



Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania

redakcja naukowa

SŁAWOMIR BANASZAK, KAZIMIERZ DOKTÓR

Wydanie II uzupełnione

Wydawnictwo Wyższej Szkoły
Komunikacji i Zarządzania
w Poznaniu

Socjologiczne, pedagogiczne
i psychologiczne
problemy organizacji
i zarządzania

Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania

redakcja naukowa
Sławomir Banaszak, Kazimierz Doktor

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania
Poznań 2011

Recenzent:

Prof. dr hab. Jan Sikora

Redakcja naukowa:

dr Sławomir Banaszak, prof. zw. dr hab. Kazimierz Doktór

Projekt okładki:

Piotr Krupiński – RASTER NET

Skład i łamanie:

Robert Leśków

Wydanie II uzupełnione

Poznań 2011

ISBN 978-83-88018-59-6

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania

ul. Różana 17a, 61-577 Poznań

tel. +48 61 8345 901, fax +48 61 8345 949

www.wskiz.edu

e-mail: wydawnictwo@wskiz.edu

Spis treści

<i>Przedmowa</i>	11

Zarządcy współczesnych organizacji

Michel Villette	
<i>Sociology for Managers or Sociology of Management?</i>	17
Kazimierz Doktor	
<i>Zarządcy bez wiedzy – specjaliści bez władzy?</i>	31
Lyudmila Zakharova, Boris Yarmakhov, Svetlana Kuzmina	
<i>Unconscious Value Stereotypes of Managers</i> <i>As Organizational Innovative Development Barriers</i>	45
Sławomir Banaszak	
<i>Menedżerowie i specjaliści. O pewnej symbiozie</i>	53
Patrycja Bałdys	
<i>Menedżer – przedstawiciel polskiej creative class?</i>	69
Jacek Sobek	
<i>Psychospołeczne kompetencje kierowników w świetle ich roli</i> <i>we współczesnych organizacjach</i>	83
Piotr Chomczyński	
<i>Style przywódcze kierowników polskich firm produkcyjnych</i>	93
Marta Miszczak	
<i>Zaufanie w przywództwie organizacyjnym</i>	109
Agnieszka Lipińska-Grobelny, Marzena Mofina	
<i>Podmiotowe uwarunkowania zadowolenia z pracy kadry kierowniczej</i>	121
Izabela Wagner	
<i>How to manage scientists? Lab-leader's job – tricky task</i>	137

Praca i organizacja w perspektywie humanistycznej

Barbara Kożuch	
<i>Humanizm organizacyjny w koncepcjach zarządzania publicznego.</i>	161
Jolanta Kulpińska	
<i>Nowe koncepcje w socjologii organizacji i zarządzania (na marginesie wybranych publikacji).</i>	171
Barbara Baraniak	
<i>Człowiek w procesie pracy z perspektywy kierowania i zarządzania.</i>	179
Andrzej Suwalski	
<i>Problematyka kapitału społecznego w polskiej myśli ekonomiczno-społecznej okresu międzywojennego.</i>	197
Waldemar Stelmach	
<i>Teorie biurokracji i praktyki biurokratyzmu.</i>	207
Alicja Keplinger	
<i>Psychologiczny kontekst produktywności.</i>	223
Henryk Jarosiewicz	
<i>Zastosowanie koncepcji czynności i wytworów K. Twardowskiego w analizie wytwarzania.</i>	235

Edukacja ekonomiczna

Rüdiger Wink	
<i>How to learn from institutional experiences in other EU regions? Concepts of institutional learning.</i>	253
Perry Haan, Michelle Dietrich, Laura Silvestro Mays	
<i>Global Business Education: Beyond the Classroom and into the National Culture.</i>	275
Joanna Szłapińska	
<i>Doskonalenie zawodowe pracowników wymogiem budowania organizacji opartych na wiedzy.</i>	285
Magdalena Kuśmierz, Paweł Jędrzejewski, Nikolay Kirov	
<i>Podnoszenie efektywności organizacji poprzez skuteczne projektowanie programów szkoleniowych w oparciu o badanie potrzeb szkoleniowych w administracji publicznej.</i>	303

Odpowiedzialność społeczna organizacji

Kazunobu Oyama	
<i>The Social Responsibility of a Private Enterprise.</i>	327
Vladimiras Obrazcovas, Andrius Stasiukynas, Adomas Ūselis	
<i>Application Problems Of The New Public Management Principles In Reforming The Management Of Lithuanian Energy Sector.</i>	339

Wojciech Pawnik	
<i>Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa</i>	
<i>– socjotechnika racjonalizacji w dobie technopolu.</i>	349
Barbara Fryzeł	
<i>Postulat w sprawie dyskursu o społecznej odpowiedzialności biznesu.</i>	367
Agota Giedre Raisiene	
<i>Conceptual Model of Collaboration Among Organizations Working</i>	
<i>in Different Sectors.</i>	373
Zdzisław Czaja	
<i>Zarządzać światem? – implikacje Global Governance.</i>	391
Jolanta Jasińska	
<i>Pracownicy w systemie społecznej odpowiedzialności biznesu.</i>	409
Agata Kicińska	
<i>Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec pracowników.</i>	415
Sanita Muceniece	
<i>Problems of Corporate and Individual Social Responsibility in an Enterprise.</i>	423
Dorota Dolińska	
<i>Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa</i>	
<i>w perspektywie działań public relations.</i>	433
Agata Rudnicka	
<i>Rekomendacje dla tworzenia wewnętrznej strategii CSR w oparciu</i>	
<i>o istniejące elementy kultury organizacyjnej. Studium przypadku.</i>	441

Procesy organizacyjne

Anna Maria Manek	
<i>System motywacyjny przedsiębiorstwa</i>	
<i>w ocenie młodszych i starszych pracowników.</i>	455
Halina Yashava	
<i>Association of Cluster's Subjects as a Self-regulating Form</i>	
<i>of Enterprises Management in the Conditions of Globalization.</i>	467
Alicja Szczygieł	
<i>Uwarunkowania rozwoju kompetencji zawodowych</i>	
<i>kapitału ludzkiego w organizacji.</i>	475
Monika Wawer	
<i>Realizacja strategii zarządzania talentami w praktyce polskich przedsiębiorstw.</i>	487
Agnieszka Kołodziej-Durnaś	
<i>Zarządzanie różnorodnością – inkluzja, innowacja czy instrumentalizacja?.</i>	501
Jacek Kopec	
<i>Wykorzystanie audytu menedżerskiego w wojnie o talenty.</i>	515

Joanna M. Grabińska	
<i>Podstawowe determinanty zarządzania w okresie ogólnoświatowego chaosu ewolucyjnego.</i>	525
Sylwia Gąsiorek-Madzia	
<i>Wybrane problemy zarządzania osobami niepełnosprawnymi w świetle badań własnych.</i>	541
Małgorzata Smolarek	
<i>Rola strategii małych firm powiatu częstochowskiego w aspekcie badań własnych.</i>	555
Teresa Chirkowska-Smolak	
<i>Zaangażowanie w pracę – problemy pomiaru.</i>	569
Joanna Dzieńdziora	
<i>Wykorzystywanie ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji.</i>	581
Dorota Godlewska-Werner	
<i>Osobowościowe uwarunkowania mobilności zawodowej.</i>	591
Małgorzata Tomecka	
<i>Atrybuty organizacji sportowej.</i>	603

Partycypacja i własność

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska	
<i>Konsekwencje społeczne bezpośredniej partycypacji pracowników w świetle wyników badań.</i>	621
Zbigniew Galor	
<i>Własnościowo-organizacyjna identyfikacja spółdzielni i zagadnienie ich demutualizacji.</i>	635
Joanna Kołodziejczyk, Jakub Kołodziejczyk	
<i>Tradycja pedagogiczna i uwarunkowania systemu oświaty dla zarządzania partycypacyjnego szkołą.</i>	655
Rafał Muster	
<i>Partycypacja urzędników samorządowych w procesie podejmowania decyzji. Kontinuum zachowania kierowniczego R. Tannenbauma i W. Schmidta w teorii i praktyce.</i>	665
Katarzyna Znańska-Kozłowska	
<i>Partycypacja pracowników w okresie zmian organizacyjnych.</i>	679
Przemysław Wechta	
<i>Zróźnicowanie siły przetargowej w gospodarczych stosunkach kontraktowych.</i>	689
Janusz Reichel	
<i>Własność i sukcesja władzy w organizacjach pozarządowych – studium przypadku: stowarzyszenie.</i>	699

Elżbieta Szul	
<i>Forma prywatyzacji a udział pracowników w zarządzaniu.</i>	711
Małgorzata Adamska-Chudzińska	
<i>Zakres podmiotowości pracowników w przedsiębiorstwie o wiodącej pozycji na rynku.</i>	723
Zenon Pokojski	
<i>Orientacja marketingowa organizacji trzeciego sektora a zdolność pozyskiwania zasobów.</i>	737
Arleta Olbrot-Brzezińska	
<i>Wolontariat pracowniczy – stan i perspektywy.</i>	747

Kultura organizacyjna

Zdzisław Wołk	
<i>Kultura pracy jako cecha opisująca potencjał zawodowy pracownika.</i>	765
Agnieszka Kwiatek	
<i>Kultura organizacyjna jako wyznacznik karier i rozwoju zawodowego pracownika.</i>	779
Aneta Aleksander, Marta Macelko	
<i>Tożsamość organizacji sieciowych.</i>	789
Beata Pawłowska	
<i>Zarządzanie emocjami w organizacji.</i>	799
Adrianna Lewandowska	
<i>Kontynuacja kluczowych wartości firmy rodzinnej jako czynnik skutecznej sukcesji.</i>	811
Wojciech Chojnacki	
<i>Profesjonalizacja armii a relacje cywilno-wojskowe.</i>	821
Aleksandra Turant	
<i>Kultura organizacyjna a efektywność organizacji na przykładzie implementacji elementów systemu Lean Manufacturing w PF Jelfa S.A.</i>	839
Philippe Saffray	
<i>Kultura pracy w Towarzystwie Ubezpieczeń Wzajemnych: socjalizacja pracowników z wartościami wzajemności.</i>	851
Aleksandra Kolemba, Barbara Rzeźnik	
<i>Kultura organizacyjna jako czynnik sprzyjający rozwojowi organizacji.</i>	867

Konflikty i patologie organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk	
<i>Wpływ percepcji przyczyn konfliktów organizacyjnych na sposoby ich rozwiązywania – raport z badań.</i>	883
Jolanta Tarapata	
<i>Przedsiębiorstwo bez mobbingu – skuteczne kierowanie zasobami ludzkimi.</i>	899

Dorota Molek-Winiarska	
<i>Koszty stresu zawodowego.</i>	911
Katarzyna Durniat	
<i>Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania</i>	
<i>– doniesienia z badań własnych.</i>	919
Piotr Pilch	
<i>Osobowość makiawelistyczna jako źródło zachowań mobbingowych.</i>	935
Elżbieta Robak	
<i>Pracoholizm a współczesne środowisko pracy.</i>	947
Maciej Macko	
<i>Sprawiedliwościowe determinanty odwetowych zachowań pracowników.</i>	961
Małgorzata Dłużewska	
<i>Oddziaływanie czynników wsparcia w procesie stresu zawodowego.</i>	977
 Wybrane problemy humanistycznych ujęć organizacji 	
Agnieszka Wojtczuk-Turek	
<i>Psychologiczne determinanty zaangażowania organizacyjnego talentów</i>	
<i>– implikacje dla teorii zarządzania.</i>	993
Agnieszka Springer	
<i>Rozwój e-kompetencji jako element zarządzania pracownikami wiedzy</i>	
<i>w małych i średnich przedsiębiorstwach.</i>	1005
Wojciech Kowalik	
<i>Rola przywódcy w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji.</i>	1019
Sławomir Wojciechowski	
<i>Společne aspekty środowiska pracy w urzędzie gminy.</i>	1029
Przemysław Niewiadomski, Krzysztof Sterna	
<i>Model kompetencji menedżera sprzedaży a efektywność działań menedżerskich.</i>	1043
Marzena Mamak-Zdanecka	
<i>Pracodawcy i pracownicy – czy doksztalcanie się jeszcze opłaca?.....</i>	1059
Anna Kochmańska	
<i>Partycypacja jako narzędzie kształtowania postaw pracowników.</i>	1073
Noty o Autorach.	1081

Przedmowa

Pierwsza poznańska międzynarodowa konferencja socjologów i psychologów zajmujących się zarządzaniem organizacjami zrodziła właśnie kontynuowany cykl spotkań głównie młodej generacji badaczy, którzy postanowili solidarnie zaprosić także pedagogów do wspólnego stołu obrad.

To powiększone grono humanistów bardzo ceni multidyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu, i odważnie skłania się do wyrażania przekonania, iż dynamiczne wyzwania nowoczesnych organizacji adresowane do naukowców powinny być bardziej efektywnie zaspakajane poprzez „zrównoważony rozwój”. Dotychczasowa dominacja myśli wielkich organizatorów, wybitnych inżynierów, znakomitych ekonomistów, zasłużonych menedżerów, genialnych dowódców, demokratycznych liderów politycznych, winna się spotkać z myślą o silnej orientacji humanistycznej psychologów, socjologów, pedagogów a nawet filozofów i kulturoznawców.

Dlatego organizatorzy konferencji z Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu oraz redaktorzy prezentowanego tomu obejmującego zbiorowy dorobek drugiej konferencji o socjologicznych, psychologicznych i pedagogicznych problemach organizacji i zarządzania, z radością witają licznych specjalistów nauk pedagogicznych, których obszarem naukowych dociekań są już wielce modne i eksportowane ze Stanów Zjednoczonych Ameryki Pł. „zachowania organizacyjne”. W tym przedmiocie nauczania ceni się także twórczą myśl nauk politycznych, specjalistów prawników w zakresie prawa administracyjnego, znawców np. marketingu w sporcie itp.

Właśnie miłym zaskoczeniem organizatorów konferencji jest zgłoszony bogaty tematycznie krąg badań na przykład pedagogów nad różnymi aspektami stosunków pracy, problemami osobowości zarządców i liderów, dylematami kształcenia, partycypacji w zarządzaniu, kulturą organizacyjną o czym napiszemy obszerniej nieco dalej.

W tegorocznym tomie zamierzamy na pierwszym miejscu promować tematyczny krąg problemów przedstawianych przez psychologów, którzy chyba wcześniej niż pedagogowie zajęli się teorią i badaniami, zaczęli publikować w obszarze zarządzania podręczniki oraz monografie pod zmiennymi tytułami: psychologia organizacji, psychologia organizacji i zarządzania, psychologia pracy i organizacji albo psychologia kierowników. Z tego bogatego arsenału badawczego na naszą konferencję przygotowano nieco nowsze tematy penetracji takie jak partycypacja pracowników w zarządzaniu, percepcja czynników konfliktów, zaufanie i przywództwo, kształtowanie kultury organizacyjnej, koszty stresu, procesy emocjonalne itp.

Podmiotami tych nowatorskich ujęć jest nowa, młoda generacja psychologów, co jest zrozumiałe, ze znaczącą przewagą dam, gdyż w tym bogatym zestawie nazwisk z bardzo różnych ośrodków akademickich nie znajdujemy weteranów psychologów. Przebogata wiązka empirycznych sukcesów często jest na styku problemów obserwowanych także przez socjologów bądź pedagogów, bowiem trudno spodziewać się, iż w dobie integracji nauk humanistycznych i społecznych będzie dominować dążenie do metodologicznego lub tematycznego monopolu. Takie obszary badawcze, jak postawy, zachowania, wzory kulturowe, kultura, kierownictwo, kształcenie, przedsiębiorczość już dość dawno są ujmowane z wielu perspektyw poznawczych a nawet zwolennicy tzw. jakościowych metod badań także nie stronią od wielowymiarowych podejść.

W tym obszarze fachowych prac psychologów są także udane przykłady z zakresu psychologii stosowanej demonstrowane przez praktyków. To jest dobry znak symbiotycznych relacji w trójkącie: teoria – badania – aplikacje. To także radość pracy wychowawców tych młodych specjalistów: Reykowskiego, Terelaka, Ratajczak, Nosala, Nęckiego, Kożusznik, Brzezińskiego, Obuchowskiego i wielu innych.

Jeśli jedna dziesiąta zgłoszonych tematów dotyczy problemów kształcenia, to można bez przesadnej skromności stwierdzić, iż zaproszenie pedagogów na konferencję międzynarodową z zarządzaniu organizacjami jest bardzo trafnym pomysłem wzbogacającym nurt humanistyczny często zwanym behawioralnym w naukach o zarządzaniu, które zostały zdominowane przez praktyków–organizatorów oraz ekonomistów i inżynierów, gdyż podaż na rynek pracy absolwentów zarządzania jako modnych kierunków kształcenia jest na tyle słaba, iż nie została jeszcze dokonana rewolucja menedżerska polegająca w Polsce na alpinistyce wypierającej ekonomistów i techników z najwyższych pozycji w systemach zarządzania. Ta uwaga nie dotyczy kształconych dowódców wojska.

Tradycyjnie pedagogowie zajmujący się pracą kierowniczą byli bliżej zakładów pracy, zajmujący się szkoleniem bliżej także innych organizacji, zajmujący się nauczaniem bliżej szkolnictwa różnych stopni. Ale zgłoszone tematy świadczą o udanych próbach wyjścia z tego tradycyjnego paradygmatu edukacyjnego i zajmowania się nie tylko nowoczesnymi metodami dostarczania wiedzy w ro-

dzącym się społeczeństwie informacyjnym, ale także kształtowaniem kultury, poradnictwem zawodowym, wolontariatem organizacji pozarządowych, stylami kierowania, aktywnością pracowniczą i obywatelską. To oczywiście nie przeszkadza w zajmowaniu się tradycyjnym nurtem kształcenia zawodowego dorosłych i zarządzaniem placówkami oświaty.

I oto w taki prosty sposób kończąc promowanie pedagogów wkroczyliśmy na poletko socjologów, przecież pionier polskiej i amerykańskiej socjologii Florian Znaniecki właśnie w Poznaniu napisał dwa obfite tomy „Socjologii wychowania” i zakładał katedrę socjologii na Uniwersytecie oraz był kierownikiem pierwszego polskiego socjologicznego instytutu badawczego. Warto te jego dokonania naśladować i kontynuować

W tym tryptyku promocyjnym treści tej pracy zbiorowej pora na kilka refleksji o wkładzie socjologów, którzy już powoli coraz częściej prezentują swoje standardowe tematy takie jak zachowania organizacyjne, metody kierowania i przewodzenia, problemy przedsiębiorczości i kultury organizacyjnej. Jednak w tym tomie ku zaskoczeniu organizatorów konferencji niektórzy autorzy zajęli się reanimowaniem nieco zapomnianej kwestii partycypacyjnego zarządzania w zakładach pracy i przedsiębiorstwach oraz innowacji w procesach pracy. Są oczywiście nieśmiertelne tematy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które w naszych polskich warunkach zostały zarekwirowane do specjalistów ekonomiki i prawa pracy.

Są jednak zwiastuny opracowywania modnych tematów z zakresu zarządzania wiedzą, organizacji uczących się, organizacji wirtualnych, społecznej odpowiedzialności korporacji, itp. Warto także zauważyć w tym tematycznym przeglądzie, że pracownicy naukowcy krajowych i zagranicznych ośrodków badawczych zostali tym razem solidnie wsparci przez autorów reprezentujących konkretne przedsiębiorstwa bądź ośrodki szkoleniowe o charakterze komercyjnym. Prezentują oni udane wdrożenia myśli organizatorskiej, nowości zarządzania wielokulturowością, nowoczesne techniki zarządzania kapitałem intelektualnym i wprowadzanych nowoczesnych systemów motywacyjnych.

Krótki retrospektywny ogląd tematyki psychologów, pedagogów, socjologów i praktyków niedwuznacznie pokazuje zacierające się granice między tymi specjalistami humanistycznego podejścia do procesów organizacji i systemów zarządzania. Taka badawcza konwergencja bardzo cieszy, gdyż omawianie podobnych tematów z różnych punktów widzenia jest zawsze bardziej interesujące niż okopywanie się w opłotkach własnych paradygmatów. Czytelnicy mają więc dość bogatą paletę tematów i metod badawczych, która może być podstawą wyboru najbardziej wartościowych indywidualnych utworów.

Przekazany na rynek wydawniczy kolejny tom humanistów zajmujących się badaniami systemów organizacji i zarządzania jest początkiem cyklu konferencji międzynarodowych organizowanych przez Wyższą Szkołę Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu. Jako organizatorzy konferencji i redaktorzy tegorocznego wydania mamy nadzieję, że indywidualne sukcesy badawcze autorów tego

zbioru składają się na synergetyczny efekt całości jako wydawnictwa, które jest środkiem medialnym służącym komunikacji pracowników laboratoriów badawczych z szerokim środowiskiem czytelniczym, które nie tylko składa się z akademickiej społeczności tysięcy studentów, ale także setek pracowników nauki, dydaktyki oraz amatorów dobrych lektur z trudnego przedmiotu jakim jest nauka o zarządzaniu.

W obecnym społeczeństwie określanym przez optymistów jako „społeczeństwo wiedzy” bądź społeczeństwo informacyjne o charakterze „nowoczesnym” a nawet „ponowoczesnym”, winni się znaleźć liczni czytelnicy książek o „człowieku organizacji”, rewolucji menedżerów, zarządzaniu wiedzą i „społeczeństwie organizacyjnym”. Jeśli ta propozycja wydawnicza trafi za niewielką opłatą w ich ręce, to uznamy trud uczestników konferencji sponsora poznańskiej uczelni jako owocny poznawczo i być może użyteczny praktycznie.

Sławomir Banaszak i Kazimierz Doktor

Zarządcy współczesnych organizacji

Michel Villette

Sociology for managers or Sociology of Management?

During the last twenty years in many countries sociologists specialized in economic sociology, sociology of the mass media, sociology of consumption, sociology of organizations and sociology of work have moved from departments of sociology to business schools and to private activities such as consulting, marketing, advertising and human resources management.

This migration from a close academic arena devoted to the production and reproduction of knowledge to a business oriented activity had major consequences on the discipline itself, the intellectual posture of the people who practice this discipline, and on the reception by the public of the sociological messages.

In brief, sociology is less and less considered by the public as a source of critical perspective on society, and more and more as a set of techniques providing the necessary tools for managing (controlling?) human behavior. Sociology looks more and more as one of the component of management itself, beside accounting, finance and computer sciences. It has become a part of the solvable intellectual services, one of the many tools needed by large international companies to establish and maintain a dominant position on the market.

In this paper, I would like to emphasize some of the consequences of this deep transformation of the sociological field and share with the audience my experience of the ambiguities and misfits it has generated.

Imagine Socrates coming back in a 2009 business school?

As you know, in 399, Socrates has been condemned to death by the Athenians. This death was the ineluctable consequence of his intellectual choice: asserting publicly his conception of truth, despite the fact that this truth was not compatible with the conventions established to maintain the political order of the city.

The first question I would like to address to you is: Imagine Socrates as a professor of sociology in a business school. What will happen to him and to his arguments?

I should confess that during the 1990th, I was a professor in a Business School, I made some arguments, and I was fired.

Does it mean I was one among the happy few „new Socrates”?

Not so clear.

As you can see, I am not dead. I didn't eat the poison pill. I still teach management in a leading French engineering school. I prepare my students to behave as managers: this is not exactly the romantic and cruel Che Guevara way of life!

Does it mean I am now a management addict? Does it mean I agree with the conventions established to maintain the political order and the profitability of the world company?

Not so clear.

I also teach sociology to PHD students at the Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, continuing as much as I can Bourdieu's tradition of teaching and research, helping the students to do research in a critical perspective, to investigate on management crimes and errors, to write controversial books and papers on business practices and business people.

This schizophrenic attitude may look complicated, ambiguous, confusing.

My argument in this paper will be that a researcher on management cannot avoid contradictions. He has to experiment the contradiction and to express it. Not only the contradiction between commercial constraint and genuine knowledge, but also contradictions between social norms and business logic, between truth and efficiency.

Also for the ancient Greek philosophers, things were not so simple. Remember that all we know about Socrates has been written by Platon. Consider that Platon has been for a while a sort of management consultant for Denis, the tyrant of Sicilian and consider that the story of Socrates, the philosophical heroes courageous to death, is written by Platon.

The same could be said about Voltaire, fascinated by the queen Catherine II of Russia; about Heidegger fascinated by Hitler for a while; or about Jean Paul Sartre enthusiastic about the Chinese leader Mao Tse Tong. All these intellectuals have been criticizing the powerful people and also fascinated by the possibility of influencing them and using their power to change society.

To be clear, there is a major contraction between a sociology designed to help managers in their managerial task and a sociology devoted to the clear explanation of business men's actual behavior. Unfortunately (or fortunately), it is almost impossible to do the second one without being more or less involved in the first one: If you don't have access to the esoteric side of business activities, you cannot be a good sociologist of business practices!

Sociology for managers: a brief overview

Sociology for managers is supposed to provide the necessary tools to make sure that human beings will behave as expected by management.

For example, a sociologist specialized in consumption will design a model to predict the variations of ice cream consumption. This model will provide more and more accurate predictions (less than 15% of errors for the best models). These predictions will allow the company to regulate production, storage and transportation of the ice creams and also to design advertising and merchandizing tools to modify consumption, so that the logistic chain may be used with the maximum profitability.

As William H. Whyte demonstrated in his book, *The Organization Man* (1956), management has the ambition of regulating the human behaviour the same way technicians regulate the machines. Management is not only a set of techniques to rationalize production and distribution, but also a set of techniques to rationalize the behavior of the clients, workers, suppliers, administrative officers, and finally, the society as a whole.

The idea that management implies social control has been expressed again and again by many social scientists during the second part of the 20th century. For example, George Ritzer in his book, *The McDonaldization of Society* (1993) uses the McDonald restaurant as a model of rationalization based on four principles: quantification, standardization, cost reduction and speed. His book underlines the fact that McDonald principles are more and more applied to high education, hospital, leisure, etc.

John Kimberly, former dean of the Wharton Business School, wrote in a research paper (1983) an impressive synthesis of what management is all about:

„What words are typically used to describe high performing organizations? „Rapidly growing”, „highly profitable”, „Well-managed”, „adaptable”; What attributes are typically associated with high performers? „High productivity”, „large size”, „high market share”, „exceptional personnel”. Combine these adjectives and attributes and what kind of organization is

described? An organization that has *control* over its domain, *control* over its technology, *control* over its internal structure, *control* over its scale of operations, *control* over both internal and external environments. These forms of control imply that the organization is relatively autonomous, free of inter-organizational entanglements, obligations, and commitments.”

This view on performance by one of the best management expert may be completed by a look at the teaching of the well known Professor John P. Kotter, a specialist of organizational behavior at the Harvard Business School. According to a couple of his former students (Kelly and Kelly, 1986), John P. Kotter teach to his students what are the „*actions levers*” managers have available when plotting an action plan for change. He distinguishes „*operating system levers*” and „*interpersonal levers*”. Among the operating system levers, job design, performance evaluation system, incentive and reward, recruiting requirements system and planning system. Among the interpersonal levers, he suggest a gradation from soft to hard management: Education about the problem and the solution; participation and involvement in the decision making process; Facilitation, to reduce anxiety about change; Negotiation: giving something to a resistant party as an incentive to cooperate; Manipulation: consciously structuring events so others have no choice, and last but not least: coercion: threatening them either explicitly or implicitly.

All this has been perceived as an abuse of power for a while by intellectuals remembering the Socrates sacrifice. It has been interpreted as a threat for democracy and freedom. But with the McDonaldization of research institutions and the businessification of high education, the managerial demand appear more and more as an opportunity for job seeking students and academics in search of funding. The voice of Socrates becomes hard to hear.

Sociology of management: the narrow path to elucidation

The problem with the social study of the society in which we are embedded is that publishing a full and accurate account of what is going on may disadvantage the self interest of the researcher. Consulting for big companies, fundraising for the University and offering job opportunities for students require some sort of tactful understatement. On the contrary, the research design necessary to study sociologically business practices and management behavior has, most of the time, to be transgressive to be effective.

Several eminent American sociologists have complained about the weakness of critical thought among sociologists (Coser, 1990). We may have to ask ourselves

why this is the case? In a generalized market society, the commercial constraint is always present. One has always to figure out how one will sell oneself tomorrow (even assuming tenure). This is the main epistemological obstacle that social scientists have to deal with today (¹) particularly in America, but also in other countries.

„We live in times of crisis arguably at least as deep as those to which our social and political scholarly fathers responded, but one would hardly gather that this is the case if one peruses the latest issues of the *American Sociological Review* and the other major journals of the discipline. In fact, even though there are honorable exceptions, when it comes to critical thought, we are often constrained, just like in electronic technology, to rely on imports: Habermas, Giddens, or Bourdieu serve as substitutes for missing native critical products” (Coser, 1990, 209).

What would have been Bourdieu’s posture as a researcher if he had endeavored investigation on business? (Bourdieu, 1968, 1978) This is the question I want to ask now.

Successfully conducting a chain of transactions (²) in different marketplaces or in the same market but at different periods of time is what business is all about. Between the initial transaction where business persons (or organizations) are supposed to buy goods at a relatively low price, and the final transaction where they are supposed to sell the goods – more or less transformed – at a higher price, a hidden process takes place (Weber, 2000, Sciardet, 2003). In most cases, this process has to be carried out secretly, not only because competitors and regulations authorities may be watching, but also because initial sellers and final buyers should not know too much about each other and about the quasi-magical process that has transformed a cheap supply into an expensive good or service.

While preparing a deal, business people usually have conversations. Typically, before meeting an important client, or before launching a new product, buying a company or invading a new market, there will be discussions at the headquarters, with questions such as what are the expected benefits? What are the risks? How the target may react? What an alternate strategy would be in case he does not behave as expected or in case competitors launch a counterattack? How would the deal been accounted for? How to manage the tax and legal issues? What would be said to the media at different points of time, and so forth.

My point is that it is impossible for a sociologist to pretend to be an ethnographer of business people and activities without having been involved, at least a few times, in

¹ This obstacle appear in ASA Ethics Standards, 13.04 (a): „Sociologists disseminate their research findings except where unanticipated circumstances (e.g., the health of the researcher) or proprietary agreements with employers, contractors, or clients preclude such dissemination”. This exception is precisely what I mean by asymmetric sociology: the dominated populations will be studied more or less in accordance with the ethics standards, but the ruling people who pay for the research will have an almost complete control over the topic to be covered and the research results so that the hidden part of there activities will never been studied.

² The „Chain of transactions” formula refer to Marx M-G-M model of the capitalist miracle (Marx 1867, Book One) as reinterpreted by Fernand Braudel (1979) in an historian perspective, and Florence Weber (2000) in an anthropologist point of view.

such backstage conversations. Business activity is pretty esoteric, and as long as you have not been initiated to this esoteric knowledge, you understand very little.

Continuing the old tradition of the Chicago School, and in particular the pioneering work by Chester Barnard (1938) and Melvil Dalton (1959), we should obtain access to the workplace, collect first hand data, experiment, text hypothesize and protect the published results as much as possible from self-censorship and censorship from the studied organization.

So, to study business ethnographically, interpreting financial statements and statistics, riding the business press, documenting business people's biographies, drafting the social network they are embedded in, analysing archives such as contracts, professional correspondence, emails, audits, strategic statements, plans and budgets is not enough. The researcher has to get involved in the backstage conversations (Goffman, 1959) and to pay attention to what is NOT written anywhere. He also has to be involved together with the managers and professionals in business situations often troubling, ambiguous and anxiety-laden (Jackall, 1988).

Collecting backstage data

How can an academic or a PHD student collect data from the hidden side of business activities?

Beside his or her sociological skill and commitment, he/she should have been trained to acquire at least one of the professional competences usually required to be involved in business at a middle or high level, for example accounting, law, finance, marketing, engineering, computer science, human resource management and public relations.

They should be hired by a company to perform a paid professional job as an employee, a trainee or a consultant. Being paid is a crucial condition, because it will be interpreted by others as the signal that she/he is an insider. Being paid means having a task to achieve with others, it means becoming a member of a team where each member should cooperate with the others to have the task performed on time, at the level of quality required, and with the financial result expected. What will be said among the members of the team and with the supervisor will be precisely what I call the „backstage of business”.

They must perform the job they have been hired to do.

They must discreetly collect all the data they need for their research, not telling anyone they are doing so. This point could be argued to be against the consent principle of ASA Ethics standard 12.01 (a) but may be permitted in reference to 12.01 (b) about waivers of consent.

They must leave the company after a certain time, having collected all the information needed to document the research project, and become again a free citizen, free to think, say and publish whatever has to be published.

Now, of course, this may look too simple (for more details see Villette, 1994), and some comments may be needed, because this crude methodology will seem ethically (and may be, legally) unacceptable to most of my readers.

In fact, this way of collecting data is feasible and socially acceptable only as long as it stays ambiguous. During the time that data collection is performed, two interpretations, (or frames) will compete to make sense of what the person is doing.

First interpretation: the person is a social scientist making underground participant observations in an effort to understand business leadership's practices, this person becomes involved in the leadership process and behaves like a spy. However, considering the use that will and should be made of the data collected, there will be a big difference between a spy and a social scientist. The spy is devoted to provide quick and crucial information to enemies, for immediate use. Social scientists will not publish for several years because they will be working hard to extract the best theoretical result from what they have learned in the field. They will avoid providing specific information that may damage the organization and people with whom they worked. Social scientists seek to produce general statements about businesses and business deals.

Second interpretation: the person is not a social scientist but a reflexive practitioner. She is not an outsider behaving like a spy but, first of all, a professional making use of his brain to think about what is happening in the workplace. She is collecting data secretly to challenge the usual professional thinking, to criticize unethical or inefficient practices, and to contribute to the renewal of the profession (for an example, see Perkins, 2004).

The role of the researcher becomes clarified over the course of his or her career: If he or she becomes an academic it will be said retrospectively that what she has done was „participant observation”. If she or he ends up as a manager or a professional, adopts a critical perspective on the profession, or behaves as an innovator, we will call him or her a reflexive practitioner (Schön, 1982).

In both cases, to publish the research results, a choice has to be made. The business situation may be described either with full details –including the dark side of business life – but anonymously, or with less detail but with reference to the identity of the company. In my view, considering the scientific purpose, anonymous analytic descriptions are by far preferable³. Anonymity (combined with delayed publication) avoids in large part the ethical and legal threat. As a style of writing, it facilitates the orientation of the writer and the readers toward generalization.

³ This statement is in accordance with ASA Ethics Standards, § 11.06 (b) „When confidential information is used in scientific and professional presentations, sociologists disguise the identity of research participants, students, individual or organizational clients, or other recipients of their service”.

Reversing the sociological eyes form top down to bottom up

Being a member of a business team devoted to performing business tasks means collecting information about stakeholders or potential stakeholders (employees, clients, potential clients, competitors, suppliers, stockholders, bankers, regulatory authorities, politicians, opposed interest groups). It also means finding a way to align to some extent all the needed stockholders' behaviors so that they may contribute to the ongoing strategy. So, generally speaking, the focus of attention of the members of a business team (including consultants and experts) is directed toward outsiders.

Sociological study of business people and top executive practices means reversing the focus of attention. The actual beliefs, knowledge, emotions, purposes, aspirations and ways of business people themselves will have to be described and understood instead of the target population to be enrolled in the business means and goals.

As commonly noticed by ethnographers, during all the field work period, the researcher will be put in a sort of schizophrenic position. He will be paid as an employee, trainee or consultant to influence outsiders, and as a sociologist (besides his official work, and for free) he will study mainly the insiders.

Being a sociologist means maintaining this „schizophrenic attitude” at least during the research. This intellectual posture has to be clearly distinguished for the general attitude commonly adopted by students and scientists within business schools. There, rationality of managers is generally assumed, ownership and managerial prerogatives are taken for granted and preferences of other actors in organizations commonly ignored or considered as irrationals. Strategic choices are emphasized rather than structural constraint (Meyer, 1990: 190).

To make clear what I mean by „backstage data”, I would like to present just one example, extracted from one of my own research (see also Sciardet, 2003; Godechot, 2006)

An examples of backstage business data

In 1990, I was working for a French management consultant firm (Villette, 2003: 28-32). One day, in the neighboring office, a colleague had written a letter to one of his clients. He was quite embarrassed with his own writing and asked me for advice.

The text (here translated from French and shortened) was as follows:

Monsieur,

... „In response to the question you asked June 2, please find enclosed some remarks about the possibilities for (your company) to be involved in an operation devoted to making the employees aware of economic facts (...).”

„The worldwide headquarters consider French subsidiary activities to be not profitable enough compared with others European subsidiaries (...) How should we communicate with the employees about such economic facts, without falling again in permissiveness? The new economic discourse should, in particular, allow top management to negotiate with unions in a good position, and to conclude less generous agreement than previously (...)

There are three possible editorial lines: permissiveness, latent threat and dramatization (...).

The two lines ‘latent threat’ and ‘dramatization’ may produce the expected results but the latter, underlying the risk that the American stockholders may decide to disinvest, will reinforce aggressiveness of the French employees against the mother company, perceived as ‘the bad American always seeking for the maximum profit’. So, this strategy of communication has to be used with precautions and in perfect agreement with the Headquarters. In any case, it will be necessary to explain to the US headquarter why this editorial line has been chosen and to prevent any side effects, in particular a temporary damage to the headquarter image” (...).

(Abridged and translated confidential memo addressed by a consultant to the human relations director of the French subsidiary of an US based multinational company, 1990).

In the end, the memo sent to the client remained almost the same. My colleague was always very uncomfortable with it, perhaps because the newspapers had just announced increasing profits of the client company, or because this issue was not managed the usual French way. It is also possible that he felt insecure because what was written would have been scandalous and damaging for the client company and the consultant firm if published or communicated to the union. He probably had the feeling he was doing something ‘bad’.

I had to console him and offer emotional support during our talk. Despite the impersonal style of his writing, he probably wanted not to be the only one involved. He also probably wanted to convince himself that there was nothing better to be written in this particular case.

To understand what was going on, one has to take into account the commercial pressure senior consultant face. When the partners were talking together, formally

or informally, the focus of the conversation was very often about how to find new clients and retain the old ones. A great concern was capturing in advance the signal of a possible client disappointment. If it was the case, discussion about how to repair the damage would take hours, and all the consultants would be involved in the rescue. Securing a new client was the most prestigious move. Losing a client was deemed criminal, even for good reasons. During the partners' conversations or official meetings, one may address some ethical issue and express reservations about what a client was doing or asking for. Colleagues would give their opinions, make comments, agree or disagree, but then, the partner in charge will have to meet the clients expectations and protect expected revenues.

To return to the aforementioned case, the Human Resources Manager and the consultant were engaged in a political process of manipulating information to be transmitted to employees. People in the headquarters may have believed that the economic information provided was truth and useful, but from the French point of view, this was seen as a sort of reversed class struggle. The goal pursued by the dominant coalition within the firm was to increase their economic advantages by reducing the share devoted to foreign employees and this has to be achieved in secret to avoid protest. The goal fixed from afar by the American headquarters was focused on some financial statement which functioned as its own definition of reality. This task had to be achieved by second rank executives and consultants from the host country.

There is no regard for the humanistic vision of human resources management constantly advocated in public conferences here, and the contrast between backstage and front stage data is obvious.

As Harvey Molotch (1990) and many others have argued, studying activities of people most involved in economics may change tremendously the way we think about economics, homo economicus, capitalist efficiency and organization. What seems to be abnormal behavior today, considering the lack of empirical research may appear to be routine behavior after further studies. As Molotch has written: „what needs to be done is contextually and sequentially determined in an ad hoc way that neither greed nor norm/rule following can explain” (p. 301).

About some impracticable or fruitless sociological research designs

When a researcher wants to focus his work on the practices of the business leaders, the institutionalized and contractual way of doing sociological research, if not impracticable, is at least very unlikely to succeed. This is what I would like to illustrate with two examples.

A few years ago in France, a well-trained anthropologist was invited to do an ethnographic study of restaurants belonging to a large multinational company. This work was supposed to become her PhD dissertation. The starting point was a very generous intention of an older member of the board of directors of the company and, at the same time, a member of the board of the CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique, the French equivalent of the USA's National Science Foundation). This man had children who were scientists; he was going to retire soon and wanted to help social scientists to get more involved in the study of business. So, thanks to his influence, a contract was signed between the company and the CNRS, and a PhD candidate was chosen to do the research. After a few years, the research yielded impressive results. One of the key findings was that the profit rate of the company was relatively high (compared to the average in the industry) because the involvement of employees was high, despite low wages. The high level of involvement was explained by the good atmosphere among employees mostly due to an illicit benefit offered by the restaurants' managers: The frequent distribution of food, such a meat, wine and fruits, to the employees who consumed, sold, or gave away the bounty to friends and relatives. This informal practice was not closely controlled by the accounting system but tolerated by the hierarchy who was not supposed to know about it. At the same time, it was highly valued by the employees who perceive it as a „gift,” a sort of „extra benefit” with a taste of forbiddingness reinforcing the solidarity among the members of the team.

I have heard about this theory during a presentation, but it was never published. The PhD dissertation was never obtained and the researcher never achieved an academic position. From a managerial point of view the hidden part of business should stay hidden in the best interest of employees and the employer. This is the reason why the researcher was offered a temporary job in the human resource department of the company for a couple of years. Later on, she had no choice but to become a consultant.

In this case again, the hidden part was an informal way of making a good deal: low wages plus illicit gifts in kind costing less to the company, and being a better incentive to stimulate employees at work.

Another example of a politically correct but absurd research design was developed on a contractual basis, between a sociology department and a law firm. The deal was to study the network of social relations among partners and employees of the firm. This was done with a sophisticated methodological design and the results were successfully published with all the statistical facts needed to have such a work recognized as „scientific”. The findings seemed promising, but there was a problem. The initial research contract strictly prohibited any attempt to collect data about the clients. So, the scientifically presented „social network” excluded the very facts every insider would have consider as essential. Obviously, in such a firm, what make a partner more important and more influential than another is the connections he/she has with big clients and potential big clients. Not dealing

with this issue was clearly sacrificing the key explanatory factor to methodological elegance.

In this case, the research was published but in the published paper about „networking”, nothing was said about how to network with clients. I will not say the paper was uninteresting but it was interesting only in an academic perspective, as a methodological exercise, a sort of *l’art pour l’art* kind of research.

Varied form of skillful and successful compromises between consulting and social science research may be found in the sociological and managerial literature. The book by Gideon Kunda, (1992) is a good example of the use of such an ambiguity for research purpose (see particularly p. 234-235). In this case, the prestige of MIT was clearly a facilitating factor. So was the main focus of the research related to a human management issue: the involvement of engineers at work.

Conclusion: Doing research on business practices or providing sociological services to managers?

In this paper, I have suggested that theorizing about capitalism or developing a large scale overview on business is not enough. In depth investigations are needed so that the sociological eyes may see more and more of the reality of the institutions of capitalism (marketplaces, profit-organizations and regulations agencies) at a micro level. The sociological eyes should not focus only on the visible side of management. We suggest to concentrate sociological studies on how business is actually done and to look at the details of the most profitable operations (Villette and Vuillermot, 2009).

To be feasible, this type of disturbing but fundamental studies need to be combined with some kind of job devoted to making companies been more efficient and more successful. This complementary job may provide the researcher with the revenue he needs to pursue his beloved studies. It will also provide the practical entry and practical knowledge necessary to study practices. In brief the research process and the researcher identity has to be ambiguous but this does not imply that the published results should be ambiguous: the process may be subtle and the result very clear.

Informing a large audience about business practices imply some sort of transgression. It is necessary to go beyond institutional communication and unveiling the esoteric side of business.

There is an unavoidable contraction between professional sociology and public sociology (Burawoy, 2004), between sociology for managers and sociology of management. Nerveless, working sociologically on management practices

means taking the risk of ambiguity, been involved in business and making the Socratic choice to conclude.

Bibliography

- Barnard Ch.L., 1938, *The functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bourdieu P., Chamboredon J-C, Passeron J-C, 1968, *Le Metier de Sociologue. La Haye: Monton.*
- Tra: *The Craft of Sociology*, 1991. New York: Walter de Gruyter.
- Bourdieu P., 1978, *Sur l'objectivation participante: réponse à quelques objections*, Paris: ARSS N°23.
- Braudel F., 1979, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVIe-XVIIIe siècle*, 3 vol., Paris: Armand Colin.
- Briand J-P., Chapoulie J-M, 1991, *The uses of Observation in French Sociology*, „Symbolic Interactions”, 14 (4).
- Burawoy M., 2004, *Public sociologies : contradictions, dilemmas and possibilities*, „Social Forces”, 82 (4): 1603-18.
- Coser L.A. 1990, *The Virtus of Dissent in Sociology*, in Herbert J. Gans Ed. *Sociology in America*, American Sociological Association Presidential Series, Sage, p. 207-213.
- Dalton M., 1959, *Men who Manage*, New York: Wiley.
- Domhoff W.G. 2002, 1998. *Who Rules America ? Power and Politics*. New York: Mc Graw-Hill.
- Godechot O., 2006, *Hold-Up en Finance. Les conditions de possibilité des bonus élevés dans l'industrie financière*, „Revue Française de Sociologie”, 47-2. p. 341-371.
- Goffman E., 1959, *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Doubleday.
- Jackall R., Moral M., 1988, *The Word of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Kelly F.J. and H.M. 1986, *What they really teach You at the Harvard Business School*, New York: Warher Books.
- Kimberly J.R., Norling F. and Weiss J.A., 1983, *Pondering the performance puzzle: The politics of effectiveness in interorganizational settings*, in: R.H. Hall and R.E. Quinn (eds.), *Organizational Theory and Public Policy*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kunda G., 1992, *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press.
- Marx K., 1867, *The Capital. A critique of Political Economy*, Vol. 1, Part 2, „The General Formula for Capital”, (Penguin Classic p. 247).
- Meyer M.W., 1990, *Organizations and Sociology*, in: H.J. Gans Ed., *Sociology in America*, „American Sociological Association Presidential Series”, Sage.
- Perkins J., 2004, *Confessions of an Economic Hit Man*, New York: Plum Book.
- Ritzer G., 1993, *The McDonalidization of Society*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, California.
- Schön D., 1982, *The Reflexive Practitioner*, New York: Basic Book.
- Schumpeter J.A., 1961-1911, *The Theory of Economic Development*, Oxford, Mass: Oxford University Press.
- Sciardet H., 2003, *Les Marchands de l'Aube: Ethnographie et Theorie du Commerce Aux Puces de Saint-Ouen*. Paris: Economica.
- Smelser J.N., 1990, *External Influences on Sociology*, in: H.J. Gans Ed., *Sociology in America*, „American Sociological Association Presidential Series”, Sage.
- Surowiecki J. (ed), 2002, *Best Business Crime Writing of the Year*, New York: Anchor Books.
- Villette M. and Vuillermot C., 2009, *From Predators to Icons*, New York: Cornell Univerisity Press.

- Villette M., 1988.2., *L'homme qui croyait au management*, Paris: Seuil.
- Villette M., 1994, (3th ed. 2002), *L'art du stage en entreprise*, Paris: La Découverte.
- Villette M., 2003, *Sociologie du conseil en management*, Paris: La Découverte.
- Weber F., 2000, *Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Une ethnographie économique après le grand partage*, Paris: Genèses N° 41, p. 85-107.
- Whyte W.H. jr. 1956, *The Organization Man*, New York: Simon and Schuster.

Kazimierz Doktor

Zarządcy bez wiedzy – specjaliści bez władzy?

Motto „Nowe społeczeństwo będzie społeczeństwem wiedzy” P. Drucker

Tytuł tego referatu został celowo tak sformułowany, by w tej nieco przewrotnej i krotchwilnej postaci pobudzić do zastanowienia się jakie obecnie są faktyczne relacje między kadrą zarządzającą i kadrą sztabowych specjalistów. Stary model organizacyjnych struktur np. militarnych i gospodarczych organizacji przewidywał binarny podział wedle jednej z dwunastu zasad zarządzania opracowanych przez H. Emersona, który napisał, że „...nie jest zadaniem sztabu zastępowanie pracowników liniowych, lecz udzielanie im pomocy, aby mogli pracować bardziej efektywnie”, a G. Cole w książce o teorii i praktyce zarządzania stwierdził, że „treścią funkcji sztabowych jest myślenie” (cyt. Emerson; Cole, 2005: 322).

Ten tradycyjny „mały paradygmat” liniowo usytuowanych kierowników i obdarzonych wiedzą sztabowców, dziś na skutek dwóch rewolucji, czyli menedżerskiej i rewolucji sztabowców tworzących nową zbiorową inteligencję firm pod nazwą technostruktury, rodzi pytania: czy prawdą jest, że zarządcy mają legitymizowane władztwo bez kapitału intelektualnego i tytułów własności kapitału? czy sztabowcy są tragarzami wiedzy bez uprawnień do decydowania a tym samym są pretendencjami do znaczącego przejmowania władzy prezesów i dyrektorów nowoczesnych korporacji?. Może ma rację laureat nagrody noblowskiej O.E. Williamson (1995), że np. amerykańskim biznesem nie rządzą tylko bezosobowe prawa rynku lecz także układy tworzące hierarchie współczesnych korporacji. Może jednak trzeba przyznać słuszność tezie G.A. Cole’a, który osiem lat temu przestrzegał by nie traktować kierowników liniowych jako marionetki maszerujące w takt sztabowców w głównych kwaterach wojskowych i cywilnych organizacji.

Relacje między władzą a wiedzą rozpatrywane tradycyjnie raczej zakładały rozdzielnosc obu tych kategorii, gdyż było w historii wiele przykładów sprawowania

władzy bez wiedzy i wiele przykładów mędrców bez władzy. Myśl Platona by osadzić filozofów na szczycie państwa pozostała chyba nierealistyczną utopią. Dziś dla przykładu w naukach o zarządzaniu, wiedza stała się nośnikiem szans decydowania w rozmaitych czasach a zarządzanie wiedzą jest sloganem licznych konferencji o nowym społeczeństwie „informacyjnym” na gruzach społeczeństwa przemysłowego a nawet postindustrialnego.

W takiej sytuacji warto przyjrzeć się wzajemnym relacjom wiedzy i władzy w realiach współczesnych organizacji rozmaitych typów, odmiennych organizacyjnych kultur, zróżnicowanych poziomów rozwoju i wielorakich zachowań aktorów zbiorowych współczesnych stosunków społecznych. Poprzednio zarysowany podział dualny na kierowników i specjalistów może rozegrać się na pierwszej scenie w „zamkniętym” teatrze życia codziennego intelektualistów, któremu jednak towarzyszy druga scena sponsorów, inwestorów i donatorów. To scena nosicieli ról członków elity władzy, którzy albo stronią od naukowców jako mądrzejszych od siebie znawców problemów, albo też nie stronią od rad najemnych doradców, sztabowców, specjalistów.

W efekcie mamy matrycę czterech ról oczekiwań, która modelowo stanowi dopiero punkt wyjścia do odegrania rzeczywistych ról.

W dość krótkiej historii socjologii organizacji można chyba wyodrębnić dwie fazy rozwojowe. Kryterium tej periodyzacji jest kategoria władzy. Jak wiadomo władza jest generalną osią rozważań w socjologii polityki a paradoksem jest, iż przez wiele lat poletko uprawiane przez specjalistów socjologii organizacji politycznych nie było terenem penetracji badawczej w innych organizacjach, np. stowarzyszeniach lub firmach gospodarczych. To pierwsza faza.

Być może początki drugiej fazy takich zainteresowań należy lokować w amerykańskim Instytucie Badań Społecznych Uniwersytetu Michigan w Ann Arbor gdzie w latach trzydziestych XX wieku podjęto badania z tego zakresu na temat stylów kierowania zespołami oraz roli przywództwa w organizacjach. Jednak jak twierdzi M. Crozier (1967)⁴ dopiero lata pięćdziesiąte XX wieku obfitowały w prace na temat władzy, kierowania i przywództwa, oraz oczywiście podejmowania decyzji w organizacjach biznesu. Zrodzona została behawioralna teoria firm, która jest nadal ceniona jako wkład psychologów, socjologów i innych specjalistów do nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwami (Lichtarski, 2000; Gruszecki, 1997).

Dziś problemy rządzenia i zarządzania, władzy i sztabów, zarządców i liderów są na porządku dziennym licznych teoretyków i empiryków uprawiających socjologię różnych organizacji: politycznych, militarnych, gospodarczych, dobrowolnych. Jest to trudne i ciekawe pole obserwacji, dość trudno dostępne, ale obecnie stosunkowo bogato zagospodarowane (red. Krupski i Lichtarski, 2002).

⁴ M. Crozier: „Klasyczna, racjonalna teoria organizacji naukowej zupełnie pomija ten problem. Mechanistyczny model zachowania ludzkiego, na którym się opierała, wykluczał istnienie złożonych i niejasnych stosunków władzy”.

Nowe modele władzy w organizacjach

W tym małym szkicu o problemie władztwa zaczynam od krytyki już skrytykowanych przez P. Druckera (2000) dogmatów tradycyjnej teorii zarządzania. Przedmiotem krytyki jest wielokrotnie powtarzana teza, iż struktura wszelkich organizacji jest dychotomicznie podzielona na zarządzających i zarządzanych. Oprócz tego twierdzi się, że racjonalna alokacja władzy jest w formalnej strukturze organizacji stała tworząc hierarchię statusów decydentów podzielonych według szczebli podejmowania decyzji oraz rodzajów działalności decydentów. Twierdzi się także, że władza formalna jest dana jak gdyby raz na zawsze, czyli nie jest przechodnia: podwładni nie mogą zamieniać się rolami z przełożonymi. Do tego dodaje się tezę autokratów w zarządzaniu, którzy są przeciwnikami delegowania władzy w dół wertykalnej struktury organizacji i tym samym wykluczają demokratyczność jako cechę systemów zarządzania.

Współczesna myśl organizatorska, zarówno ta modernistyczna, jak także załączkowa myśl postmodernistyczna, o której pisze M.J. Hatch (2002), traktuje władzę nie tylko jako grę o panowanie, lecz jako dynamiczny proces alokacji szans decydowania w organizacjach, ale już bez sztywnego gorsetu formalnych struktur „autorytetu”.

Można więc zaryzykować twierdzenie, że pojawia się nowa próba redefiniowania licznych określeń władzy. Szuka się rzeczywistych struktur decyzyjnych, szuka się również sieciowych struktur wirtualnych, poszukuje się nowej zmiennej mozaiki relacji między przedsiębiorcami a zarządcami, między zwierzchnikami a wykonawczym personelem, między urzędami a klientami.

Jak twierdzą niektórzy francuscy badacze (STRATEGOR, 1997), w miejsce modelu monoracjonalności z czasów taylorizmu i fordyzmu, pojawiają się przesłanki, by wyprowadzić wniosek o narodzinach nowego modelu decydowania, który został nazwany, w przeciwieństwie do klasycznej szkoły administracyjnego zarządzania, modelem multiracjonalnym. Znaczy to, że zmienna alokacja szans decydowania powoduje zwiększenie aktorów zbiorowych na scenie panowania w różnorodnych organizacjach. Obok generalnych dyrektorów pojawiają się wielcy sztabowcy jako grupa zaliczana przez Galbraitha do owej tajemniczej i nie najszcześliwiej nazwanej „technostruktury”. Pojawiają się obok władczych organów akcjonariuszy także decydenci z grona interesariuszy. W wielu organizacjach biznesu nadal liczą się bossowie związków zawodowych jako reprezentanci legalnych grup zorganizowanego „świata pracy”.

Model multiracjonalności oznacza więc liczne koalicje badane już przez J. Marcha (March i Simon, 1964; Simon, 1982; Simon, 1976) i H. Simona lub M. Croziera (1996). Ta nowa kolegialność wypiera więc organizacyjne wzory starego jedynowładztwa, czyli sprawowania władzy przez indywidualnych fabrykantów,

bankierów, kupców, kościelnych hierarchów lub wojskowych dowódców, i rektorów uniwersytetów, rządowych ministrów.

Nowoczesne korporacje są więc widowym przykładem, iż nadzór korporacyjny, ku utraپieniu badaczy, jest wielopodmiotową dość nieprzejrystą strukturą decyzyjną. Powstało już wiele opracowań zarządów, rad nadzorczych, rad dyrektorów, gabinetów ministerialnych, sztabów dowódców, komitetów partyjnych itp., lecz nadal jest to dość hermetyczny blok decydentów. Ta korporacyjna elita władzy jest obdarzona nie tylko decyzyjnymi kompetencjami, lecz także wysokimi dochodami, niemałym prestiżem i solidnym wykształceniem. Jest to grupa ze specyficzną osobowością oraz poczuciem wyższości i odrębnej tożsamości.

Nowością nowej strukturalizacji władzy jest widoczne następstwo „rewolucji menedżerów” w postaci znamiennej personalizacji kadry kierowniczej oraz ewolucji władzy od gabinetów prezesów do ognisk władzy specjalistów. Nowe wzory panowania wyrastają więc nie tylko z weberowskich czynników władzotwórczych, np. prawa i tradycji, lecz także w następstwie zwiększonego strumienia kapitału informacyjnego: dostępu do wiedzy i jej eksploataowania. Jest to nowy rodzaj władzy ekspertów, specjalistów, sztabowców.

Taka ewolucja, od właścicieli jako zarządców firm, poprzez kontraktowych menedżerów, do specjalistów jako realnych i wirtualnych decydentów, jest wizerunkiem nowych czasów, szczególnie widocznym w wielkich organizacjach. Zarządzanie bez zarządzania wiedzą, to jest tak samo pustym procesem, jak zarządzanie kapitalistycznym przedsiębiorstwem bez finansowego kapitału, lub duchowe zwierzchnictwo generałów zakonu jezuitów bez wiary w powodzenie swej ziemskiej misji (Doktór, 2003).

Nowy kształt władzy w organizacjach podlega, być może, także unifikacji bądź uniwersalizacji sposobów jej sprawowania. W licznych organizacjach na skutek demokratycznej aksjologii są obserwowane symptomy redukcji wymiarów autorytaryzmu oraz deklaracje, na razie autorów podręczników zarządzania, iż należy delegować uprawnienia decyzyjne na poziomy lokalne, spłaszczać wysmukłe struktury organizacyjne i dokonywać debiurokratyzacji jako sposobu na ograniczenie nadmiernej formalizacji struktur rządzenia politycznego i zarządzania gospodarczego oraz przewodzenia w stowarzyszeniach (Senge, 1998: 282).

Krótki szkic o nowym statusie władzy, jako faktu społecznego i przedmiotu naukowego poznania, należy chyba zakończyć kilkoma zdaniemii o transgraniczności władzy. Nasza kilkuletnia transformacja ustrojowa od starego do nowego ładu jest wystarczającym okresem do wyciągania wniosków w przedmiocie stałości i zmienności władzy. Sprawowanie władzy, jej kształt, następstwa są zwykle ujmowane tak jak decydowanie, czyli procesualnie.

Ta obiecująca perspektywa poznawcza rodzi pytania: czy władza rządzących politycznie, i władza zarządców pozapolitycznych, przeszła drogę rewolucyjnej bądź ewolucyjnej przemiany, czy też mimo licznych pozornych zmian jest raczej ultrastabilna (Doktór, 1998: 11-18).

Socjograficznie obraz jest dość klarowny, gdyż stara socjalistyczna nomenklatura została wyeliminowana bądź przeobrażona i pojawiła się częściowo nowa generacja decydentów różnych organizacji. Lecz już bardziej pogłębione studia nad osobowością i zachowaniami władczych elit panowania politycznego, gospodarczego, medialnego nie są już tak jednoznaczne. Nosiciele znamion władzy są niewątpliwymi beneficjentami polskiej transformacji (Doktór, 2001: 175-187), lecz sondaże opinii publicznej nadal przynoszą liczne wskaźniki niezadowolenia ze sprawowanej władzy i krytycznych ocen kolejnych rządzących ekip.

Nowe modele wiedzy w organizacjach

W czteropolowej kratownicy w której w poziomych wierszach wpisujemy władzę i wiedzę a pionowo zaznaczamy aktorów na stanowiskach zarządców oraz na stanowiskach specjalistów widać jasno relacje między uprzednio opisanymi modelami rozkładu władzy w organizacjach i obecnie rozpoczętymi relacjami dyslokacji wiedzy w tychże samych organizacjach.

Wieloletnie badania mrocznych (Crozier, 1993) i tajemniczo strzeżonych problemów władzy były tak samo kłopotliwe dla obserwatorów socjologii organizacji jak dzisiejsze empiryczne dociekania różnych zakresów „społeczeństwa wiedzy”, gospodarki opartej na wiedzy, organizacji uczących się, wertykalnej i horyzontalnej zasobności organizacji w kapitał intelektualny, mądrości specjalistów, profesjonalizmu sztabowców, fachowości komórek funkcjonalnych, poziomu edukacji zawodowej bądź umiejętności praktycznych.

J.K. Galbraith opisując charakter zbiorowej inteligencji w gospodarczym sektorze głównie wielkich korporacji amerykańskich doszedł do następującego wniosku: ...tak więc w ostateczności mózgiem przedsiębiorstw nie jest jednostka, ale cały zespół naukowców, inżynierów i techników, specjalistów od sprzedaży, reklamy i marketingu, ekspertów w dziedzinie stosunków międzyludzkich i informacji prasowej, lobbystów, prawników.... to właśnie jest technostruktura” (Galbraith, 1979: 142).

To jest ewolucyjny ciąg dalszy przechodzenia władzy po dokonanej rewolucji menedżerów opisanej po raz pierwszy w 1932 roku, kiedy Adolf A. Berle i Gardiner C. Means opublikowali swoje klasyczne dzieło pt. *Nowoczesna Korporacja i Prywatna Własność* (Berle, Means, 1991). Według ich obliczeń już wtedy w 44% największych korporacji – kontrolę, czyli władzę sprawowali menedżerowie.

W trzydzieści lat później Robert J. Lerner doszedł do wniosku, że spośród przedsiębiorstw niefinansowego sektora aż 84,5% znajdowało się pod całkowitą kontrolą /dozorem korporacyjnym/ zarządców.

Dziś problemem badawczym nie jest już przebrzmiała „rewolucja menedżerów” w kapitalistycznych organizacjach bądź upadek partyjnej nomenklatury establishmentu w byłym Związku Sowieckim. Problemem jest dynamiczna relacja między byłym trójkątem: właściciele, zarządcy, sztabowcy, a obecnym zredukowanym układem, który stanowią wielcy kierownicy wertykalnego zarządzania i wybitni sztabowcy jako tragarze wiedzy.

Upadł więc stary dylemat, czy sztabowcy jako specjaliści są nadal personelem pomocniczym komórek na służbie nie tylko formalnego pracodawcy, lecz na usługach kierownictwa liniowego. Ten dychotomiczny podział wyraźnie artykułował zasłużony inżynier, dyrektor francuskiego przemysłu H. Fayol w swej publikacji o administracji przemysłowej i publicznej (Fayol, 1947). Tradycyjny punkt widzenia zasłużonego nurtu „szkoły administracyjnego zarządzania” przeszedł już do historii, gdyż nowe struktury przemysłowych i usługowych korporacji w biznesie: macierzowe, organiczne, wirtualne wymagają fachowej obsługi profesjonalnych posiadaczy najcenniejszego „kapitału intelektualnego”, czyli podmiotów uprzednio w tym tekście analizowanej „technostruktury”. Można ich nadal nazywać nostalgicznie, za wojskową nauką i sztuką wojenną, sztabowcami jako kategorią wyraźnie odgranieczoną przynajmniej semantycznie od dowódców. Ten przekształcony aktor w nowoczesnych korporacjach zdaniem Croziera już nie jest bezwolnym wykonawcą decyzji zarządców jako dozorców galerników, lecz graczem w koalicyjnych układach gry o władzę z własną strategią i tożsamością rywalizującą z dumnymi, wielkimi zarządcami⁵.

Krytyczna teoria organizacji w nowym wydaniu opiera się na tezie, że zachodzi przemiana starych hierarchii organizacyjnych w nowe układy, w których dokonuje się lokacji wiedzy w różnych punktach, co tworzy heterarchię. Powstają organizacje o wirtualnej organizacji „sieci kontraktów”, powstają organizacje o płaskiej i rozproszonej strukturze władzy i wiedzy.

Ten nowy zbiorowy kapitał specjalistów, kiedyś w Polsce krytykowany jako „technokratyzm” czyli przechwytywanie władzy przez techników wiedzy, jest przejawem zmienności zarówno ośrodków władzy jak i ośrodków wiedzy. Ułatwia to adaptację korporacji do turbulentnego otoczenia, kształtowania dynamicznych strategii oraz efektywną realizację projektów i minimalną integrację zespołów zadaniowych. Te nowe cechy strukturalne i behawioralne zalicza Cz. Sikorski do zbioru „wolności organizacji” (Sikorski, 2000).

Są jednak także krytyczne zdania o tej nowej utopii zaliczanej do pozytywnej nauki o organizacji. A. Kołodziej-Durnaś z Uniwersytetu Szczecińskiego nie wyklucza iż organizacje wirtualne, sieciowe, organiczne, zdebiurokratyzowane, są tylko pozoracją znanej alienacji, manipulacji i zniewolenia, poczucia bezpieczeństwa i bardzo mocno cenionej samorealizacji (Kołodziej-Durnaś, 2008: 143-383). Przecież trudno nie zauważyć, iż transformacja wojskowych dowódców jako graczy

⁵ „I nie działając w organizacji jako automaty oraz nie będąc komenderowanymi jak niewolnicy przez bezpośrednio nad nimi panującymi dozorcami galerników i faraona na szczycie władzy, jednostki te dążą do takich celów na jakie gra im pozwala” (Crozier, 1996: 145).

autorytarnej doktryny wojennej w shumanizowanych przywódców swych wojskowych jednostek, to być może dobry kierunek natarcia wychowawców i kapelanów, ale jednocześnie iluzja „postmodernistów” i humanistów w armii, choć w organizacjach militarnych wiedza specjalistów – znawców uzbrojenia zawsze była doceniana przez zwierzchników sił zbrojnych.

Są więc stare i nowe problemy elitarnego panowania i menedżerialnego zarządzania, nie tylko w gospodarce, lecz w całym społeczeństwie: wymagają nowych koncepcji teoretycznych i agresywnego wdrażania nowoczesnych metod i technik organizatorskich. Mogą w tym pomagać nowe wzory myślenia – paradygmaty zarządzania różnej skali.

Propozycje nowych „mikroparadygmatów”

Podczas rozpatrywania nowych relacji między zarządcami a specjalistami, między wertykalną strukturą zarządzających kierowników a rozproszoną strukturą sztabowców, zrodzony został pomysł wstępnych przypuszczeń o charakterze hipotetycznym, że warto do dyskusji przedłożyć nowe paradygmaty zarządzania dla organizacji raczej wielkiej skali. Te propozycje nie dotyczą tego co jest obecnie opisywane pod modnym tytułem: gospodarka oparta na wiedzy, to jest wymiar wielkiej skali korporacji (Wawrzyniak, 2002: 363-383).

Rewolucja sztabowców

Motto: „W rozmaitych krajach kapitalistycznych nowe elity, oparte na nauce i technologii stopniowo usuwają w cień starsze elity oparte na bogactwie” R.L. Heilbroner

Wszelkie bunt, powstania, rewolty i rewolucje zaczynają się od stanu głębokiej depresji, alienacji, poważnego niezadowolenia, krytyki rzeczywistości i zgłaszania nowych pozytywnych utopii jako racjonalnych projektów zmian.

Korzystając z takiego wzoru wypada zacząć od krytyki konserwatywnych poglądów w odpowiedzi na pytanie Daltona (1959) amerykańskiego badacza liniowców i sztabowców: kto rządzi? W najnowszym podręczniku zarządzania na polskim rynku wydawnictw dydaktycznych czytamy, że „komórki liniowe” to takie, które bezpośrednio realizują misję i cel organizacji...” zaś „komórki sztabowe” pełnią funkcje analityczne i doradcze” Podobnie we francuskiej książce pt. Zarządzanie firmą, w której czytamy, że ...sztab wzmacnia integrację hierarchiczną przez

przygotowywanie i uzasadnienie decyzji przedkładanych kierownikowi. Ich autorytet jest oparty na własnych kompetencjach i statutowych uprawnieniach decydenta, któremu służą pomocą” (Koźmiński, Jemielniak, 2008: 73; STRATEGOR, 1997: 300).

Takie poglądy są sprzeczne z lansowaną przez J.K. Galbraitha myślą o „kolektywnym mózgu przedsiębiorstwa” i widoczną dynamiką zatrudnienia specjalistów, którzy w USA w dwóch dekadach lat od 1988 roku do 2008 roku już stanowią licznieszą kategorię zawodową niż zarządzający i kierownicy / odpowiednio pierwsi 15,8 a drudzy 10,7/.

Tak rozumiana rewolucja sztabowców jako profesjonalnych inżynierów, prawników, ekonomistów, psychologów, socjologów, marketingowców, informatyków itp. może jest przeceniana jako jedyny demiurg wzrostu gospodarczego i nowego bogactwa, lecz winna być dla teoretyków okazją do porzucenia definicji o przybocznej roli specjalistów obok gabinetów formalnych decydentów bądź pozorowanej władzy członków postarzałych rad nadzorczych, także zwykle pasywnych walnych zgromadzeń akcjonariuszy.

Promując zalety cichej rewolucji sztabowców, nie sposób nie zauważyć także barier w realnym systemie zarządzania gospodarczego, dowodzenia militarnego bądź politycznego przywództwa. W naszych realistycznie monitorowanych organizacjach jesteśmy chyba na początku, może nie rewolucji, ale ewolucji transferu władzy od dumnych „kapitanów przemysłu”, „rekinów finansjery”, wojskowej generalicji do komórek tragarzy wiedzy, których przyrost zatrudnienia jest również widoczny np. w gronie dynamicznie kształconych informatyków mimo zauważalnego spadku zatrudnienia np. inżynierów – mechaników w polskim przemyśle.

W tak wielkiej, ale mało spektakularnej zmianie wypada by naukowcy jako specjaliści nauk zarządzania zechcieli porzucić konserwatywne poglądy na rolę sztabowców, bez których nie będzie w komórkach badań i rozwoju innowacji technicznych, rosnącej przedsiębiorczości, innowacji organizatorskich, nowych misji i strategii ambitnych korporacji.

Taki trend jest widoczny wtedy, kiedy bada się nowy kapitał intelektualny, wartość zasobów ludzkich, zspala się w całą wartość firmy jej aktywa materialne i osobowe. Ścieżką do ambitnego celu modernizacji korporacji i ich systemów panowania elit i władzy ekspertów jest także tworzenie nowej kultury organizacji uczących się.

Alokacja władzy i wiedzy a równowaga systemu

W nurcie behawioralnych nauk o zarządzaniu organizacjami w latach pięćdziesiątych XX wieku upowszechniło się podejście systemowe. Skorzystali z tego socjologowie organizacji i uznali, że każda organizacja formalna może być potraktowana jako

system społeczny realizujący nowe cele, wykonujący funkcje, oraz mający swoją różnie definiowaną strukturę oraz wyodrębnione relacje z otoczeniem. Taki system w myśli nurtu strukturalno – funkcjonalnej socjologii amerykańskiej musi utrzymywać się w stanie równowagi zależnej od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

Uwzględniając takie podejście należy się zastanowić czy transfer władzy od właścicieli do menedżerów i transfer władzy od zarządców do specjalistów sztabowych przyczynia się do : po pierwsze, zachwiania równowagi systemu?, po drugie, służy utrzymaniu względnej równowagi zależnej od wielu podmiotów uczestniczących w działalności danej organizacji? po trzecie, czy brak współdziałania elementów składowych systemu może doprowadzić do jego upadku np. bankructwa?

Żeby na te pytania odpowiedzieć należy wrócić do współczesnych klasyków teorii organizacji J. Marcha i H. Simona (1964). Na podstawie badań amerykańskich przedsiębiorstw doszli do wniosku, iż o stanie równowagi wewnątrz systemu decydują rezultaty gry o władzę, które toczą różne koalicje interesów np. właściciele firmy z zarządem w opozycji do przedstawicieli związków zawodowych. W polskim państwowym przemyśle chemicznym takie koalicje zwykle tworzyła dyrekcja z samorządem robotniczym jako jedna strona, a drugą tworzyli aktywiści komitetu fabrycznego PZPR wraz ze związkowymi działaczami (Doktór, współ. Świątkiewicz-Zych, Strojna, 1992 nr 1: 3-7).

Wracając do naszego problemu zmiennych relacji między władczymi zarządcami i mądrymi sztabowcami należy w pierwszym rzędzie przychylić się do normatywnego ujęcia tej kwestii: liniowcy i sztabowcy mają przyczynić się do powodzenia całego systemu, czyli nawet wtedy kiedy system społeczny nie stanowi wspólnoty interesów, powinni tak postępować by zachować równowagę systemu. Można to osiągnąć poprzez uznanie, iż są grupy interesów o sprzecznych wektorach roszczeń, lecz dla zachowania równowagi można wynegocjować działania wedle zasady przeciwstawnych, ale zrównoważonych interesów. Należy np. rozumieć, iż każda ze stron nie dąży do monopolistycznego panowania, lecz do uznania interesu firmy jako nadrzędnego nad interesami przeciwstawnych ale równoważnych grup interesu.

Dobrym przykładem takiego stanowiska może być sytuacja zbiorowego sporu w stosunkach pracy / strajku/, którego kultura rozwiązywania sprzecznych interesów stron polega na zasiadaniu do stołu wielostronnych negocjacji.

Powracając do relacji linia-sztab, wypada zauważyć iż może mają rację teoretycy konfliktów społecznych, którzy odrzucają koncepcje organizacji jako solidarnie zintegrowanej wspólnoty twierdząc, że konflikty są naturalnym składnikiem społecznych struktur organizacji. Wymagają wobec tego innego podejścia niż to, które zwolennicy amerykańskiego socjologa T. Parsonsa preferują w opozycji do Marksa, Dahrendorfa, Cosera, jako wyznawców teorii konfliktów w systemach społecznych.

Pewne ramy zgodnego współdziałania władców i mędrców są kategorią imperatywem społecznych systemów, gdyż organizacja opanowana przez zarządców bez zasobów kapitału intelektualnego jest tak samo irracjonalna jak organizacja bez

decyzyjnych kompetencji głośniejszą już technostruktury. Dziś w dobie krzykliwej globalizacji jako uniwersalizacji światowego zarządzania przecenia się monokauzalny determinizm oparty na wiedzy jako jedynej drodze do nowoczesności i efektywności. Wiedza według A. Tofflera „jest najbogatszym źródłem władzy i kluczem do jej zdobywania”.

Mitologizacja zarządzania wiedzą a realna rola ekspertów

W tej części przedstawiającej kilka tez o dylematach władców i mędrców nowoczesnych organizacji warto zająć się obserwacjami, które są zaczerpnięte ze skarbca frankfurckiej szkoły krytycznej teorii nauk humanistycznych i jeszcze generacyjnie młodszej szkoły młodych gniewnych teoretyków krytycznej teorii organizacji np. D. Silvermana, M.J. Hatch lub M. Kostery z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (Kostera, 1996; Krzyżanowski, 1999). Ta nowa generacja krytyków nie tylko zajmuje się zwalczaniem marksizmu odziedziczonym po Szkole Frankfurckiej na Zachodzie Europy, lecz także gromieniem konserwatywnej fałszywej świadomości uczonych zaliczanych do tradycyjnej nauki zarządzania.

Krytykują oni monistyczny determinizm racjonalności technologicznej, w nawiązaniu do zjadliwej krytyki jednowymiarowego człowieka H. Marcuse. Nie podobają im się bezkrytyczne promowanie wzorów gospodarek wysokiej technologii i zaawansowanego wzrostu gospodarczego dla gospodarek na peryferiach, a więc krajów zacofanych lub ewentualnie słabo rozwijających się. Krytycy nie podzielają także wzorów technologicznej uniwersalizacji oraz przymusowo importowanych zasad ekonomicznego panowania, politycznej indoktrynacji i gospodarczej monopolizacji. Stronią także od modnej geopolitycznej doktryny konwergencji systemów ekonomicznych, w tym systemów zarządzania.

Ostrze krytyki jest także skierowane przeciwko nadmiernej fascynacji takimi sloganami jak GOW /gospodarka oparta na wiedzy/, zarządzanie wartością wiedzy w przedsiębiorstwach itp. Uważają bowiem, że nawet bardzo postmodernistyczne społeczeństwa /np. społeczeństwo sieci M. Castellsa lub społeczeństwo ryzyka U. Becka/ nie są wolne od alienacji wykonawców, pasywności akcjonariuszy, marginalizacji prowadzącej do nędzy i ubóstwa, pozoracji powszechnej demokracji lub podziału nowego światowego systemu na nieliczne bogate imperia i zacofane peryferia. Taką właśnie krytykę uprawia J.M. Wallerstein w książce o światowym systemie.

Jeśli moda na zarządzanie wiedzą jest wschodzącą gwiazdą nowych paradygmatów teorii zarządzania organizacjami, to niejako zapomnianym poletkiem jest realna rola sztabowców, czyli podmiotów innowacji technologicznych, posiadaczy patentów na nowoczesne zarządzanie, anonimowych racjonalizatorów produkcji i usług, bohaterów Doliny Krzemowej czy milionów nauczycieli zajętych kształceniem w organizacjach sektora usług edukacyjnych.

Dziś wścibskie media masowej komunikacji bardziej promują gwiazdeczki serialowych estrad niż skromnych laborantów, zapracowanych naukowców, odważnych wynalazców lub nadzwyczajnie uzdolnionych menedżerów, kaizen kojarzy się tylko z japońską gospodarką a koła racjonalizacji i wynalazczości z upadłym przedsiębiorstwem socjalistycznym.

To jest także moda na promowanie sukcesów kolosów, wprawdzie badacze socjologii nauki twierdzą, iż gros wynalazków pochodzi i małego i średniego biznesu, to jednak propaganda uporczywie kreśli wznoszące się linie wzrostu wielkich korporacji. J. K. Galbraith uznaje wielkość korporacji za zmienną niezależną kolegialnej mądrości zespolonej gromady fachowców komórek sztabowych.

Być może częściowa marginalizacja dochodów sztabowców względem „samo-finansujących się” menedżerów liniowych może być zrekompensowana uznaniem wiedzy eksperckiej jako nowego rodzaju władzy wzbogacającego dość skromną typologię Maxa Webera. Mitologizacja zarządzania wiedzą jest więc w przenośni nowoczesną bajką dla biednych krasnali gospodarczych systemów.

Czasami wypada jednak uznać racje badaczy wiedzy mocno stąpających po ziemskich realiach polityki, kultury, biznesu, militariów, produkcji, usług.

Zakończenie

Motto: „W przyszłości będą „dwa społeczeństwa”, wysoko opłacani pracownicy wiedzy i nisko opłacani pracownicy obsługi.” Bill Getes

Kończąc ten krótki szkic kilku tez czteropolowej kratownicy zarządców z władzą ale bez wiedzy i sztabowców z wiedzą ale bez władzy można uznać ten dylemat jako irracjonalny na podobieństwo pytań : czy lepiej być młodym i bogatym, czy starym i garbatym?. jednak powaga tejże kwestii wymaga krótkiego podsumowania znów o niejasnych prognozach i hipotezach z zakrytych arsenałów mądrości.

W naukach o zarządzaniu /prawnych, technicznych, ekonomicznych, humanistycznych/ zrobiono milowe kroki celem poznania mrocznych i tajemniczych procesów sprawowania panowania i zwierzchności. Są już interesujące opisy np. podejmowania decyzji przez dyplomatów, przywódców politycznych, generalicji sztabów armii. Są opisy osobowości głośnych organizatorów produkcji lub zarządców sfery usług.

Nadal jednak jest wiele problemów, które spędzają sen z powiek dociekliwych obserwatorów życia publicznego. Czyżby obecna rewolucja sztabowców jest zapowiedzią zmierzchu menedżerów? wypada o to spytać się autorów książki pod tym tytułem!

Być może przydatne także będą nieśmiało propozycje nowych paradygmatów dotyczących nowoczesnego zarządzania wewnątrz organizacji. Przecież jest problemem utrzymanie równowagi systemów „choć burza huczy wokół nas”, jest otwartą kwestią ciąg dalszy wypierania akcjonariuszy z realnych procesów panowania elit i rządu menedżerów, dylematem pozostaje demitologizacja gospodarki opartej na wiedzy, zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach itp. Może to jest śmiała zapowiedź lepszych czasów a może zaledwie kolejna porcja utopii?

Literatura

- Berle A.A., Means G.C., 1991, *The Modern Corporation and Private Property* Transaction Publishers, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Crozier M., 1967, *Biurokracja. Antonomia zjawiska*, Warszawa: PWE.
- Crozier M., 1993, *Kryzys. Przedsiębiorstwa na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Warszawa: PWE.
- Crozier M., 1996, *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Warszawa: Poltex.
- Dalton M., 1959, *Men Who Manage*, New York: Wiley.
- Doktór K., 1992, *Spoleczna i ekonomiczna kondycja przedsiębiorstw przemysłu chemicznego w pierwszej połowie 1991 roku*, współautorstwo H. Świątkiewicz-Zych, E. Strojna, *Chemicz* nr 1.
- Doktór K., 1998, *Szkic do portretu polskiego zarządcy*, *Przegląd Socjologiczny*, tom XLVII/1.
- Doktór K., 2001, *Beneficjenci transformacji*, w: A. Misztalska, K. Kowalewicz (red.), *Niepokojąca współczesność*, Łódź: Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Doktór K., 2003, *Organizacja przyszłości – projekt badania władzy*, w: L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik (red.), *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Kraków: Wydawnictwo Poldex.
- Drucker P., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa: Muza S.A.
- Emerson H., 2005, *Dwanaście zasad wydajności pracy* i G.A. Cole. *Management. Theory and Practis*, w: J. Supernat. *Zarządzanie*, Wrocław: Kolonia Limited.
- Fayol H., 1947, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań: INOIK.
- Galbraith J.K., 1979, *Ekonomia a cele społeczne*, rozdz. IX., *Charakter inteligencji zbiorowej*, Warszawa: PWN.
- Gruszecki T., 1997, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Warszawa: CEDOR.
- Hatch J., 2002, *Teoria organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kołodziej-Durnaś A., 2008, *O pozornych wolnościach w heterarchii organizacji sieciowych, o cyklu życia utopii i o potrzebie rozwijania krytycznej nauki o zarządzaniu*, w: P. Zuk (red.), *Spotkania z utopią w XXI wieku*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., 2008, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Krzyżanowski L., 1999, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski R., Lichtarski J. (red.), 2002, *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Lichtarski J., 2000, *Nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- March J.G., Simon H., 1964, *Teoria organizacji*, Warszawa: PWE.

- Senge P., 1998, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Sikorski Cz., 2000, *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Łódź – Kluczbork: Antykwa.
- Simon H. 1976, *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, Warszawa: PWN.
- Simon H., 1982, *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, Warszawa: PWE.
- STRATEGOR, 1997, *Zarządzanie firmą. Strategie – struktury – decyzje – tożsamość*, Warszawa: PWE.
- Wawrzyniak B., 2002, *Budowanie gospodarki opartej na wiedzy jako nowy paradygmat w zarządzaniu*, w: *Kreowanie Nowego*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im L. Koźmińskiego.
- Williamson O.E., 1995, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Ludmila Zakharova, Boris Yarmakhov, Svetlana Kuzmina

Unconscious Value Stereotypes of Managers As Organizational Innovative Development Barriers

The process of socio-economic change in the modern world is complex and controversial. One of the most debated issues nowadays is the innovative organizational transition. For example in Russia the speed with which innovations are taking place in management and industry is not satisfactory, which means that the development process is hampered by serious obstacles.

They include both administrative and economic barriers. The nature and durability of those barriers and their dependence of the management style is a matter of discussion as expectations of the Russian society are aimed at development and strengthening of the management factor. The quality of management and human capital are two factors that have substantial psychological aspects. Research shows that to be able to carry on innovative activity and to be productive, it is not enough for an employee just to be competent in a certain area. In this case commitment to a certain set of values is required. It refers as to developers of new products, technologies and organizational models as to managers, employees and society in general. Managers have an especial responsibility for implementing innovations in organizations. They either secede or fail to find innovative solutions and approaches, provide training of the personnel in accepting and supporting innovative processes. Any attempts to innovate and adopt new technology ought to combine the instruction of technical knowledge with the facilitation of organizational change as a fundamentally psychosocial process (Diamond, 1996: 223).

Commitment to innovations may be observed in predominance of readiness to positive change in the social environment over attraction to stability, which may be interpreted as a move to an innovative life style based on understanding of advantages and disadvantages of the process. The disadvantages basically refer to satisfying all the deficiency needs (table 1.)

Table 1. Examples of psychological disadvantages of innovations

Needs (based on A.Maslow).	Disadvantages of innovations
Homeostatic	Change of dynamic stereotypes, growth of tension (learning, career development, new technologies etc.)
Security	Concern about a possible loss of work, stress, status diminishing etc.
Acceptance and communication	Reduction of interpersonal communication, dependence of acceptance on effectiveness in an innovative environment.
Self respect	Doubt in personal competence.

Managers often question viability of innovations, experts think managers use wrong methods and personnel often resists change, which is now regarded as its inherent quality. Innovation success can be boosted if organization management eliminates psychological barriers of innovative development, which can be done on the basis of proper research.

Still psychological barriers of innovative organizational behavior of managers are not yet properly studied. This research is important both in economic and psychological sense. A study of the value basis of innovative development is a core task. So the study of values and behaviors of managers is important both from the point of view of research and economic and socio-psychological change.

This article focuses on results of empiric studies carried out in 2000-2008 at industrial enterprises of the Nizhny Novgorod region in Russia. Our goal is identification of values of Russian managers, that affect the demand for innovations at Russian enterprises.

Research procedure. Subjects. The research involved managers of different levels and various groups of employees. The data was received at 25 enterprises in 2000 and 16 enterprises in 2008.

Research methods:

- Cameron – Quinn Organizational Culture survey. It allowed to diagnose the preferences of organizational cultures by managers depending on consciously accepted values.
- Situation analysis method (Zakharova, 2008), based on unconscious values conflicts. This method allows to identify values, not realized by the subjects but affecting the decision making process. The situations are based on the conflict of the same values, that are used in Cameron and Quinn typology. The importance of a study of an impact of subconscious values of decision making in management is determined by the fast speed of this process (Daft, 2001: 285]. This means that the unconscious sometimes plays more important role than the conscious and the results are quite different from what was planned by the management.

As the statistics method for data processing non parametric criteria of Vander-Velden and Wilcoxon (Sheshkin, 2000) were used.

Results and their analysis

While analyzing the values it is important to address the social context in which the occur and are founded. In most cases such context is the organizational culture, that determines the life and work patterns of the employees. The organizational cultures typology allows to identify values of the personnel as every type of the organizational culture is based on a certain set of values. The hierarchical type is based on the value orders and certain algorism of work, the clan type is based on the priority of interpersonal relationships, the adhocratic type has the priority of creativity and innovations and the market type is based on the value of the result and success in a competitive environment.

Результаты представлены в таблицах 2 и 3.

Table 2. Actual preferences of organizational cultures for managers and personnel in 1999, 2003 and 2008

Groups of subjects	Organizational culture											
	Clan			Adhocratic			Market			Hierarchy		
	Now	Desired	V-V	Now	Desired	V-V	Now	Desired	V-V	Now	Desired	V-V
1999												
Managers	36.5	26	*	10.5	15	T	17.5	35	**	35.5	24	*
Personnel	30	25	-	11	13	-	30	32	-	29	30	-
W	-	-		-	-		**	-		*	*	
2003												
Managers	21.5	14,5	*	14.5	37	**	29.5	24	-	35.5	19.5	**
Personnel	18.5	34	*	14	15	-	36	20	-	31.5	31	-
W	-	**		-	**		*	-		-	*	
2008												
Managers	24.5	16	*	14.5	34.5	**	25.5	31	T	34.5	18.5	*
Personnel	19.5	36.5	*	11.5	12	-	32	24	*	37	27.5	*
W	*	**		-	**		*	*		*	*	

In the table: V-V– Van-der-Velden criterion, W - Wilcoxon criterion, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – tendency.

The analysis of the attitude of employees to innovative values (table 2) shows that during last 10 years the values of creativity and innovations are rare. The changes in 2003 and 2008 are not significant. Managers value innovations in their enterprises more optimistically (4-4.5%), which can be regarded as a positive trend, but it is not statistically significant.

In general most enterprises are uncertain in terms of the organizational culture which is quite characteristic for the management area. It can be defined as the phenomenon of the amorphous organizational culture. This type embraces features of nearly all types of organizational cultures, with the exception of the innovative component. As a trend the change of hierarchical-clan organizational culture features in 2000 towards hierarchical-market features in 2008 may be observed. The phenomenon of the amorphous organizational culture in personnel management testifies to the disharmony of the management processes. As an example the inner competition demands cohabit with the non-market forms of remuneration etc.

The basis for the sustainability of clan and hierarchy components of the organizational cultures of enterprises and educational institutions are, in particular, the ethno-cultural Russian tradition of conservative mindsets, suspicious attitude to change, belief in the authorities, trust rather in the relationships than in actions, negatively affecting the existing system of the relationships.

The analysis of the organizational cultural preferences of employees shows that for the whole 10 years managers define the innovations as a desired value and strive for the reduction of the clan values and bureaucratic procedures. The value of the adhocratic component which provides steady development of an enterprise is considered as 37% in 2003 and 34.5% in 2008. This is a serious change in perceptions of the innovative approaches as compared with 1999, when the increase of the adhocratic component of the organizational culture from 10% to 15% was considered sufficient.

The reduction of the importance of the innovative values by 2.5 % in 5 years should also be considered. Although this change is not statistically significant, it can lead to the disappointment after 10 years of struggle of enterprises for the innovations. Managers have enough grounds for doubts. The results prove that: The personnel is not innovations oriented; For 10 years it has not felt the need for innovative approaches.

So, the results of the research shows that different attitudes to the innovations coexist in the society. The managers of the last 10 years has a strong mindset towards innovative development of enterprises based on the market values, reduction of clan and bureaucratic values. On the other hand personnel and school staff, who participate in professional training programs, mainly do not commit to the innovational values at list with a combination with the values of result and competition. A question arises: Is the resistance of the personnel the only reason of the innovational modernization of the organizational culture failure?

The results of our research give a negative answer to this question. The data quoted above show the value component that can be called the level of the conscious situation evaluation and setting a pragmatic goal.

Research of the unconscious motivation shows that the conflict between the conscious and unconscious affect mainly the value conflict of the clan and market

values but not the innovation values. Table 3 shows that this conflict does not influence employees. Most of them are not interested by the problem, but the manager's data is remarkable. At the level of the conscious values most managers support innovative values (62%) but only 15% in fact make decision basing on the innovation values.

Table 3. The ratio of conscious and unconscious values of managers and employees (2008).

Values	Consciousness	Managers (%)	Employees (%)	W
Result	Conscious	50*	23*	$p \leq 0,05$
	Unconscious	14.5	19.5	-
Relationship	Conscious	17*	65*	$p \leq 0,01$
	Unconscious	49	78	$p \leq 0,05$
Innovations	Conscious	62*	14*	$p \leq 0,05$
	Unconscious	15	10	-

In the table: * - the number of subjects, stressing the reinforcement of a certain component of an organizational culture. W - Statistically relevant differences (Wilcoxon criterion).

From the point of view of development, market-adhocratic organizational relationship would be ideal. In the conditions of the retreat of the employees and, partially, managers to the clan relationship type, we may predict that the modernization will lead to formation of clan-adhocratic paradigm.

This can lead to the following negative results:

- low creativity,
- negligence of the innovative potential of the personnel,
- formation of the quasi project groups based on the intergroup sympathies,
- lack of innovation criteria,
- high level of plagiarism in ideas and approaches,
- overabundance of personnel,
- taking desired for the achieved,
- accountability,
- concealing the true information etc.

The data from the table 2 shows that management, oriented at market-adhocratic modernization of the organization culture, proceeds to it through reinforcement of the hierarchical component. It might be caused by the difficulty of making an attempt to step away from the relationship driven management. An attempt to combine the hierarchical and adhocratic components of an organizational culture may be even less effective than clan adhocratic model. As Diamond states (Diamond, 1996: 226), Bureaucratic organizational cultures are unintentionally constructed on the model of psychological defenses, what might be called

externalized ego defenses. It means strong resistance to the innovations, that break an inherent for this culture feeling of self-protection and self-confidence.

Summarizing the results of the research of the accepting innovative values by managers we can determine two serious psychological barriers to innovative organizational development. These unconscious conflicts of values and lack of innovative values in personnel is caused by conflicts in goals and decisions of managers. If there is a conflict of values, decisions, taken by managers are not directed at creating socio-psychological conditions in which the personnel could not obtain the value and motivational readiness for perception of innovations in market-adhocratic model of organizational processes.

Together with psychological barriers to the innovative development of organizations there exist certain psychological resources. The research found that despite certain obstacles most part of managers is certain about the innovative-market direction of the organizational change.

In these conditions it is quite possible to make a transition of the personnel training to the goal of innovative development. The principles of such modernization are:

- a display of the benefits of the innovations to the personnel;
- stress and conflict prevention, that happen in the conditions of innovative organizational change;
- creating a system of psychological, career and financial support of the personnel, involved in the innovations;
- preparing personnel for innovative work.

These principles can be implemented in the conditions of adhocratic-market type of the organizational culture as psychological and social environment of innovations support. The process of growth and development of such organizational culture is possible due to its stable restructuring.

At the same time it is necessary to:

- optimize the processes of personnel recruitment and broadening of criteria of the value and motivation innovation component;
- evaluate the current personnel and identify its readiness for the change for innovative development.

Also it is required to:

- start a system of corporate training according to the module technology and locate motivational and technologic modules for solving problems, identified with the help of evaluation procedures. Especial attention in the system of corporate education belongs to technologies of eliminating value conflicts, acting as unconscious barriers of taking innovative decisions and innovations support;
- involve tutors and a pool of reserve for all positions with a mandatory evaluation of readiness for work in the innovative mode;
- plan the demand for personnel with the motivation for innovations;

- to accomplish the transition to job patterns based on reward depending on significance of input of the employee. It is a difficult psychological task because the change of patterns is taking place quite fast, and participation or non participation in an innovative project changes remuneration.
- research and prevent destructive conflicts.

Conclusions

1. There is a lack of motivation to innovations in a most part of managers and employees.
2. There are serious obstacles to the development of psychological readiness of the employees towards participation in the innovative processes:
 - The process of restructuring organizational culture at the enterprises is slow and contradictory;
 - During last 10 years management is trying to change organizational culture towards innovative-market type, but is not capable to leave mixed forms of clan organizational culture and amorphous organizational culture which leads to emergence of pseudo innovative behavioral models;
 - The basis for rejecting innovations by existing organizational cultures is traditional ethno cultural mindsets of the Russians and based on them value conflicts.
3. At the same time there is a set of favorable factors, that allow to predict positive change.
 - A conscious mindset of the managers towards innovative development.
 - Some managers have innovation development values. They are not numerous, but they can become the basis of innovative human capital of enterprises and organizations.
4. The positive processes can be supported by positive efforts of the management that can lead to a desired effect if three tasks are fulfilled:
 - enhancement of recruitment procedures, aimed at selecting personnel, committed to innovative values, for preparing innovative managers;
 - development of a system of corporate training for managers and personnel with the help of educational technologies that help to implement change of value and motivational mindsets and technologies that allow to modernize organizational cultures at enterprises and organizations.
 - modernization of organizational culture towards market-adhocratic culture.

References

- Cameron K.S., Quinn R.E. 1999, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, New York: Addison-Wesley.
- Daft R.L. 2001, *Essentials of Organization. Theory & Design*. 2nd Ed. Thomson Learning.
- Diamond M.A. 1996, *Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, Vol. 48., No 4. p. 221-229.
- Sheshkin D.J., 2000, *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*, 2nd Ed. Boca Raton, FL: Chapman I Hall / CRC.
- Zakharova L.N. 2008, *Value orientations managers in the system of a psychological training*, „Personality, Culture, Society”, T.X. vol. 3-4 (42-43). p. 345-357.

Lyudmila Zakharova, Boris Yarmakhov, Svetlana Kuzmina

Unconscious Value Stereotypes of Managers As Organizational Innovative Development Barriers

Abstract

This article focuses on results of empiric studies carried out in 2000-2008 at industrial enterprises of the Nizhny Novgorod region in Russia. The research conducted at the Department of Psychology of Administration at NNSU found that There is a lack of motivation to innovations in a most part of Russian managers and employees. At the same time there is a set of favorable factors, that allow to predict positive change. Still there are positive factors such as a conscious mindset of the managers towards innovative development and the fact that some managers have innovation development values.

Sławomir Banaszak

Menedżerowie i specjaliści. O pewnej symbiozie

Wprowadzenie

Współczesne społeczeństwa są zróżnicowane – tak pod względem typów gospodarek, kultur, zaawansowania procesów modernizacyjnych, jak pod względem określonych cech położenia społecznego ich członków. To zagadnienie nienowe, lecz dziś, w czasach kształtowania się nowoczesnych stosunków produkcji, nowocześnie pojmowanej, bo zapośredniczonej przez własność pieniądza, własności środków produkcji, a także przekształceń w obrębie własności siły roboczej i kształtowania się nowych kategorii pracowników, nabiera nieco innego znaczenia, specyficznie orientując także sposoby badania struktury społecznej – nastawione zwykle na uchwycenie zmian.

Ponadto tytułowa symbioza odnosi się również do faktu zdania się tych, którzy zarządzają organizacjami, na opinie ekspertów, specjalistów. Nie jest dziś bowiem możliwa (i nigdy nie była) pojęta dosłownie samodzielność w sprawowaniu korporacyjnej władzy przez zarządców, tak jak nie jest możliwe samodzielne pełnienie jakichkolwiek funkcji kierowniczych, również w takich sferach życia społecznego jak opieka zdrowotna czy polityka. W każdej z tych dziedzin decydenci w mniejszym bądź większym stopniu polegają na zdaniu swych doradców, niekiedy nawet całkowicie uzależniając dokonywane wybory od ich opinii. Z jednej strony jest to wyraz postępującej profesjonalizacji zarządzania (a ono stanowi przecież kontekst niniejszego opracowania), z drugiej strony – nadmierne poleganie na opinii doradców może być zgubne, o czym przeczytać możemy na przykład w „Księciu” Machiavella.

Artykuł dotyczy relacji wzajemnych pomiędzy dwiema ważnymi klasami nowoczesnych społeczeństw: klasy menedżerskiej oraz klasy specjalistów (głównie ekonomicznych i prawnych). Przede wszystkim jednak samo rozpatrywanie menedżerów oraz specjalistów jako odrębnych klas społecznych jest w niniejszym

ujęciu, opartym na ekonomiczno-socjologicznej teorii własności, charakterystyczne. Tym samym, przyjęta tu perspektywa może być uznana za makrosocjologiczną, choć odwoływanie się do perspektywy mikrosocjologicznej i rozpatrywanie przejawów owej symbiozy na przykład w zakładzie pracy, jest zabiegiem całkowicie uprawnionym a nawet pożądanym.

Prezentowane podejście cechuje silny akcent położony na współzależność tytułowych kategorii społecznych. Problem owej symbiozy ujawnił się ze zdwojoną mocą m.in. w czasie amerykańskiego kryzysu (czy, jak wolą utrzymywać niektórzy, kreatywnego okresu) księgowości i upadku wielkich korporacji. Wtedy okazało się, że profesjonalni zarządcy nie zawsze kierują się etyką w swoich działaniach. Co więcej, nie zawsze przestrzegają prawa a pomagają im w tym specjaliści.

Menedżerowie i specjaliści a elita władzy

Jak sądzę, zarówno w wymiarze mikrosocjologicznym, jak i makrosocjologicznym, można sformułować tezę o współzależności i zbieżności interesów menedżerów oraz specjalistów, zatem także o względnej zbieżności interesów poszczególnych klas menedżerskich i klas specjalistów. Tym samym, wypowiedziana ponad cztery dekady temu teza Charlesa Wright Millsa (1961) o powiązaniach władzy politycznej, wojskowej i gospodarczej okazuje się być wciąż aktualna.

Amerykański socjolog zauważa, że w skład owej elity wchodzi ludzi zarządzający wielkimi korporacjami, przedstawiciele władzy państwowej oraz wyżsi rangą wojskowi, a więc ci, którzy zajmują decydujące, strategiczne stanowiska kierownicze w strukturze społecznej. W stanowiskach tych ogniskują się efektywne ośrodki władzy, bogactwo i sława. Wright Mills używa pojęcia „elita” dla łącznego oznaczenia wszystkich tych trzech kategorii. Twierdzi bowiem, że we współczesnym świecie główni dyrektorzy i wielcy bogacze nie stanowią dwóch odrębnych i wyraźnie od siebie odgraniczonych grup. Łączą ich nie tylko ogólnie pojęte interesy, lecz także zespół obiektywnych cech, jak: posiadanie akcji przedsiębiorstw, czyli partycypacja w korporacyjnej własności, powiązania nieformalne czy przywileje przysługujące im w świecie korporacji i w społeczeństwie. Nie w pełni podzielamy te spostrzeżenia. Wydaje się, że istnieją kryteria pozwalające nie tylko oddzielić klasę menedżerów od klasy właścicieli kapitału i od klasy specjalistów, lecz także umożliwiające precyzyjne wskazanie na znaczące różnice w położeniu tych kategorii społecznych. Swego czasu zaproponowali takie kryteria Stanisław Kozyr-Kowalski (1985) oraz Jacek Tittenbrun (1994).

Współczesna rzeczywistość potwierdza natomiast to, że stosunki pomiędzy ludźmi stojącymi na czele administracji państwowej i tymi, którzy kierują wielkimi korporacjami i związkami zawodowymi bywają bardzo bliskie. Nawiązują oni współpracę w dwojaki sposób: albo będąc przedstawicielami różnych instytucji, albo poprzez przechodzenie z jednej do drugiej, na przykład z instytucji publicznej do prywatnej korporacji (por. Mills, 1965: 170). Jak się wydaje, urzędnicy i politycy mogą też być zainteresowani w przekazywaniu menedżerom, specjalistom czy właścicielom kapitału niepublikowanych, często poufnych informacji dotyczących np. spółek przeznaczonych do sprzedaży w ofercie publicznej albo – przekazywanych z wyprzedzeniem – informacji dotyczących sesji giełdowej.

Dodajmy, że Wright Mills przypisuje elicie doniosłe znaczenie w życiu społecznym: od pośredniego wpływu na losy życiowe jednostek, przez kreowanie odpowiedniego stylu życia, kreowanie potrzeb wyższego rzędu, aż po zespół obiektywnych czynników gospodarczych. To właśnie prowadzone przez elitę, a więc w szczególności dyrektorów korporacji i doradzających im specjalistów, działania gospodarcze mają decydujący wpływ na sytuację materialną społeczeństwa: kształtują poziom inflacji, kreują lub redukują bezrobocie, przyczyniają się do ustalenia wynagrodzeń obowiązujących już nie tylko w wewnętrznym taryfikatorze korporacji, lecz także w całych regionach kraju. Wpływy te widoczne są też w systemie oświaty, który dyrektorzy wielkich spółek nierzadko podporządkowują swoim celom czy zapotrzebowaniom kadrowym.

Również Janusz Sztumski (2003), analizując w sposób wielostronny miejsce i rolę elit w społeczeństwie, stawia tezę, iż stanowią one współcześnie zagrożenie dla demokracji. Autor podziela opinię Tenzera i Delacroix'a, że „we współczesnych społeczeństwach – obok jawnych – istnieją i rozwijają się również w nienotowanym dotąd stopniu przeróżne *utajone elity*, które swoją działalnością przenikają rozmaite sfery życia społecznego, a w tej mierze i sferę polityczną” (Sztumski, 2003: 162-163). W ramach owych utajonych elit mieszczą się z kolei zarówno te o charakterze legalnym, jak i nielegalnym. Ponadto, takie patologiczne zjawiska jak na przykład *racketing*, czyli „opłacanie się przez przedstawicieli wielkiego kapitału czołowym przedstawicielom wpływowych partii politycznych” stały się dziś powszechne (Sztumski, 2003: 165).

Menedżerowie i specjaliści jako członkowie technostruktury

Problematykę funkcjonowania menedżerów we współczesnych korporacjach, władzy związanej z piastowaniem wysokich stanowisk, ale także społecznego

„odbioru” wielkich dyrektorów podejmował także amerykański (ale urodzony w Kanadzie) ekonomista John Kenneth Galbraith (1973) w książce o społeczeństwie dobrobytu i państwie przemysłowym. Zdaniem autora jeszcze w latach dwudziestych XX w. znani kapitaliści amerykańscy, stojąc na czele swoich koncernów, kierowali działaniami innych, a zatem dysponowali władzą w całym tego słowa znaczeniu. Dziś jednak sytuacja się odmieniła; pisze Galbraith nawet, że zawodowy kierownik czy dyrektor pozbawił właścicieli kapitału władzy, jaką dawało im prowadzenie przedsiębiorstwa. Tacy słynni biznesmeni, jak Morgan, Rockefeller, Hill, Horriman i wielu innych byli, albo mogli być, absolutnymi panami koncernów stanowiących ich własność. Dziś majątek ten odziedziczyli wprawdzie ich synowie i wnuki, jednak władza związana z zarządzaniem firmą przeszła w ręce zawodowców.

Galbraith podkreśla także rolę menedżerów w koordynowaniu pracy ludzkiej. Jego zdaniem ze specjalizacją łączy się nieuchronnie konieczność organizacji i koordynacji ludzkich działań. Dzieje się tak wraz z pojawieniem dużej liczby specjalistów, których praca, aby przyniosła zamierzone efekty, musi być właściwie zorganizowana i skoordynowana. Stąd właśnie, biorąc pod uwagę stopień trudności w zarządzaniu pracownikami tego typu, bierze się konieczność powstania nowej kategorii społecznej – specjalistów w dziedzinie zarządzania. Związane z podziałem pracy i specjalizacją jest planowanie, obejmujące przewidywanie przyszłych sytuacji, projektowanie działań oraz przygotowanie realizacji tych działań. Tu właśnie szczególnie przejawia się rola i znaczenie pracy menedżerów polegająca na wykorzystywaniu warunków zewnętrznych dla realizacji celów firmy.

Galbraith (1973: 172-183), analizując w ujęciu historycznym zmiany zachodzące w gospodarce dochodzi do wniosku, że obecnie władza przeszła w ręce kierowników i specjalistów z różnych dziedzin. Nazywa autor tę grupę technostrukturą. Obejmuje ona przedstawicieli wszystkich szczebli zarządzania w korporacji, od „szeregowych” kierowników, aż po dyrektorów generalnych. Włączeni są tutaj także różnego rodzaju specjaliści mający szeroką wiedzę techniczną i ludzie o bardzo pożądanych przez przedsiębiorstwo zdolnościach i talentach. Właśnie rolę wiedzy, a nie pochodzenia czy bogactwa należy wyraźnie podkreślić (por. Morawski, 2001: 64).

Koncepcja ta zakłada zróżnicowanie w obrębie pracy kierowniczej: na dyrektorów, kierowników, specjalistów od organizacji i zarządzania, negocjatorów, specjalistów w zakresie kontaktów z klientami, księgowych, menedżerów produktu, szefów produkcji, szefów ds. eksportu, importu i wielu innych. Taka specjalizacja wewnątrz, jak powiedzielibyśmy wielkiej klasy menedżerów, znajduje odbicie w ogłoszeniach o pracę zamieszczanych przez przedsiębiorstwa, gdzie, wraz z odpowiednim stanowiskiem, funkcjonuje odpowiedni zestaw wymogów. Wymogi te dzielą się zazwyczaj na związane z kwalifikacjami zawodowymi oraz na te, które w uproszczeniu nazwać by można osobowościowymi.

Koncepcja technostruktury oparta jest na przekonaniu Galbraitha o wyższości i większym wpływie na społeczeństwo działań grupowych. Zdaniem autora w obrębie takich grup następuje swoista specjalizacja, gdzie istotnym czynnikiem jest dostęp do informacji umożliwiający wywieranie wpływu na ośrodki decyzyjne pojęte zarówno jako instytucje, ale także jako pojedyncze osoby czy grupy osób, jak prezesi zarządu, rady nadzorcze etc. Tezę Galbraitha o przewadze możliwości wpływu grupy nad możliwościami jednostki potwierdza, moim zdaniem, także funkcjonowanie organizacji menedżerskich. Była o nich mowa w poprzednim podrozdziale.

Wnikliwszą analizę technostruktury przedstawił natomiast Galbraith w książce *Ekonomia a cele społeczne* (1979). Tu jeszcze wyraźniej podkreślił, jak decydujące znaczenie ma koordynacja pracy, bez której pewne typy pracowników stają się po prostu bezużyteczne. Dotyczy to szczególnie specjalistów, którzy, jako samodzielne jednostki, nie przedstawiają dla przedsiębiorstwa pożądanej wartości. Dopiero organizacja i koordynacja ich pracy pozwala na osiąganie postawionych celów i czyni ich działania użytecznymi dla korporacji.

Menedżerowie i specjaliści a wiedza i jej surogaty

Istotne znaczenie dla naszych rozważań mają także relacje wzajemne między menedżerami (członkami różnych mikroklas menedżerskich) a niektórymi klasami specjalistów ekonomicznych i prawnych. Zależności te sięgają we współczesnych korporacjach bardzo głęboko. Jednocześnie, wykraczają poza obręb określonego przedsiębiorstwa. Bardzo często mamy bowiem do czynienia z tzw. zewnętrznymi doradcami czy konsultantami. Mogą oni być, choć nie muszą, członkami odrębnych firm. Wywierają przemożny wpływ na zarządzanie współczesnymi organizacjami.

Firmy doradcze zajmują się, ogólnie rzecz biorąc, stosowaniem wiedzy naukowej w praktyce. Ten typ intelektualnej własności, dostępny za pośrednictwem tradycyjnych środków przekazu, jak książki, artykuły, konferencje naukowe czy, coraz częściej, za pośrednictwem Internetu, nie zawsze daje się jednak, bez uwzględnienia długiej listy dodatkowych warunków i przede wszystkim szerokiej wiedzy przedmiotowej, zastosować dla celów praktycznych. O tym doradcy zapominają. Etap przetworzenia wiedzy teoretycznej, teorii, na dające się wykorzystać w działaniu dyrektywy, nie należy do łatwych. Staje się niemożliwy przy posługiwaniu się wiedzą o charakterze szczątkowym, niepełnym, wiedzą nie wykraczającą często poza granice zdrowego rozsądku, a nawet nie sięgającą tychże, przy operowaniu zbiorem hipotez, zamiast uzasadnionych twierdzeń. Niestety,

presja czasu w działaniu na rzecz klienta, zdawkowość uzyskiwanych informacji na temat określonej organizacji oraz brak nakładów czynionych na rozwój samych konsultantów sprawiają według mnie, iż mamy do czynienia z taką właśnie sytuacją – doradcy bez wiedzy.

Podobnego zdania są John Micklethwait i Adrian Wooldridge, publicyści tygodnika „The Economist”, autorzy książki *Szamani zarządzania* (2000). Ich zdaniem współcześni specjaliści w dziedzinie zarządzania nie tylko nie wychodzą poza zdroworoządkowy styl myślenia, ale dodatkowo posługują się, wraz z menedżerami, różnego rodzaju ideologiami. Tak jest w przypadku reengineeringu czy downsizingu, które stanowią swoiste wymówki czy, mówiąc językiem Parety (1994), derywacje uśmierzające tragedię zwalnianych pracowników. Winę za to ponosi po części sama teoria zarządzania. Autorzy przytaczają cztery zasadnicze jej wady, jak to, że jest niezdolna do samokrytycyzmu, posługuje się nietrafną terminologią, rzadko wznosi się ponad obiegowy styl myślenia oraz to, że jest ulotna i pełna sprzeczności (Micklethwait, Wooldridge, 2000: 15-20). Sami jednakże wpadają w zastawione przez siebie sidła, gdyż wypowiadają się, jak należy sądzić, nie o teorii zarządzania, ale o tych jej fragmentach, które „przystosowane” zostały dla potrzeb praktyki, przez szamanów właśnie. Niemniej, spostrzeżenia Micklethwaita i Wooldridge’a, zbudowane na rzetelnej analizie danych empirycznych, pełne są wartościowych wniosków.

Przede wszystkim, autorzy zwracają uwagę na fakt, iż w wyniku reorganizacji dzisiejszych przedsiębiorstw najbardziej poszkodowani są menedżerowie średniego szczebla. Reengineering obchodzi się z nimi szczególnie brutalnie. Stanowią oni, w myśl jego głównych idei, zbędne ogniwo łączące naczelne kierownictwo z niższymi szczeblami drabiny organizacyjnej. Wdrażanie takich pomysłów prowadzi, jak się wydaje, do zjawiska, które możemy roboczo nazwać spiralą obaw. Wraz z nią podupada morale pracowników oraz ich wydajność. Przynajmniej niektórych. Trudno bowiem przypuszczać, iż każdy bez wyjątku człowiek ma zdolność efektywnej pracy w warunkach trwałego lęku o własną przyszłość w organizacji.

W amerykańskich korporacjach brakuje elementarnego zaufania wobec pracowników. Jednocześnie, czego dowodzą badania, firmy, które posiadają rozwiniętą kulturę organizacyjną, lepiej radzą sobie na konkurencyjnym rynku. Lepiej też znoszą jego załamania i okresowe osłabienia koniunktury. W jednej z amerykańskich sieci sprzedaży detalicznej na przykład, zarząd przekazał pracownikom następującą maksymę: „We wszystkich sytuacjach kieruj się własnym dobrym osądem” (Micklethwait, Wooldridge, 2000: 126-127).

Za tym stwierdzeniem stoi jednakże szereg założeń dotyczących organizacji i kierowania. Po pierwsze, nie tylko wierzy się w odpowiednie kwalifikacje podległych pracowników, ale ma się przekonanie co do ich poziomu. To z kolei zakłada właściwą rekrutację i selekcję kadr oraz ich szkolenie. A także sprawiedliwe wynagradzanie.

Po drugie, zakłada elementarne przynajmniej zasady solidarności i identyfikacji z zakładem pracy oraz, w odniesieniu do zachowań nierzetelnych, do partactwa różnego rodzaju, samoograniczanie się pracowników i ograniczanie jednych przez drugih.

Wreszcie, co chyba najważniejsze, spełniony musi być jeszcze jeden warunek – istnienie stanowiska pracy. Tymczasem, staje się ono elementem zanikającym. Już dziesięć lat temu Ameryka weszła w erę pracowników tymczasowych, konsultantów i podwykonawców. Przesłanie tej „siły roboczej na czas” brzmi: „Jesteś zdany sam na siebie” (Micklethwait, Wooldridge, 2000: 211-212).

W istocie, w Polsce również mamy do czynienia z podobnym zjawiskiem. Związane jest ono niewątpliwie z chęcią obniżenia kosztów działalności gospodarczej. W pewnym sensie prowadzi też do „urynkowienia” już nie stanowiska pracy, ale tylko czynności, które są mu przypisane. Pomijając pewne stany, które śmiało nazwać można patologicznymi (bo wiążą się zazwyczaj z pewnym typem przymusu), taki stan rzeczy wpływać ma dodatnio na tzw. przedsiębiorczość pracujących na własny rachunek jednostek. Rzeczywiście, niektóre z nich są wówczas dodatkowo umotywowane do tego, by szukać kolejnych nabywców świadczonych przez siebie usług. Być może nawet niektórym z nich udaje się rozwinąć działalność i uzyskiwać coraz wyższe dochody. Jaki jest jednak los pozbawionych pracowników przedsiębiorstw „macierzystych”? I to rozpatrywany w dłuższej perspektywie. To, co nazywane jest dziś marką, a niegdyś firmą, związane jest zawsze z określonym rodzajem kultury organizacyjnej. Ta jednak nie jest jakimś ponadosobowym tworem. Jest strukturą zobiektywizowanych wartości, wzorów zachowań i działań podejmowanych przez pracowników oraz materialnych warunków pracy. Ale przecież nie przez podwykonawców.

Jak wspomniałem, w wielu wypadkach menedżerowie muszą polegać na różnego rodzaju opiniach i ekspertyzach przygotowanych przez specjalistów. Niemniej, w analizie położenia menedżerów, poszczególne klasy specjalistów nie mogą być rozpatrywane tylko jako tło. Od ich rzetelności zależy często, czy decyzję podjętą przez menedżera cechuje większa czy mniejsza trafność. Stąd rolę specjalistów, zwłaszcza mikroklas specjalistów ekonomicznych i prawnych, trudno przecenić. Często ich funkcja nie sprowadza się do przygotowania opracowania. Jak, nie bez sarkazmu, przyznaje w swojej analizie gospodarki niemieckiej Günter Ogger, to zewnątrzni specjaliści reorganizują firmy. Zajmują się nawet zatrudnianiem personelu. Ponadto, znajdują się często w podobnym położeniu własnościowo-pracowym. W niemieckim przemyśle, pomimo haseł kooperacji w zarządzaniu, pracownicy dzielą się „na tych pod krawatem i na tych w dreluchu: ci pierwsi rozkazują, ci drudzy wykonują polecenia” (Ogger, 1994: 18-19).

Menedżerowie, zwłaszcza ci najwyżej stojący w hierarchii, ze szczególną dbałością odnoszą się do kreowania wizerunku przedsiębiorstwa. To oni autoryzują wszystkie informacje przekazywane otoczeniu. Rzadko bywają one krytyczne. Przeważnie przedstawiają kondycję firmy w jasnych barwach. Krytyka, jeśli w ogóle

ma miejsce, skierowana jest pod adresem polityków i dotyczy bądź niezadowolenia z przyznania reprezentowanemu przedsiębiorstwu zbyt niskich subwencji, bądź zbyt wysokich – w przypadku konkurencji. Wszystko to dokonuje się za pośrednictwem wyspecjalizowanych wewnętrznych jednostek organizacyjnych. Stąd, czego dowodzi Ogger, największe niemieckie przedsiębiorstwa zatrudniają więcej dziennikarzy, niż największe redakcje (Ogger, 1994: 23-24). Jednocześnie, szefowie firm starają się pozostawać w cieniu, rzadko występują w telewizji. Przykładowo, w badaniach przeprowadzonych w roku 1990 ponad 60% Niemców nie potrafiło wymienić żadnego nazwiska wielkiego menedżera. Nie funkcjonują też, jak w przypadku niektórych klas, a zwłaszcza stanów społeczeństwa niemieckiego (lekarze – bajecznie bogaci półbogowie w bieli; urzędnicy – narodowe safandule; politycy – chciwi inkasenci), specjalne określenia, charakteryzujące w sposób dosadny menedżerów (Ogger, 1994: 22-23).

Do koniecznych cech dobrego przywódcy zaliczyć można, obok wiedzy, inteligencji i wiary w siebie, uczciwość i prawosć (por. Robbins, 1998: 240). Uczciwość zobowiązuje do przekazywania zgodnych z prawdą informacji na temat stanu przedsiębiorstwa. Ale także nakłada obowiązek mówienia o kwestiach trudnych. Również bezpośrednio z samymi zainteresowanymi. Niektórzy menedżerowie wybierają jednak krętą i dłuższą drogę fałszywych uzasadnień dla swoich decyzji. Czynią to niekiedy wspólnie ze specjalistami, przygotowującymi warstwę „teoretyczną”. Co bardziej „rynkowo” nastawieni specjaliści antycypują nawet oczekiwania swych zleceńodawców i sięgają po „teorie” zarządzania, tak jak wprawny iluzjonista dobywa królika ukrytego w czarnym cylindrze. Najistotniejsze jest jednak to, że zarówno menedżerowie, jak i specjaliści, przynajmniej niektórzy z nich, nie posługują się wspomnianymi ideologiami z pewnym rozmysłem. Czynią to, by tak rzec, podświadomie. Nie starają się zgłębić teorii zarządzania. Doskonale za to znają i biegle posługują się jej surogatem w postaci myśli zdroworozsądkowej. Istotnie, taka „teoria” nie jest bardziej wiarygodna, niż plemienna medycyna.

Menedżerowie mają skłonność do wygłaszania i – co więcej – wcielania w życie opinii bez próby uwzględnienia racji przeciwnych. Brakuje im więc oglądy w szlachetnym starogreckim sensie (por. Hegel, 1996: 19-20). Stąd skłonni są bardziej zawierzyć szarlatanowi, niż podjąć trudną sztukę dyskusji z określonymi poglądami. Określenie „specjaliści z nanosekundową pamięcią wychowywani przez amerykańskie szkoły biznesu” (Micklethwait, Wooldridge, 2000: 86) odnosi się więc w równej mierze do menedżerów. Opętani są nie tylko doradcy. Niezwykle groźne, o czym przekonuje nas Max Stirner, mogą być natomiast skutki opętania. Tym bardziej, że fanatyzm różnego rodzaju nawiedza najczęściej wykształconych (Stirner, 1995: 38-53).

Rzecz jasna nie wszyscy menedżerowie ulegają przekonaniom głoszonym przez swoich doradców. Nie wszyscy doradcy takie przekonania żywią. Tak, jak wśród socjologów, tak wśród menedżerów, można mówić i o kapłanach,

i o organistach wiedzy lub zarządzania. Jak również o innych typach osobowości, które z właściwą sobie dosadnością przywołał Tadeusz Szczurkiewicz (1997: 267-268).

Etyka menedżerów

Każda klasa społeczna wytwarza właściwy sobie typ etyki. Przysługuje ona nie tylko zawodom lekarskim, prawniczym, nauczycielskim, ale również robotniczym oraz menedżerskim. Etyka, również etyka w biznesie, stanowi przedmiot wykładowy wielu uczelni ekonomicznych oraz niektórych programów MBA. Te ostatnie, jak już wspominałem, stosunkowo niechętnie wprowadzają ją jednak do swojego planu zajęć. Jest to prawdopodobnie wynikiem skupienia się na tych przedmiotach, które mogą przynieść bezpośrednie korzyści w działaniu, jak umiejętność sporządzania raportów itp.

Podobny stan rzeczy miał i ma miejsce w Stanach Zjednoczonych. Ujawnione ostatnio skandale dotyczące takich korporacji, jak Enron, WorldCom czy ImClone wskazują jednakże na potrzebę zwiększenia nacisku na etykę, zwłaszcza w działaniach menedżerów. Przede wszystkim zaś na prawo gospodarcze jako przedmiot wykładowy. Wiele szkół biznesu poddało go w ostatnim trzydziestoleciu procesowi redukcji i marginalizacji. Adeptci tych uczelni zapoznają prawo jako czynnik zakłócający w otoczeniu, w którym działają. Ponadto, sami profesorowie rachunkowości sądzą wciąż (choć niektórzy zmienili zdanie po ostatnich wydarzeniach), iż księgowy nie zaryzykuje swojej reputacji poprzez niewłaściwe działanie. Wielu profesorów szkół biznesu przekazuje nawet studentom wrażenie, iż prawo istnieje po to po prostu, by można było dokonywać manipulacji i uchylać się od jego obowiązywania (Prentice, 2002; por. też Eichenwald, 2002).

Kilka szkół biznesu w Stanach Zjednoczonych utworzyło jednakże centra etyki. Niemniej, badania wskazują, że jest niezmiernie trudno wpajać zasady etyki studentom (undergraduates). Jeszcze trudniejsze jest to w odniesieniu do studentów kursów MBA. Niemożliwe staje się natomiast w przypadku uczestników kursów executive MBA, czyli przeznaczonych dla menedżerów wyższych szczebli. Jeśli rodzina lub wiara nie przekażą sensu dobra i zła, jest mało prawdopodobne, iż będą to w stanie uczynić profesorowie szkół biznesu (Prentice, 2002).

Również w Polsce, jak zwrócił na to uwagę Lesław Haber (1995: 87-88), brakuje wzorów etycznych, cech etosowych wśród kandydatów na menedżerów. A przestrzeganie prawa i zasad etyki zawodowej przynosi korzyści gospodarcze. Ostatnie badania naukowe dowodzą, iż kraje cechujące się silnym systemem sądownictwa oraz rygorystycznym prawem finansowym umożliwiają

przedsiębiorstwom szybsze pomnażanie pieniędzy i zwiększają wydajność rynku papierów wartościowych (Prentice, 2002).

Księgowe malwersacje nie dotyczą jednak wyłącznie klasy naczelnych dyrektorów korporacji czy specjalistów finansowych. Popelniane są również przez stany urzędnicze. Łączy je jednak to, że dotyczą bezpośrednio lub pośrednio wielu ludzi. Kilka takich przypadków, na fali wykrycia podobnych przestępstw w strukturach gospodarczych, wyszło na jaw również w związku z budżetami stanowymi. Działania byłego gubernatora New Jersey będą mieć zgubne konsekwencje dla wszystkich mieszkańców stanu – dla ośmiu milionów ludzi, którzy staną w obliczu wyższych podatków, mniejszej liczby nauczycieli w szkołach czy gorszej opieki medycznej (Krugman, 2002). Wszystko za sprawą tzw. twórczego księgowania i zwykłego pogwałcenia podstawowych zasad funkcjonowania funduszy emerytalnych.

Paul Krugman, wybitny amerykański ekonomista, na łamach dziennika „The New York Times” zwraca też uwagę na inne stany, w tym Tennessee, który, gdyby nie budżet federalny, mógłby dziś wyglądać jak Argentyna. Budżet federalny jest natomiast w dobrym stanie z uwagi na odpowiedzialną politykę administracji Clintona. Dziś jednak, jak powiada, kończy się era odpowiedzialności nie tylko w „bananowych republikach”, ale również na szczeblu rządu federalnego (Krugman, 2002).

Przypadki nieuczciwości wśród klas naczelnych dyrektorów korporacji oraz specjalistów finansowych i stanów urzędniczych nie mogą rzecz jasna stanowić wystarczającego warunku do uogólnienia wniosku o nierzetelności tych klas jako całości. Tym bardziej zatem do przenoszenia ich na makroklasę menedżerów. Nie to jest celem tych rozważań. Spełniają one raczej funkcję oświecenia fizjologii poprzez patologię. Wskazują równocześnie na przestrzeganie zasad etyki, obyczajności jako niezbywalnego elementu pracy menedżerów i jeden z zasadniczych składników ergodymis.

Uczciwość

W dzisiejszych stosunkach gospodarczych brakuje zasad uczciwości. Nawet elementarnych. Zarówno tych między partnerami, przedsiębiorstwami, między menedżerami, między menedżerami a pracownikami i robotnikami, jak i między menedżerami a np. właścicielami kapitału akcyjnego. Wyzwała to w menedżerach, słuszne skądinąd i określane mianem orientacji marketingowej przekonanie, że przy zastosowaniu odpowiednich technik sprzedać można każdy produkt lub usługę. Ponadto, mówi się o budowaniu marki jako procesie umacniania znajomości produktu wśród potencjalnych klientów niewiele uwagi poświęcając

jakości. Menedżerowie żywią więc chyba przekonanie, iż można sprzedawać nawet produkt niepełnowartościowy. Jest ono zresztą względnie prawdziwe w odniesieniu do zakupu czynionego po raz pierwszy. I jedyny zarazem. Pomija jednakże istotną z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa perspektywę długookresową. Pomija prócz tego fakt, iż kierowanie się w biznesie zasadą uczciwości jest po prostu opłacalne (por. Jackson, 1999).

Rozważmy prosty przykład. Pewien krawiec chce kupić dziesięć metrów płótna. Wie, że metr jest podstawową jednostką długości w systemie metrycznym. Nie musi jednak wiedzieć, iż metr stanowi 1 650 763, 73 długości fali (w próżni) promieniowania odpowiadającego przejściu między poziomami 2p i 5d atomu kryptonu 86. Nie musi też wiedzieć, że wzorzec metra przechowywany jest w malowniczo położonym nad Sekwaną mieście Sevres, nieopodal Paryża. Mieście, które słynie nie tylko z tego, że jest siedzibą Międzynarodowego Biura Miar i Wag, ale również jako prężny ośrodek produkcji porcelany. Krawiec posiada jednak i potrafi posługiwać się liniałem o długości jednego metra. Chce dokonać zakupu na pobliskim targu, gdzie dwóch kramarzy ma w swojej ofercie interesujące go płótno. Założmy, że jego jakość i cena są takie same. Założmy także, nie wykluczając, iż krawiec może kierować się aparycją kupców, że są oni podobnej urody. Dodatkowo, wobec identycznej oferty, niech krawiec realizuje zasadę wspierania przedsiębiorczości. Kupi on, biorąc pod uwagę przyszłe potrzeby, dwie partie płótna po pięć metrów każda. W domu, dokonując pomiaru, stwierdza co następuje: pierwsza partia ma długość pięciu metrów i jednego centymetra, druga zaś cztery metry i dziewięćdziesiąt trzy centymetry. Zatem, wykluczając możliwość utlenienia się materiału, z którego jest wykonany liniał drugiego sprzedawcy, krawiec nabiera przekonaniu o jego nierzetelności. Czy w razie konieczności zakupu kolejnej partii płótna uda się do kramarza posługującego się liniałem z mniejszą wprawą, czy do tego, który wykazuje się w tym zakresie większą biegłością?

Podobne zasady – zasady uczciwości – dotyczą stosunków gospodarczych o znacznie większej skali. Dotyczą bowiem ogólnych kategorii rzetelności i uczciwości w gospodarce. Ale również w stosunkach rodzinnych, przyjaźni. Menedżerowie, działając często pod presją czasu i wyniku, zapominają o tych ważnych kategoriach. Zbyt dosłownie pojmują niektóre techniki wykorzystywane w dziedzinie marketingu. Zapominając o jego zasadniczym przesłaniu, które stawia w centrum klienta i jego potrzeby (por. Kotler, 1999: XXVI-XXVIII; 11-24; 654-655).

Zarzucają też długookresowy ogląd rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa na rzecz doraźnego wyniku. Właśnie ów priorytet krótkookresowego rachunku ekonomicznego jest uznawany przez niektórych badaczy jako jedna z przyczyn degradacji stosunków pracy (por. Januszek, Sikora, 2000: 263).

Czy jednak ten sposób postępowania, charakterystyczny dla niektórych menedżerów, należy wiązać wyłącznie z charakterem ich pracy lub specyficznych cech osobowości? Wydaje się, że nie. To struktura współczesnych przedsiębiorstw

legitymizuje, albo przynajmniej przyzwala na tego rodzaju działania. Istnieją luki nie tylko w pisanim prawie, ale także potężne wyrwy w obyczajuj funkcjonowania organizacji. Wydaje się, że wiele z nich zorganizowanych jest na podobieństwo struktur militarnych. Ma to zapewniać skuteczność działania, zwłaszcza w trudnych sytuacjach. Jest więc dowódca, którego nieomyślności nie tylko nie kwestionuje się, ale – co więcej – nie dyskutuje. Eliminuje się tym samym te jednostki, wśród których współwystępowanie rzetelnego przygotowania zawodowego oraz skłonności do analizowania pewnych faktów, a także niepokornej postawy, a więc cech ze wszech miar przydatnych, mogłoby w jakikolwiek sposób zakłócić funkcjonowanie organizacji. I nawet jeśli jest to tylko kontrtendencja wobec merytokratycznej tendencji w zarządzaniu przedsiębiorstwami, wydaje się być, z uwagi na możliwość szybkiego i pełnego rozprzestrzenienia, na tyle groźna, że warto wskazywać na możliwe jej skutki. Tym bardziej, że niektóre klasy menedżerskie zalicza się do elity społeczeństwa.

Można próbować usprawiedliwiać nieetyczne działania ogólnym stanem korupcji. Ta jednak jest następstwem nieuczciwości klas menedżerskich oraz stanów urzędniczych. Można też mówić, iż korupcja właściwa jest państwom biedniejszym i najbiedniejszym oraz „gospodarkom wschodzącym”. Niemniej, okazuje się, iż dobrobyt tej sytuacji nie znosi. Charakterystyczna jest ona zarówno dla Estonii, jak i Stanów Zjednoczonych, Irlandii, Francji, Chile czy Włoch (por. Barlik, 1999).

Wyniki sondażu przeprowadzonego w roku 1998 na próbie 750 polskich menedżerów i przedsiębiorców przez Pracownię Badań Społecznych wskazują, iż 75% badanych uznaje, że jest prowokowanych – do łapówkarstwa, na przykład przez „niezyciowe przepisy” (Barlik, 1999). To nie przypadek. Na pytanie czy przepisy zmuszają menedżerów do przekraczania prawa, rok wcześniej odpowiedziało twierdząco 72% badanych. Sytuacja ta przypomina zatem tę, w której zgwałconej kobiecie udowadnia się, że sprowokowała gwałciciela.

Z drugiej strony, nie wszyscy łamią prawo. W roku 1997 całkowitą uczciwość deklarowało 29%, a rok później 35% respondentów. Skłonni do poszanowania obowiązujących przepisów są przeważnie młodzi menedżerowie – w grupie poniżej 30 roku życia odsetek ten wynosi 53%. Okazuje się także, że kobiety są uczciwsze od mężczyzn. Zgodne z prawem działania deklaruje 47% kobiet wobec 31% mężczyzn.

Inaczej rzecz się ma z lobbyngiem, czyli oględnie mówiąc zespołem działań mających na celu zmianę prawa. Jego skuteczność dostrzega 62% respondentów, podczas gdy tylko 6% wątpi w ten sposób realizowania własnych interesów. Reszta nie ma na ten temat zdania. 40% uznaje, że lobbyng jest zjawiskiem normalnym. Przeciwnego zdania jest 35% badanych. Ponadto, 34% menedżerów i przedsiębiorców wskazuje na powszechność tego zjawiska, a zaledwie 5% skłonnych jest podkreślać jego marginalny charakter (Barlik, 1999; por. też Jasiński, 2000).

Można więc sądzić, iż mamy do czynienia ze zjawiskiem nie tylko względnie powszechnym, ale również uznawanym za konieczne czy wręcz pożądane. Uzasadnianie podobnych działań niedopasowaniem polskiego systemu prawnego do nieustannie zmieniających się warunków funkcjonowania gospodarki jest tak samo prawdziwe jak twierdzenie, które mogłoby brzmieć: polskie ustawodawstwo jest doskonale dopasowane do aktualnych realiów gospodarczych. Jako takie nie wymaga komentarza. Problem leży jednak gdzie indziej. Różne są rozumienia samego lobbyingu. Dla jednych menedżerów może on oznaczać próbę autentycznego przekonania urzędników do określonych warunków stosowania prawa lub jego zmiany, dla innych wreszcie – sposób prowadzenia firmy. Ponadto, istnieje przekonanie, iż w zwalczaniu lobbyingu i innych tzw. zachowań korupcyjnych, należy najpierw określić jego skalę. A tu zdani jesteśmy albo na jakiś typ danych szacunkowych, określających lepiej lub gorzej skalę zjawiska, albo jak w przypadku przytoczonych badań na samopomiar respondentów. Tymczasem istnieją, jak się wydaje, zarówno skuteczne sposoby określenia jego zakresu, jak i eliminacji. Eliminacji na poziomie skutków (przepadek mienia) i przede wszystkim na poziomie przyczyn – kształcenie kadr menedżerskich (por. Prentice, 2002) i właściwa ich selekcja, kształcenie i wynagradzanie urzędników państwa.

Nie jest przypadkiem, że większość badanych ocenia relacje między gospodarką a polityką jako nieetyczne. Można uznać, iż kierują się w tej ocenie jakimiś zasadami i jednocześnie trafną, niejednokrotnie empirycznie potwierdzoną, diagnozą tego stanu rzeczy. Doświadczenia w tym względzie (pytanie dotyczyło wprost łapówek) deklaruje 32% menedżerów, z czego 15% to ci, którym zdarzyło się raz lub dwa wręczyć łapówkę, 13 % określa częstotliwość jako rzadką, a 4% jako częstą. Zwłaszcza w ostatnim przypadku można już chyba mówić o pewnym typie zorganizowanej przestępczości raczej, aniżeli o profesjonalnych menedżerach (por. Barlik, 2000).

Dane te wskazują także na istnienie w życiu gospodarczym anomii, by użyć kategorii Emile’a Durkheima (1952; 1999), a więc stanu łamania zasad moralnych. W skrajnym przypadku lobbying mógłby zostać uznany za oznakę takiego typu anomii, który przejawia się we wprowadzaniu do ustawodawstwa bezprawnych norm regulujących czy raczej prowadzących do rozkładu struktur gospodarczych.

Uwagi końcowe

Menedżerowie i specjaliści to dwie kategorie pracowników oraz – jednocześnie – dwie ważne klasy społeczne, które nowoczesnym gospodarkom nadają ton,

zmieniając je, decydując o kierunkach przeobrażeń, długookresowych zamierzeniach oraz sposobach ich realizacji. Tym samym, to co określiłem wstępnie i skrótowo symbiozą sprawia, że w wielu przypadkach możemy mówić o wspólnych interesach obu klas i obu kategorii pracowników.

Literatura

- Banaszak S., 2006, *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Poznań: Wydawnictwo WSKiZ.
- Barlik E., 1999, *Kryzys wartości*, „Rzeczpospolita” <http://www.rp.pl/>, 17.02.
- Durkheim E., 1952, *Suicide. A Study in Sociology*, transl. by J.A. Spaulding, George Simpson, London: Routledge & Kegan Paul.
- Durkheim E., 1999, *O podziale pracy społecznej*, przeł. K. Wakar, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Eichenwald K., 2002, *2 Ex-Officials at WorldCom Are Charged in Huge Fraud*, „The New York Times” August 2, <http://www.nytimes.com/>
- Galbraith J.K., 1973, *Spółczeństwo dobrobytu. Państwo przemysłowe*, przeł. J. Prokopiuk i Z. Zinseling, Warszawa: PIW.
- Galbraith J.K., 1979, *Ekonomia a cele społeczne*, przeł. W. Osiatyński, Warszawa: PWN.
- Haber L.H., 1995, *Wzory przedsiębiorczości w świadomości przyszłych menedżerów*, „Studia Socjologiczne” nr 1-2.
- Hegel G.W.F., 1996, *Wykłady z historii filozofii*, t. II, przeł. Ś.F. Nowicki, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jackson J., 1999, *Biznes i moralność*, przeł. R. Pucek, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Januszek H., Sikora J., 2000, *Socjologia pracy*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Jasiecki K., 2000, *Lobbing gospodarczy w Polsce*, „Studia socjologiczne” nr 4.
- Kotler Ph., 1999, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Felberg SJA.
- Kozyr-Kowalski S., 1985, *Kapitał akcyjny a sensualno-rzeczowy i ekonomiczno-socjologiczny model własności środków produkcji*, „Ekonomista” nr 1-2.
- Kozyr-Kowalski S., 2004, *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, wyd. II, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Krugman P., 2002, *Our Banana Republics*, „The New York Times” July 30 <http://www.nytimes.com/>
- Micklethwait J., Wooldridge A., 2000, *Szamani zarządzania*, przeł. A.M. Unterschuetz, Poznań: Zysk i S-ka.
- Mills Ch.W., 1961, *Elita władzy*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Mills Ch.W., 1965, *Białe kołnierzyki: amerykańskie klasy średnie*, przeł. P. Graff, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Morawski W., 2001, *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ogger G., 1994, *Zera w garniturach: niemiecki menedżer w podwójnym świetle*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pareto V., 1994, *Uczucia i działania. Fragmenty socjologiczne*, przeł. M. Dobrowolska, M. Rozpędowska, A. Zinslerling, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

-
- Prentice R., 2002, *Lessons Learned in Business School*, „The New York Times” August 2, <http://www.nytimes.com/>
- Robbins S.P., 1998, *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Stirner M., 1995, *Jedyny i jego własność*, przeł. J. i A. Gajlewiczowie, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczurkiewicz T., 1997, *Kapłani i organiści socjologii*, w: S. Kozyr-Kowalski, A. Przestalski, J. Włodarek (red.), *Krytyka rozumu socjologicznego*, Poznań: Zysk i S-ka.
- Sztumski J., 2003, *Elity. Ich miejsce i rola w społeczeństwie*, wyd. II, Katowice, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Tittenbrun J., 1994, *Rewolucja menedżerska w polskim wydaniu*, „Studia Socjologiczne” nr 1.

Menedżer – przedstawiciel polskiej creative class?

Wprowadzenie

Zdaniem Lestera Thurowa jesteśmy obecnie świadkami trzech rewolucyjnych przemian: trzeciej rewolucji przemysłowej, globalizacji gospodarki i wprowadzania systemu gospodarki wolnorynkowej na całym świecie (Thurow, 2007: 40). W efekcie tych przemian współczesne społeczeństwa w coraz większym stopniu opierają swoje gospodarki na wiedzy. To ona stanowi obecnie podstawowy zasób ekonomiczny rozwiniętych państw. Jest, jak pisze Daniel Bell, „źródłem wynalazczości i innowacji. Tworzy wartość dodatkową, zwiększa dochody i często pozwala na oszczędności kapitałowe wskutek zastępowania dawnych technologii nowymi /np. użycie światłowodów zamiast miedzi w łączach komunikacyjnych/ pochłaniającymi mniej kapitału, pozwalającymi na szybszy wzrost produkcji.” (Bell, 2004a: 121)

Jednym z efektów oparcia społeczeństwa na wiedzy jest zmiana jego struktury zawodowej i społecznej. Na początku XIX wieku ludność zamieszkująca w rozwiniętych gospodarczo państwach w większości utrzymywała się z pracy własnych rąk, znajdując zatrudnienie w rolnictwie, jako służba domowa, w małych zakładach rzemieślniczych oraz w niewielkim stopniu w fabrykach. Pół wieku później w Stanach Zjednoczonych, większość, bo aż 35% ogółu zatrudnionych, stanowili robotnicy pracujący w zakładach przemysłowych. Obecnie mniej niż jedna czwarta społeczeństwa amerykańskiego utrzymuje się z pracy własnych rąk, robotnicy zatrudnieni w przemyśle stanowią zaledwie 15% ogółu zatrudnionych. (Drucker, 2001). Podobne zmiany można było obserwować w większości społeczeństw. Wiodącą grupą stają się w społeczeństwie wiedzy wykwalifikowani pracownicy /knowledge workers/, którzy potrafią wykorzystywać wiedzę do swojej pracy (Por. min. Drucker, 1999). Zmiany nie ominęły również systemów zarządzania, w coraz większym stopniu menedżer stawał się odpowiedzialny za stosowanie i wykorzystywanie wiedzy w swojej organizacji (Drucker, 1999: 42). Zmieniały

się również preferowane cechy menedżerów. I tak obecnie zwraca się przede wszystkim uwagę na: myślenie globalne, przewidywanie przyszłych możliwości, kreowanie wspólnej wizji przedsiębiorstwa, rozwijanie i zwiększanie uprawnień kadry, akceptowanie różnic kulturowych, budowanie zespołów, sprzyjanie zmianom, entuzjazm dla nowych technologii, podejmowanie nowych wyzwań, dzielenie się przywództwem i działanie zgodne z wartościami (Por. m.in. Mroziewski, 2005).

Artykuł w całości został poświęcony polskim menedżerom w okresie transformacji ustrojowo-gospodarczej. Interesowały mnie przede wszystkim zmiany zachodzące w podejściu do zarządzania oraz cechy niezbędne dla skutecznie działającego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy menedżera. Ważne było również to na ile polski menedżer posiada cechy typowe dla „człowieka organizacji” takie jak konformizm, etos pracy, utożsamianie się z firmą. A na ile jest już przedstawicielem opisywanej przez Richarda Floridę „creative class”. Analiza ma charakter jakościowy, opiera się w głównej mierze na wywiadach pogłębionych przeprowadzonych na przełomie 2002-2008 roku z menedżerami dużych przedsiębiorstw państwowych i prywatnych. Respondenci reprezentowali różne sektory gospodarki: finanse i bankowość, handel, przetwórstwo i produkcję żywności, przemysł wydobywczy i hutniczy, firmy informatyczne oraz zajmujące się konsultingiem. Większość badanych stanowili mężczyźni, w grupie respondentów znalazły się zaledwie trzy kobiety. Wywiady z reguły były przeprowadzane w miejscu pracy respondentów, rozmowa trwała zazwyczaj 1,5-2 godziny. Stanowią one pilotaż szerzej zakrojonych badań poświęconych polskim menedżerom. Problematyka badawcza koncentrowała się na kilku podstawowych zagadnieniach takich jak: charakterystyka przebiegu kariery menedżerów, największe sukcesy i porażki, kwestia podnoszenia kwalifikacji, podstawowe cechy ich osobowości, cechy dobrego menedżera oraz zagadnienia związane z powstającym rynkiem pracy menedżerów, zmiana pracy, bezrobociem.

Od socjalistycznego dyrektora do menedżera

Istniejąca w Polsce do 1989 roku kadra kierownicza różniła się w sposób zasadniczy od kadry kierowniczej przedsiębiorstw i firm funkcjonujących w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych. Różnice te wynikały przede wszystkim z odmiennego systemu gospodarczo-politycznego. Rolę kadry kierowniczej w Polsce, podobnie jak w pozostałych państwach Europy Środkowo-Wschodniej, ograniczało monopolizowanie przez państwo działalności produkcyjno-ekonomicznej, dominacja własności państwowej a przede wszystkim system gospodarki centralnie planowanej (Morawski, 2001: 159-163). Problemem był również deficyt surowców i materiałów, który w znacznym stopniu ograniczał możliwości sprawnego zarządzania. W efekcie

kadra kierownicza w tym okresie była zmuszona nauczyć się działania w warunkach gospodarki niedoboru, wpłynęło to również w znacznym stopniu na rozwinięcie u niej orientacji podażowej (Dunn, 2008: 52).

Zdaniem Vincent'a Edwards'a i Petera'a Lawrence'a dla menedżerów okresu PRL-u typowe były cechy menedżera socjalistycznego. Większość z nich posiadała techniczne wykształcenie. Wynikało to w znacznej mierze ze specyfiki polskiej gospodarki nastawionej przede wszystkim na rozwój przemysłu ciężkiego oraz specyfiki systemu edukacji, w którym nacisk położony został na średnie wykształcenie zawodowe i techniczne oraz rozwój szkolnictwa wyższego o profilu technicznym. Kolejną charakterystyczną cechą była przynależność partyjna, od niej oraz znajomości politycznych menedżera zależała w znacznej mierze efektywność jego działania w warunkach gospodarki niedoboru. Sieć znajomości dawał dostęp do brakujących dóbr. Opinię tę potwierdzają liczne badania prowadzone wśród kadry kierowniczej w latach 70 i 80-tych, dobrym przykładem mogą tu być wyniki badań zaprezentowane przez Jacka Wasilewskiego w książce *Kariery społeczno-zawodowe dyrektorów*. Wasilewski pisze: „77% dyrektorów było w okresie wykonywania pierwszej pracy członkami organizacji społecznych lub politycznych, a znaczna część spośród nich pełniła w tych organizacjach funkcję aktywistów” (Wasilewski, 1981: 199). Szanse na objęcie stanowiska dyrektorskiego zwiększała również przynależność do partyjnych organizacji młodzieżowych i studenckich. Z kolei Krzysztof Jasiecki opisując elitę ekonomiczną w Polsce pisze, że „Wyniki wszystkich badań wykazują wyraźną nadreprezentację byłych członków PZPR w elicie ekonomicznej. Według rozmaitych danych, ich udział wśród szefów i właścicieli największych polskich firm w pierwszych latach transformacji wynosił od 40 do ponad 60%. Relatywnie najniższy udział byłych członków PZPR (40%) wykazały badania menedżerów firm z listy 500 „Polityki” opublikowanej w 1996 r.” (Jasiecki, 2002: 143-144). Jak twierdzą Edwards i Lawrence kadra kierownicza tego okresu nie cieszyła się wysokim prestiżem, otrzymywała relatywnie niskie wynagrodzenie, które częściowo rekompensować miał ułatwiony dostęp do rzadkich dóbr (Edwards i Lawrence, 2000: 36-37). W efekcie kadra kierownicza starała się koncentrować na stabilnym funkcjonowaniu swoich organizacji, rzadko decydowała się na wprowadzanie zmian. Badania przeprowadzone w latach 1982-1985 pokazują, że zaledwie 16,6% badanych kierowników uważało osobiste zaangażowanie w pracy za istotną cechę, a 5,6% doceniało rolę pomysłowości i nowatorstwa w pracy menedżera (Błaszczyk, 1999: 144).

Transformacja ustrojowo-gospodarcza przyczyniła się do znacznych zmian w systemie zarządzania. Początek lat dziewięćdziesiątych wiązał się z wchodzeniem na polski rynek wielkich korporacji, powstawaniem nowych firm oraz ich bardzo szybkim wzrostem. Zmieniał się stosunek do pracy, z zachodniej kultury organizacji przejęto wzór człowieka organizacji, który utożsamia swoje własne cele życiowe z celami korporacji i wierzy, że zapewnia mu ona bezpieczeństwo i daje szanse rozwoju. W zamian za bezpieczeństwo i umożliwienie zrobienia

kariery korporacja wymagały od swoich pracowników ciężkiej pracy, zaangażowania i konformizmu (Whyte, 2002). Na rynku pracy wzrastało zapotrzebowanie na kadrę kierowniczą. Jednak nie wszyscy byli dyrektorzy potrafili się dostosować do nowych warunków gospodarki rynkowej. Co więcej nowe międzynarodowe koncerny niechętnie ich zatrudniały, obawiając się, że przyzwyczajeni do warunków gospodarki centralnie sterowanej, wykorzystujący sieć powiązań dyrektorzy nie będą wystarczająco elastyczni w nowych warunkach i nie będą wykazywać wystarczającego zaangażowania. Można powiedzieć, że cechy kadry kierowniczej ułatwiające jej sprawne działanie w okresie PRL-u stały się z dnia na dzień nie tylko mało przydatne, ale również były traktowane jako obciążenie uniemożliwiające na dobrą sprawę zarządzanie w nowych warunkach gospodarki kapitalistycznej. Dodatkowo międzynarodowe koncerny potrzebowały menedżerów z zupełnie innymi umiejętnościami niż te, które posiadali dotychczasowi dyrektorzy. Elisabeth Dunn wyjaśniając różnice między socjalistyczną kadrą kierowniczą a nowymi menedżerami posługuje się dwoma pojęciami: kierownik i menedżer. Kierownik „to stereotypowy socjalistyczny biurokrata, który przekłada tylko papierki. [...] zawsze próbuje on zwiększyć swoją władzę i jednocześnie uniknąć odpowiedzialności. To osoba, która w zarządzaniu zbytnio polega na znajomościach i osobistych kontaktach z pracownikami” (Dunn, 2008: 90). To uwikłanie w sieć powiązań ogranicza możliwości działania i podejmowania decyzji, wpływa również na mniejszą skuteczność działania. Termin menedżer odnosi się do nowej kadry zarządzającej, która pojawiła się w wyniku zmian spowodowanych przemianami w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. W przeciwieństwie do kierownika menedżer to osoba „która jest niezwykle elastyczna i skłonna do zmian. Menedżer nie musi mieć wiele doświadczenia. Brak doświadczenia jest raczej zaletą niż obciążeniem, oznacza bowiem niezależność i niewukłanie w niepożądane układy z ministerstwami i pracownikami. Atutem menedżera mają być wewnętrzne cechy pozwalające mu przyswajać nowe techniki zarządzania, stosować je racjonalnie i bezosobowo i dzięki temu odnieść sukces” (Dunn, 2008: 90-91).

W efekcie przemian na polskim rynku pracy pojawiły się dwie grupy menedżerów⁶. Pierwszą stanowiła grupa starszych menedżerów, którzy swoje kariery rozpoczynali przed 1989 rokiem i którym udało się odnaleźć w warunkach gospodarki rynkowej. Charakterystyczne dla tej grupy jest stopniowe pokonywanie kolejnych szczebli w hierarchii organizacji, początki kariery w przedsiębiorstwach i stanowiskach nie zawsze odpowiadających profilowi ich wykształcenia. Początki takiej kariery opisuje jedna z badanych: „kończyłam jeszcze studia w okresie kiedy były tak zwane nakazy pracy przez pełnomocnika na uczelni. I wtedy dostałam skierowanie do pracy do rzeszowskich fabryk mebli. I oczywiście zaczynałam tam, fabryka była z dyrekcją w Sędziszowie Małopolskim czyli Dębica, Rzeszów, w tym rejonie [...]. No i tam rozpoczynałam karierę od zwykłego referenta do

⁶ Podział ten jest nieco uproszczony, każdą z dwóch grup można bowiem podzielić na dodatkowe podkategorie. Tym niemniej na potrzeby tej analizy jest on wystarczający, obrazuje bowiem podstawowe zmiany zachodzące wśród polskich menedżerów.

spraw ekonomicznych, ale już w zakresie handlu zagranicznego. Czyli generalnie przygotowanie produkcji, eksport mebli, które w tym czasie były prowadzone przez fabrykę za pomocą PAGED-u. To była taka centralizacja. No i trzy lata takiej pracy, już tutaj z awansem na stanowisko zastępcy kierownika działu tego planowania w zakresie eksportu. Muszę przyznać, że wtedy byłam bardzo zbulwersowana takim tokiem, dlatego, że już w czasie studiów pracowałam, na rzecz firm zagranicznych. W związku z czym ten moment podjęcia pracy był taką degradacją jeżeli chodzi o wykonywanie swoich podstawowych obowiązków w tym okresie czasu. No i później poszczególne szczeble, ale już związane ze zmianą miejsca pracy.” (W. 20) Inny z menedżerów wspomina: „Zaczęłam pracę na kopalni, po ukończeniu Politechniki Śląskiej zacząłem pracę na kopalni. Przez jakiś czas na dole i w pewnym momencie zaszła potrzeba uruchomienia działu informatyki, gdzieś w 73 roku czy 74, czyli rok, półtora roku po ukończeniu studiów i po odbyciu stażu na dole i pracy jako górnik zacząłem pracować na powierzchni jako pracownik działu informatyki, po dwóch latach zostałem kierownikiem działu informatyki. Później po pięciu latach pracy przeszedłem do działu planowania na stanowisko kierownika i tam w zasadzie pracowałem do końca na tym stanowisku kierownika planowania. W pewnym momencie wyczerpały się możliwości awansu. W związku z tym zrezygnowałem z pracy, po siedemnastu latach pracy, część była zdziwiona, rodzina zrozpaczona. Zrezygnowałem i poszedłem pracować na Opolszczyznę [...] do rzeźni.” (W. 19) Inną charakterystyczna dla ścieżek karier starszych menedżerów cechą była niewielka mobilność, większość z nich do 1989 roku pracowała w jednym przedsiębiorstwie, przechodząc jedynie na wyższe szczeble hierarchii w swoich firmach lub przenosząc się na podobne lub wyższe stanowiska w firmach związanych z przedsiębiorstwem, w którym zaczynali swoją pracę. Ta mobilność zaczyna wzrastać po 1989 roku. Można powiedzieć, że zmiany ustrojowo gospodarcze zbiegły się w ich przypadku ze zmianami zawodowymi. Część badanych menedżerów z tej grupy po 1989 roku albo utrzymywała swoją wysoką pozycję w przedsiębiorstwach państwowych, albo wygrywała konkursy na stanowiska w sprywatyzowanych firmach lub przechodziła do nowych prywatnych. Dobrym przykładem może być następująca wypowiedź jednego z menedżerów: „skończyłem studia, rozpocząłem pracę w Hucie X 3 stycznia 72 roku, pracowałem tam bez jednego miesiąca dwadzieścia pięć lat. Rozstałem się z Hutą X, po krótkiej przerwie poszedłem do pracy w Y. W Hucie X skończyłem, po przez wszystkie kolejne szczebelki, skończyłem pracę na stanowisku członka zarządu, dyrektora do spraw ekonomicznych. W Y zostałem prezesem, zostałem zatrudniony na stanowisku prezesa zarządu, dyrektora generalnego. Ta grupa miała strukturę holdingową, była po bankowym postępowaniu układowym. Już była firmą po konwersji zadłużenia na akcje, wobec tego w rozumieniu naszego prawa była firmą sprywatyzowaną, była w ciężkim położeniu. [...] Byłem tam trzy lata, wiele rzeczy się nawarstwiło, zostało, tak, że po trzech latach zrezygnowałem z prowadzenia tej firmy, złożyłem radzie nadzorczej rezygnację.”

(W. 11) W kilku przypadkach kariera menedżerska przeplatała się z działalnością polityczną., przy czym w większości przypadków działalność polityczna traktowana była raczej jako epizod niż sposób na życie. Tylko jeden z menedżerów w większym stopniu był zainteresowany karierą polityczną działalnością biznesową. W jego przypadku można przypuszczać, że menedżerskie stanowisko było raczej „przechodną” między kolejnymi wyborami parlamentarnymi czy samorządowymi.

Drugą grupę stanowili młodzi menedżerowie, którzy rozpoczynali swoje kariery po 1989 roku. Charakterystyczną cechą karier tej grupy menedżerów jest szybkość pokonywania kolejnych szczebli w hierarchii. W większości przypadków mamy do czynienia z bardzo szybkim awansem. Te bardzo szybkie kariery były wynikiem braku niszy na polskim rynku pracy, a konkretnie braku odpowiedniej kadry menedżerskiej w latach dziewięćdziesiątych. Wchodzące na polski rynek korporacje międzynarodowe poszukując odpowiednich pracowników wołały sięgać po absolwentów uczelni lub studentów ostatnich lat niż zatrudniać starą kadrę kierowniczą. Młoda kadra postrzegana była jako bardziej elastyczna, skłonna do adaptacji i łatwiej ucząca się zachodnich praktyk menedżerskich. Warto w tym miejscu przytoczyć fragment wypowiedzi jednego z badanych menedżerów: „Zaczęłem pracować zaraz po studiach, a w zasadzie na ostatnim roku studiów. Także jeżeli chodzi o karierę, firmy w których pracowałem w zasadzie jest ich niewiele, bo jest to druga firma, w której zajmuję menedżerskie stanowisko. Na studiach zajmowałem się raczej pracami, które wtedy przynosiły dochód, ale niestety nie miały nic wspólnego ze stanowiskami kierowniczymi. Wręcz przeciwnie. Jak już powiedziałem zacząłem na studiach pracować w X, zacząłem od stanowiska przedstawiciela handlowego, następnie stanowisko przedstawiciela hurtowego, [...]. Następnie decydowałem o wysokości sprzedaży w swoim obszarze sprzedaży, kontakty z kluczowymi klientami oraz charakterze tych kontaktów oraz zarządzałem grupą przedstawicieli handlowych. W X pracowałem sześć lat” (W. 2) Interesujące jest to, że znaczna część z nich już w trakcie studiów pracowała, przy czym przeważnie były to prace dorywcze. Niektórzy z respondentów karierę w wielkiej firmie poprzedzali prowadzeniem własnej firmy. Przykładem może tutaj być następująca wypowiedź: „w czasie rozpoczęcia pisania pracy magisterskiej, czyli na czwartym roku w ramach specjalizacji językoznawczej powstała taka grupa, która zajmowała się preparowaniem słownictwa specjalistycznego pod tłumaczenia komputerowe. To był wspólny projekt Uniwersytetu Śląskiego i Uniwersytetu XIII w Paryżu. No i tak szukałem słownictwa, które byłoby ciekawe i tak zająłem się giełdą. W związku z tym w ramach pracy dyplomowej przez dwa lata opisywałem porównywałem i czytałem literaturę dotyczącą giełdy i napisałem słownik giełdowy francusko-polski. No, a żeby takie rzeczy robić w miarę przyzwoicie no to trzeba było dużo czytać, w związku z tym stąd zainteresowanie giełdą, zresztą również w tym czasie zacząłem inwestować na giełdzie. W 94 roku, 93 nawet, ponieważ inwestycje szły dobrze postanowiliśmy z kolegami założyć wydawnictwo. Założyliśmy wydawnictwo. Jak bym wtedy wiedział to co wiem teraz, to albo bym go nie założył, albo teraz bym był zupełnie

gdzie indziej. No, ale w każdym razie efekt był taki, że na fali tego zainteresowania giełdowego postanowiliśmy wydać książkę „Wall Street od podszewki”, a jeszcze wcześniej wydaliśmy książkę Milтона Friedmana „Wolny wybór”. To była pierwsza, że tak powiem, legalna publikacja tej książki w Polsce” (W. 10).

Dla większości młodych menedżerów praca w międzynarodowych korporacjach lub firmach utrzymujących kontakty z zachodnimi partnerami stawiała się szansą na zapoznanie się z zachodnim modelem zarządzania, systemem wartości i obowiązującymi w świecie biznesu zwyczajami. Praca w takiej firmie dawała przydatną wiedzę, która ułatwiała zmianę pracy i znajdowanie lepszych stanowisk w innych firmach. Warto w tym miejscu przytoczyć wypowiedź jednej z respondentek: „zaczynałam od LOT – u, gdzie spędziłam rok, na miejscu które nazywała się X, co było bardzo ciekawym doświadczeniem. O którym można by całą książkę napisać, tym niemniej to doświadczenie znowu nie miało wpływu na to co robiłam kolejno. Następna firma, to była firma która nazywała się Y i była taką polską firmą handlową, która importowała jakiś tam amerykański produkt i sprzedawała na polskim rynku. I to było w zasadzie pierwsze doświadczenie z jakimikolwiek nowoczesnymi metodami pracy. Bo tam partnerem byli Amerykanie, którzy pewien poziom profesjonalizmu już mieli w związku z tym trochę przez ten rok można było się nauczyć. No i potem duży kamień nilowy, czyli siedem lat chyba ponad lat w Z, następnie bank. Następnie powrót do konsumenckich obszarów czyli firma U. A teraz za trzy miesiące zupełnie nowy pomysł na życie czyli firma szkoleniowo – consultingowa. Stanowiska zajmowane. Myślę, że z tych ważniejszych rzeczy, to jest Z, który w zasadzie, tak jak powiedziałam był kamieniem nilowym i najważniejszym czasem nauki i rozwoju, tam zajmowałam stanowiska od asystentki dyrektora generalnego, poprzez kierownika sprzedaży w regionie, poprzez sells-operations managera, wreszcie ostatnie kilka lat jako szef sprzedaży (W. 3).

Obie grupy menedżerów dosyć szybko odnalazły się w nowych warunkach gospodarki wolnorynkowej. Jedną z podstawowych reguł jaką przyjęli było stałe podnoszenie kwalifikacji, stąd w życiorysach większości badanych menedżerów można znaleźć liczne szkolenia, studia podyplomowe czy dyplomy MBA zarówno polskich jak i zagranicznych uniwersytetów. Ta chęć doskonalenia się z jednej strony wynikała z cech charakteru badanych, wysokiej potrzeby osiągania. Z drugiej była wymuszana przez korporacje, które traktowały szkolenia jako formę inwestycji w pracownika lub formę gratyfikacji za ciężką pracę. Dodatkowym czynnikiem zmuszającym menedżerów do wiecznego podnoszenia kwalifikacji była charakterystyczna dla nowego modelu zarządzania stała ocena pracowników, w tym również kadry menedżerskiej. Brak chęci podnoszenia kwalifikacji czy zdobywania nowej wiedzy równoznaczna była z brakiem rozwoju menedżera, a co za tym idzie zmniejszaniem się jego wartości. Na miejsce nie rozwijających się firma korporacja mogła w bardzo krótkim czasie znaleźć osobę o większej motywacji.

Oprócz konieczności podnoszenia swoich kwalifikacji korporacje zwracały uwagę na dyspozycyjność i zaangażowanie swojej kadry. Zdaniem D. Margolisa

„układ między pracownikiem a korporacją ma postać na pozór nieskomplikowanej wymiany: za określoną ilość czasu pracy określona ilość pieniędzy” (Grzeszczyk, 2003: 69). Jednak w rzeczywistości w przypadku menedżerów korporacje oczekują od nich w zamian za wynagrodzenie i zapewnienie poczucia bezpieczeństwa oraz umożliwienie rozwoju ciężkiej pracy i pełnej dyspozycyjności. Zasada jest jedna im wyższe stanowisko tym większego zaangażowania się od pracownika wymaga. Większość badanych przeze mnie menedżerów pracuje przynajmniej 10 godzin dziennie, przy czym jak zgodnie podkreślają czas pracy rzadko kiedy odpowiada tym standardowym 10 godzinom, zazwyczaj znacznie się wydłuża. Dla większości praca nie kończy się wraz z wyjściem z biura, standardem jest praca po godzinach, częste wyjazdy służbowe, długie urlopy są rzadkością.

Menedżer w dobie elastycznego kapitalizmu i kreatywności

Zdaniem Richarda Floridy zachodzące w poprzedniej dekadzie zmiany spowodowały pojawienie się nowego systemu pracy i życia, który określa mianem wieku kreatywności. Jego kluczową cechą jest kreatywność rozumiana jako podstawowy mechanizm napędzający naszą gospodarkę. Floridzie nie chodzi przy tym jedynie o wzrost kreatywności w sferze technologii i informacji, ale o kreatywność jednostkową ludzi. Bo przecież, jak twierdzi, innowacje nie są magicznym wytworem niewidzialnej ręki, pomysły nie pochodzą z nikąd, ale są wytworem konkretnych jednostek (Florida, 2005: 26). Wiek kreatywności nie jest tylko i wyłącznie wynikiem wzrostu ekonomicznego i prosperity, ale przede wszystkim znacznie większego rozwoju ludzkiego potencjału.

Zdaniem Floridy współczesne społeczeństwo w coraz większym stopniu wykorzystują ekonomię opartą na informacji i wiedzy, tzw. *creative economy*. Jej pojawienie się i rozwój związane były przede wszystkim ze stale wzrastającymi nakładami na szkolnictwo, badania naukowe, nowoczesne technologie, co owocowało rosnącą liczbą patentów, innowacjami oraz wzrostem liczby pracowników zatrudnionych w tzw. kreatywnych zawodach⁷. W 1900 roku w Stanach Zjednoczonych zatrudnieni w kreatywnych zawodach stanowili zaledwie 10% ogółu pracujących, w 1980 roku odsetek ten wzrósł prawie do 20%, obecnie prawie 30%

⁷ Florida używa określenia „*people work in creative occupations*”, znaczeniowo jest ono zbliżone do używanego przez P. Druckera terminu „*knowledge workers*”, które w polskiej literaturze fachowej tłumaczone było jako „pracownicy wyposażeni w wiedzę”, „pracownicy wyspecjalizowani”. Określenie „kreatywne zawody” nie do końca oddaje sens angielskiego określenia, podobnie zresztą jak tłumaczenie „*people work in creative occupations*” jako „twórczych zawodów”. Dzieje się tak z uwagi na negatywne skojarzenia kreatywności z kreatywną księgowością i kombinatorstwem, a twórczych zawodów z zawodami związanymi wyłącznie ze sztuką i kulturą

siły roboczej stanowią ludzie zatrudnieni w kreatywnych sektorach gospodarki. Jak twierdzi Florida podobny trend utrzymuje się w większości społeczeństw wysoko uprzemysłowionych (Florida, 2005: 28-29). W efekcie doszło do zmian w strukturze społecznej i pojawienia się „creative class”, której podstawową cechą jest jak pisze Florida to, że jej członkowie wykonują prace, której podstawową funkcją jest tworzenie znaczących nowych form (Florida, 2004: 68). Ta nowa klasa składa się zdaniem Floridy z dwóch podstawowych komponentów. Pierwszy⁸ tworzą naukowcy, profesorowie uczelni wyższych, poeci i pisarze, aktorzy, architekci, wydawcy, artyści itd. Drugi to profesjonaliści zatrudnieni w sektorach gospodarki opartej na wiedzy, sektorze high-tech, finansach, usługach medycznych, prawnicy oraz menedżerowie. Tym co łączy tak różne kategorie ludzi są wspólne wartości, wśród których wymienić indywidualizm. W przeciwieństwie do wcześniejszego człowieka organizacji członkowie creative class ceni niezależność, „nie chce się dostosowywać do organizacyjnych czy instytucyjnych dyrektyw i przeciwstawia się tradycyjnym normom grupowym” (Florida, 2004: 77). Kolejną wartością są umiejętności, kwalifikacje. Ceni się ciężką pracę oraz osiągnięcia. No i w końcu otwartość i różnorodność. Preferowane są takie organizacje i otoczenie, które są otwarte na różnorodność, bez względu na to czy dotyczy ona płci, rasy, tożsamości etnicznej, preferencji seksualnych czy tylko wyglądu zewnętrznego (Florida, 2004: 79). Ta otwartość i pozytywny stosunek do różnorodności wpływają również na to, że jednostki są mobilne, skłonne do przenoszenia się z miejsca na miejsce.

Wydaje się, że wartości te nie są obce badanym przez mnie menedżerom. Mimo pracy w korporacjach narzucających masę ograniczeń, kontrolujących niemal wszystko /począwszy od predyspozycji do wykonywania danej pracy, poprzez wygląd, aż po życie rodzinne/, stawiających na konformizm swoich pracowników menedżerowie w znacznej mierze cenią sobie niezależność. Posiadają wysokie kwalifikacje, które umożliwiają im przystosowanie się do każdego warunków i są otwarci na wszelkiego rodzaju zmiany. Ciężko pracują, utożsamiają się z firmą, ale jeśli nie widzą w niej dalszych szans na swój rozwój bez żalu się z nią rozstają i podejmują kolejne wyzwania. Warto w tym miejscu przytoczyć fragment wywiadu z jednym z menedżerów, który po sześciu latach pracy na stanowiskach menedżerskich w branży FMGC postanowił zmienić swoje życie: „chciałem robić coś innego, chciałem zobaczyć jak to jest robić coś innego, bo w zasadzie kiedy zacząłem pracować zawodowo, to moja praca zamykała się w sprzedaży, na różnych stanowiskach, ale była to sprzedaż. Chciałem zobaczyć czy jestem w stanie zrobić coś nowego, chciałem zobaczyć jak wyglądają inne rodzaje aktywności zawodowej jako że z wykształcenia jestem politologiem. Więc pracowałem, miałem wcześniej kontakt z mediami, chciałem zobaczyć czy da się jeszcze raz wejść do tej samej rzeki. Poza tym chciałem spojrzeć na siebie z innej perspektywy, zobaczyć czy to akurat to jest, czy akurat sprzedaż określa moja aktywność zawodową, moje ambicje. No i mieć trochę dystansu. Spojrzeć na siebie z pewną rezerwą” (W. 2).

⁸ Tzw. *Super Creative-Core*

Charakterystyczny jest również nowy styl zarządzania nastawiony przede wszystkim na prawidłowy dobór pracowników, odpowiednie ich motywowanie, stworzenie im dobrych warunków do pracy. Kontrola staje się znacznie łagodniejsza, jedną z jej bardziej efektywnych form stają się wyzwania. Zgodnie z raportem z badań „Information Week” aż dwie trzecie pracowników uważa, że najistotniejsze dla nich w pracy są wyzwania i odpowiedzialność (Florida, 2004: 134). Ważne jest zatem by menedżer uświadomił sobie „konieczność odmiennego kierowania poszczególnymi grupami pracowników, jak również stworzenia innych metod zarządzania dla tej samej grupy w różnych okresach czasu. W większości przypadków zaleca się, aby pracownicy byli traktowani jak „partnerzy”, [...] którym się nie rozkazuje, ale przekonuje do swoich racji. Można więc powiedzieć, że kierowanie ludźmi to nic innego, jak „praca marketingowa”, w której głównym pytaniem nie jest „Czego my chcemy?”, ale „Czego oczekuje druga strona?”, „Jakie są jej cele?”, „Jakie są wartości i standardy, do których zmierza?” (Drucker, 2000: 21). Tym sposobem zarządzanie staje się przywozaniem a nie kierowaniem ludźmi. Interesujące może wydawać się, że lista cech dobrego menedżera pojawiająca się w podręcznikach z zakresu zarządzania pokrywa się z listą cech dobrego menedżera wymienianych przez badanych przeze mnie menedżerów. Podkreślali oni przede wszystkim wagę tak zwanych miękkich kompetencji, przede wszystkim zaś umiejętność budowania zespołu, współpracy z ludźmi i koordynowania działań. Tak cechy dobrego menedżera opisuje jeden z respondentów: „Jeżeli chodzi o cechy jakie powinien posiadać dobry menedżer, to przede wszystkim podstawową umiejętnością dobrego menedżera jest dobieranie zespołu ludzi, z którymi będzie pracował. Ponieważ naprawdę funkcja menedżerska sprowadza się do koordynacji i do optymalnego wykorzystania umiejętności które drzemią w ludziach. Jeżeli potrafi to zrobić, to jest dobrym menedżerem, jeżeli nie to, to zostanie zmęczonym pracoholikiem. Dobry menedżer powinien być obdarzony wyobraźnią. Powinien być zawsze przed swoimi ludźmi” (W. 2).

Interesujące wydawało się zestawienie cech dobrego menedżera z cechami, które zdaniem badanych umożliwiły im zrobienie kariery. Opisując swoje własne cechy podkreślali w pierwszej kolejności: ambicję, determinację, podnoszenie swoich kwalifikacji, samokształcenie, konsekwencje, upór oraz ciężką pracę. Wielu z nich wymieniało również umiejętność dobrej oceny sytuacji, planowania oraz koncentrację na zadaniach priorytetowych. Co ciekawe cechy te w większości przypadków były zbieżne z wymienianymi przez Petera Druckera cechami skutecznego menedżera, czyli umiejętnością zarządzania swoim czasem, koncentracją na rezultatach a nie na samej pracy, opieraniu się na swoich silnych stronach, sile zwierzchników, podwładnych i zaletach sytuacji co tak na dobrą sprawę sprowadza się do umiejętności doboru kadry oraz wydobywania produktywności z pracowników, koncentrację na głównych zadaniach oraz podejmowanie skutecznych decyzji (Drucker, 1994). Wśród badanych pojawiali się również tacy, którzy twierdzili, że nie posiadają cech menedżera. Mimo to opisując swoje cechy wskazywali

na cechy i kompetencje typowe dla kreatywnych pracowników, podkreślali chęć podnoszenia swoich kwalifikacji, umiejętność współpracy z ludźmi. W wypowiedziach wskazywano na istotną rolę zaufania w zarządzaniu. Warto przytoczyć w tym miejscu jedną z wypowiedzi menedżerów: „Nie mam cech typowego menedżera. To znaczy nie jestem... zorganizowany. To jest wada, która wcześniej czy później przekreśli moje ambicje menedżerskie. Natomiast jakie cechy reprezentuję. No więc odnoszę wrażenie, że jestem otwarty. Jestem otwarty, uczę się, uczę się na swoich błędach, których popełniam co niemiara. Sprawiają, że się uczę, natomiast nie mam z tego powodu jakichś kompleksów. Potrafię się uczyć od swoich podwładnych. Nie ukrywam, że czasami moja wiedza jest na niższym poziomie od ich. I po prostu trzeba te braki nadrobić. Generalnie lubię ludzi, przywiązuję się do swoich podwładnych. Mam do nich stosunek emocjonalny, oni o tym wiedzą. Mam nadzieję, że... część z nich na pewno wykorzystuje to w sposób który, z którego nie byłbym zadowolony. Natomiast miałem szczęście trafić na paru dla których był to czynnik motywujący. [...] Dobry menedżer powinien przede wszystkim dobrze dobrać sobie zespół i optymalnie wykorzystywać jego możliwości. Bo nie jest w stanie zrobić wszystkiego sam. Powinien mieć zaufanie do swojego zespołu. Ja takie zaufanie mam. Jeżeli już pracuję z ludźmi to staram się, żeby oni o tym wiedzieli.” (W. 2)

Refleksja kończąca

Zdaniem Andrzeja Koźmińskiego wiek XX śmiało można określić wiekiem menedżerów. Wzrost ich roli w nowoczesnych społeczeństwach wynikał z wielu powodów, wśród nich jednym z istotniejszych było rozpowszechnienie się „korporacji publicznej jako dominującej formy gospodarowania” (Koźmiński, 2008: 94), w jej efekcie stosunkowo niewielka i elitarna grupa menedżerów rozrosła się w bardzo szybkim tempie i zaczęła odgrywać decydującą rolę w większości społeczeństw. Z podobną sytuacją mieliśmy do czynienia w Polsce po 1989 roku. Transformacja ustrojowo-gospodarcza, a przede wszystkim odejście od socjalistycznej gospodarki centralnie planowanej na rzecz kapitalistycznej gospodarki wolnorynkowej doprowadziło do szybkiego wzrostu grupy menedżerów w naszym kraju. Dynamiczny rozwój firm, wchodzenie na polski rynek międzynarodowych koncernów wymuszało nowe standardy pracy menedżera. Stąd jak pisze Henryk Domański bardzo szybko odeszli w zapomnienie dyrektorzy „zjednoczeń i centralnych zarządów. Miejsce po nich wypełniają prezesi koncernów, rzutcy finansiści i menedżerowie z prawdziwego zdarzenia, z których ci odnoszący największe sukcesy mają za sobą studia MBA i dyplomy *Bachelor of Arts* na zagranicznych

uniwersytetach Columbia, Berkeley czy też London School of Economics. Niektórzy z nich rozpoczynali pracę za granicą, w firmach o wielkiej renomie, inni odbywali staż w polskich oddziałach zagranicznych spółek, takich jak *Neumann Group*, *Ernest & Young* czy *Arthur Andersen*, zaczynając karierę od stanowiska doradcy personalnego, specjalisty czy asystenta prezesa” (Domański, 2002: 114).

Wzrost zapotrzebowania na menedżerów utrzymywał się praktycznie do końca lat dziewięćdziesiątych. Jednostki posiadające odpowiednie kwalifikacje mogły liczyć na zatrudnienie i stały wzrost swoich uposażeń. Od menedżerów wymagano przede wszystkim zaangażowania, dyspozycyjności i stale polepszających się wyników finansowych. Pomimo deklaracji firmy wołały zatem menedżerów reprezentujących styl „człowieka organizacji” niż przedstawicieli kreatywnej klasy. Indywidualizm, otwartość, kreatywność i elastyczność charakterystyczne dla przedstawicieli kreatywnej klasy powodowały brak przywiązania do firmy, kierowanie się zasadą „nic na długo”, a co za tym idzie gotowość do zmiany miejsca pracy jeżeli warunki pracy przestały być satysfakcjonujące lub pojawiła się lepsza i ciekawsza oferta pracy. Indywidualizm zmniejszał chęć podporządkowywania się regułom organizacji. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych sytuacja zaczęła się zmieniać. Recesja gospodarcza zmuszała firmy do oszczędności i cięcia kosztów. Polityka oszczędności stawała się możliwa między innymi dzięki zwolnieniu wysoko wykwalifikowanej, ale kosztownej kadry menedżerskiej. Problemem były również fuzje firm lub ich „odchudzanie” przez podział na wyspecjalizowane w konkretnej działalności firmy. W nowych warunkach zamiast zatrudniać własną kadrę menedżerską często wykorzystywano *outsourcing*. Można przypuszczać, że w takiej sytuacji coraz istotniejsze będą stawały się posiadane przez menedżerów, a nie wykorzystywane do tej pory w pełni przez firmy, cechy przedstawicieli *creative class*.

Literatura

- Bell D., 2004 a, *Spółeczeństwo postindustrialne*, w: *Przegląd polityczny* nr 64.
Bell D., 2004 b, *Spółeczeństwo postindustrialne*, w: *Przegląd polityczny* nr 65.
Bell D., 2004 c, *Spółeczeństwo postindustrialne*, w: *Przegląd polityczny* nr 66.
Błaszczuk W., 1999, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
Domański H., 1991, *Klasy społeczne, grupy zawodowe, organizacje gospodarcze. Struktura społeczna w krajach rozwiniętego kapitalizmu*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
Domański H., 1999, *Klasa średnia*. W: *Encyklopedia socjologii*, tom 2, Warszawa: Oficyna Naukowa „n”.
Domański H., 2002, *Polska klasa średnia*, Wrocław: Monografie FNP.
Domański H., 2004, *Struktura społeczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
Drucker P., 1994, *Menedżer skuteczny*, Warszawa: Wydawnictwo Nowoczesność.
Drucker P., 1999, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Drucker P., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A.
- Dunn E., 2008, *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Edwards V., Lawrence P., 2000, *Management in Eastern Europe*, Hampshire-New York: Palgrave.
- Florida R., 2004, *The rise of the creative class*, New York: Basic Books.
- Florida R., 2005, *The Flight of the Creative class. The New Global Competition for Talent*, New York: HarperCollins Publisher.
- Griffin R.W., 2000, *Podstawy zarządzania organizacją*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzeszczyk E., 2003, *Sukces. Amerykańskie wzory – polskie realia*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Jasiecki K., 2002, *Elita biznesu w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Koźmiński A.K., 2008, *Koniec świata menedżerów?*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kurczewski J., 1994, *Siedem klas średnich*, w: „Res Publica” nr 3.
- Lundy O., Cowling A., 2000, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Mills Ch.W., 1965, *Białe kołnierzyki. Amerykańskie klasy średni*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Morawski W., 2001, *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mroziński M., 2005, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Rifkin J., 2003, *Koniec pracy. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Sennett R., 2006, *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A.
- Steinmann H., Schreyögg G., 1998, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Stoner J., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., 1997, *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- Thurrow L., 2007, *Fortuna sprzyja odważnym, Co robić, by zbudować trwałą i dobrze prosperującą gospodarkę globalną*, Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A.
- Wasilewski J., 1981, *Kariery społeczno-zawodowe dyrektorów*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk
- Whyte W. H., 2002, *The organization man*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Patrycja Bałdys

The manager – a representative of Polish creative class?

Abstract

The political and economic transformation after year 1989 has had a significant impact both on the social structure and employment strategy. As one of the crucial result of the chang have been the developing structures of a modern middle class with its important role of state-owned companies, their management and transnational corporations that

have been seeking their place in the new social and economic order. Its should be underlined that the transformation process also had great impact on the management system and created a modern type of manager with a characteristic attitude to work. A brand-new model of „organization man” occurred when workers bound their life goals with their companies. This pattern behaviour is based on the strong belief that one can achieve a high level of social security, self development and promotion instead of hard work.

The Polish society continues its development as knowledge society where key factor is creativity understood as the foundation of economic growth. Creativity is connected with innovations, technology and information, however, first of all with creative individuals. Most of them are members of the middle class who are referred to as „creative class”. They represent such values as: independence, openness, flexibility and high professional standards. Richard Florida when describing the American „creative class” referred to its members as managers. It seems to be interesting to what extent Polish managers represent this new class, if at all.

The aim of the article is to present the performance of the Polish managers in the time of political and social transformation. The basic issue is mainly focused on changes connected with new concepts of management as well as one's individual capability to cope with challenges in the field of knowledge economy. The analysis is qualitative and is on interview which were made in year 2002-2008 with managers of big state and private enterprises.

Jacek Sobek

Psychospołeczne kompetencje kierowników w świetle ich roli we współczesnych organizacjach

Wprowadzenie

Doświadczenie wielu kultur i przebieg wydarzeń historycznych wyraźnie wskazuje na kluczowe znaczenie przywództwa w ocaleniu określonych społeczności. Również w świecie biznesu przywództwo odgrywa analogiczną rolę w zachowaniu spójności grup. W sytuacjach standardowych, znanych i czytelnych jednostki wiedzą, co o nich myśleć i jak się w nich zachować. Kiedy jednak sytuacje stają się trudne do zrozumienia lub niepewne, wówczas jednostki w naturalny sposób oczekują od swoich liderów wskazania adekwatnych wzorców zachowania.

Złożone warunki, jakim działają współczesne organizacje, wmuszają na menedżerach konieczność adaptacji i dopasowania własnego podejścia wobec podwładnych. Wszystko zaś w imię przyjętej lub nadanej roli organizacyjnej.

Proponowane w artykule przemyślenia koncentrują się na szeroko rozumianej grupie menedżerów bez ostrego ich odróżniania od liderów, jak zwyczajowo przyjmują się w literaturze czy praktyce przedmiotu. Spostrzeżenia i sugestie zawarte w artykule dotyczą kierowników, choć niektóre z nich inspirowane są założeniami dotyczącymi roli liderów.

Bazowa myśl tego artykułu dotyczący podstawowej roli menedżera, którą jest tworzenie strefy komfortu dla podwładnych (Oblój, 2007). Z tak rozumianej roli wynikają zadania i wyzwania kierownicze. Związane są one z tworzeniem atmosfery głębszego sensu i ładu w poczynaniach organizacji. Ma to szczególne znaczenie, kiedy organizacja znajduje się w sytuacji gruntownych zmian, bądź jest polem doświadczalnym dla różnych wizji liderów. Chodzi wówczas o eliminowanie poczucia dezorientacji na rzecz przekonania o zasadności i słuszności kierunku działania podjętego przez organizację. Wymaga to od menedżerów wyjątkowe sprawności interpersonalnej i powszechnie rozumianej inteligencji.

Istota inteligentnego funkcjonowania na stanowisku kierowniczym

Realizacja roli kierowniczej we współczesnych organizacjach, niezależnie od zasięgu funkcjonowania menedżera, powinna za każdym razem nosić znamiona działania inteligentnego (Fiedler, Link, 1994). Wydaje się, że adekwatną perspektywą aplikacyjną dla analizy funkcjonowania menedżera w otoczeniu zawodowym jest triarchiczna teoria inteligencji R. Sterberga (1985). W myśl tej teorii, relatywizującej sens inteligentnego zachowania do konkretnego środowiska, nie można już mówić o inteligentnym kierowniku w ogóle, można natomiast mówić o inteligentnym funkcjonowaniu kierownika na stanowisku pracy. Ocena zachowania kierownika nie może się, zatem odbyć bez odniesienia do charakterystyki środowiska pracy, struktury organizacyjnej czy stawianych celów i realizowanych zadań.

W myśl teorii R. Sternberga, inteligentne funkcjonowanie kierownika na stanowisku pracy polega na tym, że realizuje cele stanowiska w efektywny sposób przy możliwie najmniejszym wydatku energii fizycznej i psychicznej. Innymi słowy, inteligencje zachowanie kierownika poznajemy po tym, że wyznaczone cele osiąga najmniejszym kosztem. Koszt ten natomiast rozumiany jest systemowo i nie sprowadza się jedynie sfery kosztów finansowych. Dotyczy również wszystkich kosztów psychospołecznych generowanych przez decyzje i sposób funkcjonowania menedżera.

Poszerzenie teorii R. Sternberga o aspekt aksjologiczny zaproponowane przez A. Bielę (1986) umożliwia łączenie oceny efektywności menedżera z oceną moralną jego działania. Tak rozumiana inteligencja staje się holistyczno-integracyjną dyspozycją menedżera organizującą jego specyficzne uzdolnienia do funkcjonowania w tak w nowych, jak i znanych sytuacjach w celu realizacji postawionych wyzwań w określonym środowisku. To z kolei, doprecyzowuje rozumienie inteligentnego funkcjonowania, jako działania zorientowanego na realizację celu przy najmniejszym koszcie, ale w ramach wartości i reguł płynących z etyki zawodowej czy norm przyjętych w środowisku pracy.

Brak bądź niezdolność kierownika do inteligentnego funkcjonowania stanowi podstawę jego niekompetencji i prowadzi m. in. do marnowania kompetencji podwładnych, obniżania wartości swoich kolegów, a ostatecznie do poważnych, a czasem nieodwracalnych zniszczeń wewnątrz organizacji (Hogan, 1990). Do grzechów głównych owych nieudolnych czy wręcz toksycznych menedżerów, generujących nieuzasadnione koszty psychologiczne w swoim zawodowym otoczeniu J. Raven (2009) zalicza arogancję, brak respektu dla wiedzy i doświadczenia podwładnych i stwarzanie pozorów profesjonalizmu. Pod płaszczykiem gruntownego przygotowania teoretycznego i wszechstronnego doświadczenia menedżerowie

ci realizują swoje strategie bez potrzeby konsultacji z członkami własnej organizacji, polegając głównie na głosie doradców zewnętrznych.

Pogłębionej psychologicznie analizy niekompetencji menedżerów zwiększających rozmiary psychospołecznych kosztów ich działania dokonała I. Lott (2001). Na stworzonej przez nią liście znalazły się m. in. następujące obszary niekompetencji:

- a) osobowość – niedojrzałość osobowości, brak wglądu w siebie, za wysoka bądź zbyt niska pewność siebie
- b) zdolności – słaba komunikacja, niskie zdolności interpersonalne
- c) wiedza – brak rozumienia sytuacji, wiedza nieadekwatna do okoliczności, wiedza o ograniczonym zastosowaniu praktycznym
- d) nieprofesjonalne zachowania – brak inicjatywy, nieodpowiedzialność, brak poczucia realizmu, nieszczerłość, agresywność, oszustwo, nadużycia, manipulowanie i zachowania nieetyczne
- e) motywacja – niskie zaangażowanie własne, brak zainteresowania
- f) reakcja na informację zwrotną – niezdolność lub brak woli do uczenia się i zmiany.

Wyzwania kompetencyjne kierowników nowoczesnych organizacji

Najbardziej chyba aktualnym kontekstem dla definiowania kompetencji kierowniczych we współczesnej organizacji jest praktyka struktur macierzowych (Raven, 2009). Charakterystyka takiej formy organizacji firmy bezpośrednio wpływa na rodzaj zaangażowania jednostki. Wśród zasadniczych elementów konstytuujących obraz organizacji o macierzowej strukturze wyróżniają się następujące: rozwiązywanie problemów w sytuacji wysokiej niepewności, koncentracja na organizacji, elastyczne i rotacyjne umowy, kierowanie przychodzące z różnych poziomów, krótki łańcuch decyzyjny, warunki dla kreatywności jednostki i wyzwania dla zespołów (Kanter, 1983).

Tak scharakteryzowane środowisko redefiniuje role kierowników, którzy teraz muszą w szczególny sposób zachęcać innych członków organizacji do aktywności i partycypacji w tych złożonych organizacyjnie warunkach. W praktyce oznacza to m.in.: budowanie kultury dumy i podkreślanie osiągnięć, usuwanie barier i przekazywanie decyzji w dół, redukcja sekretności, zapraszanie do udziału w decyzjach o charakterze strategicznym, dbałość o budowanie zespołów, zachęcanie do uczenia się i udzielanie wsparcia merytorycznego, etc.

Tak określona rola implikuje kompetencje menedżerów zawierające w sobie zdolność, przekonanie, wolę i determinację do: podejmowanie ryzyka, zbierania i analizy danych, testowania nowych koncepcji, dzielenia się decyzjami i uznaniem, wartościowania uczestnictwa na równi z osiągnięciami, słuchania i syntezy płynących informacji, zaufania innym i traktowania innych na równi, krytycznego spojrzenia na siebie i wdzięczności za wskazane błędy (Cunningham, 2001).

J. Raven (1997, 2009) sugeruje w swojej konceptualizacji kompetencji, że powinny być one analizowane w przestrzeni dwuwymiarowej, gdzie jeden wymiar stanowią potencjałowo cenne style zachowania menedżera, drugi natomiast komponenty efektywnego funkcjonowania.

Pierwszy wymiar opiera się na trzech filarach: osiągnięcia, przynależność i siła wpływu. Do przykładów zachowania menedżera zorientowanego na osiągnięcia należą m. in.: wykonywanie rzeczy, które do tej pory nie były wykonywane; rozwijanie formalnych koncepcji, które pozwalają pracować bardziej efektywnie niż do tej pory. Do przykładów zachowania menedżera zorientowanego na budowanie poczucia przynależności w podwładnych należą m.in.: kreowanie ciepłych i opartych na zaufaniu relacji z innymi; udzielanie wsparcia jednostkom skoncentrowanym na dążeniu do osiągnięć; upewnianie się, że zespoły pracują razem bez nieuzasadnionych konfliktów. Do przykładów zachowania menedżera zorientowanego na wpływ należą m. in.: zapewnienie warunków, w których członkowie zespołów dzielą się swoją wiedzą po to, żeby podejmowane decyzje były najwyższej jakości; artykułowanie celów i ukierunkowanie energii podwładnych na ich osiągnięcie.

Jeśli chodzi o drugi wymiar kompetencji menedżerskich, to opisują go 4 komponenty: kognitywny, afektywny, wolitywny oraz nawyki i doświadczenie. Przykładem komponentu kognitywnego jest: myślenie o tym, co ma być osiągnięte i w jaki sposób; przewidywanie i pokonywanie barier stojących na drodze do osiągnięć. Przykładem komponentu afektywnego jest: wykorzystanie uczuć podwładnych do inicjowania działań; zapewnienie satysfakcji podwładnym z osiągnięć i prewencja frustracji wynikających z niepowodzeń. Przykładem komponentu wolitywnego jest: wydatkowanie dodatkowego wysiłku w celu redukcji prawdopodobieństwa porażki; determinacja i wytrwałość w dążeniu do celu długim okresie. Przykładem komponentu związanego z nawykami i doświadczeniem jest: pewność siebie wynikająca z doświadczenia; właściwy poziom rutyny wraz z pożądaną elastycznością zachowania w sytuacjach tego wymagających.

Jak widać, proponowany model kompetencji wpisuje się w postulat inteligentnego funkcjonowania, z jednej strony wyraźnie wskazuje na dążenie do celu, z drugiej natomiast podkreśla znaczenie minimalizacji kosztów działania menedżerów, jako wyznacznika jakości funkcjonowania kierownika.

Wysokiej jakości kompetencje kierownicze – inspiracje modelu OCCP

C. Desjardins i S. Huff (2001) w zaproponowanym modelu Competencies of Outstanding Community College Presidents (OCCP) za bezpośrednią płaszczyznę odniesień przyjęli najwyższe stanowisko kierownicze w instytucji edukacyjnej, jaką jest College. Ze względu na uniwersalny charakter modelu, jego wybrane elementy mogą i powinny służyć jako żywa inspiracja dla opisu szeroko rozumianego stanowiska kierowniczego. Autorzy wyróżniają cztery obszary, w których realizują się kompetencje menedżerskie. Pierwszy obszar dotyczy przewodzenia, drugi kultury i klimatu organizacyjnego, trzeci wywierania wpływu, czwarty natomiast zarządzania biznesem. Najistotniejsze i spójne z założeniami niniejszego artykułu inspiracje płyną z obszaru drugiego i trzeciego. Stąd dalsze analizy zostaną ograniczone do tychże.

Obszar związany z kulturą i klimatem organizacyjnych zawiera w sobie osiem kompetencji. Po ich przełożeniu na płaszczyznę stanowiska kierowniczego jawią się następująco: orientacja na pracownika, orientacja na społeczność, szacunek dla pluralizmu wartości, tworzenie spójności, zapobieganie kryzysom, umacnianie innych podsyćanie kreatywności i innowacji, rozpoznawanie i nagradzanie „doskonałości”.

Orientacja na pracownika w praktyce oznacza poszanowanie przez kierownika jego podmiotowości wobec środowiska pracy, a wyraża się najprościej w realizacji postulatów poczucia kontroli poznawczej i poczucia kontroli sprawczej, jako dwóch wymiarów poczucia podmiotowości w sensie psychologicznym. Orientacja na społeczność w praktyce oznacza dbałość o to, żeby organizacja była terenem budowania społeczności w sferze jej wartości, procesów i osiągnięć. Co za tym idzie, wymaga to od kierowników konstruktywnego współdziałania z różnymi grupami tak wewnątrz, jak na zewnątrz organizacji. Szacunek dla pluralizmu wartości oznacza traktowanie różnic jako witalnego komponentu rozwoju i uczenia się organizacji. To natomiast wymaga w tworzeniu takich warunków oraz procedur rekrutacji i selekcji, które nie eliminują lub nie ograniczają różnorodności kulturowej. Zapobieganie kryzysom z kolei nakłada na kierowników umiejętność kreowania kultury dialogu wewnątrz firmy, aby możliwa była swobodna wymiana stanowisk i ścieranie się różnych wizji. Wymaga to dalej od kierowników kształtowania w sobie kompetencji rozumienia potrzeb, wartości i odczuć różnych komórek i społeczności funkcjonujących w ramach organizacji. Natomiast umacnianie innych oznacza w codziennych działaniach kierowników zachęcanie innych do inicjatywy, wzmacnianie w nich optymizmu i dbałości o utrzymanie już istniejącego zaangażowania i ekscytacji. Podsyćanie kreatywności i innowacji w przypadku kierowników oznacza tworzenie kultury organizacji, w której zachęca się jej członków do eksperymentowania i podejmowania ryzyka w celu rozwiązywania problemów

i wykorzystywania istniejących możliwości. Rozpoznawanie i nagradzanie „doskonałości” w praktyce oznacza umiejętność wyrażania wdzięczności członkom organizacji za ich wysiłek i wkład w realizację powierzonych zadań oraz troskę o to, żeby zaangażowanie określonych osób nie pozostawało niezauważone.

Obszar związany z wywieraniem wpływu zawiera w sobie trzy kompetencje, które po ich przełożeniu na płaszczyznę stanowiska kierowniczego, jawią się następująco: oddziaływanie strategiczne, komunikowanie się efektywnie i efektywne zarządzanie relacjami.

Realizacja postulatu oddziaływania strategicznego wymaga id kierowników systematycznego myślenia o sferach możliwego wpływu i wrażliwości na to, żeby nie ignorować członków organizacji, którzy w danym momencie nie posiadają oficjalnego wpływu. Idąc dalej, potrzebna jest kompetencja kierowników polegająca na umiejętności trafnego argumentowania swojego stanowiska w perspektywie interesów różnych ośrodków decyzyjnych w organizacji. Efektywna komunikacja w praktyce oznacza m. in. dostarczanie podwładnym informacji, której oni potrzebują, żeby podejmować inicjatywę i dokonywać mądrych wyborów. Informacja ta powinna być wartościowa, użyteczna i dostarczona na czas. Efektywne zarządzanie relacjami w praktyce kierowniczej oznacza utrzymanie wysokiego poziomu jasności i wiarygodności komunikowania się. Oznacza również przeznaczanie czasu na okazjonalny kontakt z podwładnymi w celu głębszego ich poznania jako indywidualności. Na koniec wreszcie, oznacza świadome inwestowanie czasu na edukowanie podwładnych o operacjach podejmowanych przez organizację i nowych członkach załogi.

Konieczny kierunek rozwoju kompetencji kierowniczych

W okresie domniemanego czy też rzeczywistego kryzysu ożywają dyskusje nad destrukcyjną rolą menedżerów, a konkretnie rzecz ujmując nad skutkami wynoszenia przez korporacje swoich menedżerów na piedestał (Oblój, 2008). Oczywiście, wnikliwa analiza udziału menedżerów w spadku efektywności firmy jest warunkiem identyfikacji istotnych przyczyn pogarszania się kondycji organizacji. Nie jest jednak warunkiem wystarczających do przeciwdziałania takim sytuacjom w przyszłości. Prewencja destrukcyjnego wpływu menedżerów wymaga jasnych wskazań rozwojowych dotyczących tych kompetencji kierowniczych, które determinują sposób działania menedżerów w środowisku społecznym organizacji.

Możliwym antidotum na szkodliwe zjawisko wynoszenia na menedżerów na piedestał, mogłoby być ukierunkowanie menedżerów na pełnienie roli facylitatora (Świątek, 2007). Tak wzbogacone rozumienie roli menedżera zmienia punkt

jego koncentracji z perspektywy własnego „ja” na perspektywę „ty” podległego personelu i oznacza dla menedżera podejmowanie wysiłku na rzecz wszechstronnego rozwoju pracownika jako jednego z czynników zapewniających skuteczną i efektywną realizację celów zawodowych stawianych przed pracownikiem.

Przyjęcie tej perspektywy oznacza również doskonalenie określonych kompetencji psychospołecznych menedżera. Na pierwszy plan wysuwają się tutaj te kompetencje, które stanowią podłoże zaufania w miejscu pracy (Robbins, 2003). Należą do nich przede wszystkim zintegrowanie menedżera (odnoszące się do działania zgodnego w wyznawanymi wartościami w różnych sytuacjach, a zwłaszcza w tych, w których takie działanie wiąże się z ryzykiem dezaprobaty ze strony innych) oraz lojalność wobec innych (woła obrony i zachowania „twarzy”). Robbins wskazuje również na kluczowe znaczenie inteligencji emocjonalnej i poszanowania etyki w działaniach menedżerów jako podłoża efektywnego kierowania.

Gdybyśmy optymistycznie założyli, że większość menedżerów to ludzie obdarzeni poczuciem moralności, to wciąż nie oznacza to wolności od popełniania błędów przeciwko obowiązującym zasadom etycznym. Jeśli jednak menedżer cechuje się odwagą przyjęcia odpowiedzialności za swoje moralne potknięcia, to ten rodzaj dojrzałości stanowi podstawę inteligencji moralnej wyrażającej się w wierności menedżera zasadom moralnym w całym spektrum sytuacji (Lennick, Kiel (2007).

Trans-sytuacyjny charakter owej wierności jest rzeczywistym sprawdzianem inteligencji moralnej menedżera. Ten rodzaj inteligencji wskazywany przez D. Lennick i F. Kiel ma dynamiczny charakter i jest fenomenem o rozwojowej naturze. Kiedy zatem mówimy o rozwoju menedżerów, to trudno ignorować konieczność rozwoju menedżerów również w wymiarze aksjologicznym. Zwłaszcza, że problematyka wartości naturalnie pojawia się w zarządzaniu na różnych poziomach i sferach kierowania.

Doskonalenie inteligencji moralnej powinno koncentrować się na rozwijaniu czterech podstawowych umiejętności moralnych wskazanych przez Lennick i Kiel (2007), mianowicie: uczciwości (rozumianej jako postępowanie zgodnie z zasadami; dotrzymywanie zobowiązań; obrona tego, co słuszne czy wreszcie świadectwo prawdy), odpowiedzialności (rozumianej jako umiejętność przyznania się do błędów i ponoszenie konsekwencji własnych wyborów), empatii (ujawniającej się w trosce o innych i umiejętności takiego z nimi komunikowania, które wyzwala w nich energię do działania pomimo doświadczanych stanów emocjonalnych), wybaczenia (wyrażającego się w akceptacji błędów tak innych osób, jak i własnych).

Zdaniem Autora prezentowanego artykułu, właśnie rozwój inteligencji moralnej domaga się poważnego potraktowania przez menedżerów i instytucje oraz środowiska zawodowe przygotowujące menedżerów do pełnienia swoich funkcji we współczesnej organizacji.

Literatura

- Biela A., 1986, *Towards a synthetic approach to intelligence*, „Behavioral and Brain Sciences”, 9 (3).
- Cunningham L., 2001, *Beyond competence through parallel organization activity: applying the principles of Rosabeth Moss Kanter's concept of parallel organizations to learning organizations and the learning society*, in: J. Raven, J. Stephenson (Eds.), *Competence in the learning society*, New York: Peter Lang.
- Desjardins C., Huff S., 2001, *On the leading edge: Competencies of Outstanding Community College President*, in: J. Raven, J. Stephenson, (Eds.), *Competence in the learning society*, New York: Peter Lang.
- Fiedler F.E., Link T.G., 1994, *Leader intelligence, interpersonal stress, and task performance*, in: R.J. Sternberg, R.K. Wagner, (Eds.), *Mind in context*, New York: Cambridge University Press.
- Hogan R., 1990, *Unmasking incompetent managers*, „Insight”, (21 May).
- Ilott I., 2001, *Incompetence: an unspoken consensus*, in: J. Raven, J. Stephenson, (Eds.), *Competence in the learning society*, New York: Peter Lang.
- Kanter R. M., 1983, *The change masters*, London: Unwin.
- Oblój K., 2007, *O zarządzaniu refleksyjnie*, Warszawa: MT Biznes.
- Oblój K., 2008, *Zarządzanie na krawędzi*, „Przegląd Organizacji”, 11.
- Lennick D., Kiel F., 2007, *Inteligencja moralna*, Wrocław: Purana.
- Raven J., 1997, *Competence in modern society: its identification, development and release*, Unionville, New York: Royal Fireworks Press.
- Raven J., 2009, *How to manage people in today organization?*, wykład wygłoszony w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II w I semestrze roku akademickiego 2008/2009.
- Robins S., 2003, *Organizational behavior*, New Jersey: Pearson Education.
- Sternberg R., 1985, *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*, New York: Cambridge University Press.
- Świątek W., 2007, *Menedżer jako facylitator*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5.

Jacek Sobek

Psychosocial Competencies of Managers in the Light of their Role in Today Organizations

Abstract

Today organizations and societies must deal with a very complex environment, situations and problems. This means that organizations need to restructure their strategies and managers, in turn, must be able to adapt their own leadership approach depending on the organizational units or the person which they are dealing with.

The most general goal of this paper is to provide some psychological insight for an integrative framework for understanding the art of managing others in modern organization context. The paper starts with some managerial implications of Sternberg triarchic

intelligence theory (Sternberg, 1985). Based on that, most common incompetence of managers are listed and described (Hogan, 1990; Ilott, 2001; Raven, 2009). After that, the article discusses the requirements for management coming from the Parallel Organization model (Cunningham, 2001; Kanter, 1983) and discussed usefulness of Raven (1997) model of competence. Finally, the article illustrate the nature of high-level competencies emerged from the model of competencies of Outstanding Community College President model by Desjardis and Huff (2001). At the end of the article, some suggestions are formulate for facilitating the development of competence in the concept of a „developmental environment” with some stress on meaning of values and moral intelligence (Lennick, Kiel, 2007).

Piotr Chomczyński

Style przywódcze kierowników polskich firm produkcyjnych

Wprowadzenie

Od czasu powstania produkcji masowej opartej na miejscach pracy zrzeszających dużą liczbę pracowników rola przywództwa stała się coraz bardziej dostrzegalna w procesie wytwarzania. Wzrost świadomości wagi przywództwa szedł często w parze ze zmianą relacji przełożony-podwładny. Z początku intuicyjny sposób zarządzania kapitałem ludzkim zaczął ustępować mniej lub bardziej przemyślanym praktykom. XIX wiek i początek XX upłynął pod znakiem taylorowskiego modelu sprawowania funkcji kierowniczej skoncentrowanego w głównej mierze na efektywności wytwarzania. Dążeniu do zwiększenia wskaźników produktywności towarzyszył z reguły brak szerszej refleksji odnośnie motywacji pracowników w wykonywaną przez nich pracę. Zaangażowanie utożsamiano zazwyczaj z wysokością wynagrodzenia finansowego upatrując w nim remedium na większość problemów towarzyszących pozyskaniu i utrzymaniu kadr. Koronnym tego przykładem było osławione podniesienie pensji w fabryce Forda do 5 dolarów dziennie w odpowiedzi na dużą fluktuację wśród robotników. Także późniejsze praktyki określane wspólnym mianem naukowego zarządzania bazowały na idei wzrostu efektywności i wydajności pracy z pominięciem jej „ludzkich aspektów”. Dopiero w połowie XX wieku badania Burnsa i Stalkera odkryły rolę pozafinansowych uwarunkowań pracy składających się na zadowolenie i satysfakcję z jej wykonywania. Podniesienie roli relacji międzyludzkich do rangi problematyki objętej szerszą refleksją spowodowało lawinę wzrostu zainteresowania tym aspektem pracy na poziomie teoretycznym i praktycznym. Temu procesowi towarzyszyła często, choć w różnym zakresie, zmiana komórek personalnych w Działy HR wyposażone w coraz bardziej zaawansowane metody i techniki zarządzania ludźmi. W chwili obecnej pracowników określa się mianem kluczowego zasobu lub kapitału ludzkiego wskazując na jego pierwszoplanową rolę w funkcjonowaniu organizacji.

W niniejszym artykule prezentuję wyniki badań⁹, których celem było z jednej strony dokonanie diagnozy stylów przywódczych kierowników polskich średnich i dużych firm produkcyjnych w Warszawie, Łodzi, Rzeszowie i Poznaniu zaś z drugiej zaobserwowanie ewentualnych różnic. U podstaw naszych założeń leżało przypuszczenie, że style przywódcze kierowników z poszczególnych miast będą się od siebie różnić odzwierciedlając historyczne i kulturowe odmienności dostrzegalne pomiędzy miastami. Zanim jednak przejdę do omawiania wyników badań sprecyzuję pojęcie przywództwa, które stosuję w tej pracy.

Przywództwo w świetle literatury przedmiotu

W przypadku pojęcia przywództwa można w literaturze przedmiotu dostrzec niekiedy rozbieżności wynikające z niejednoznaczności terminologicznej¹⁰. Badacze kładą nacisk na różnorodne aspekty przywództwa wyznaczając im niekiedy odmienne role, jak również znaczenie. Warto zatem pójść za przykładem Lorda oraz Mahera i dokonać rozróżnienia dwóch, często zamiennie stosowanych ze sobą nazw – przywództwa i zarządzania. O ile to pierwsze jest przez nich określane jako „bycie postrzeganym przez innych jako lider” (por. także Kondo, 2002: 147; Trevino, Bron, Hartman, 2003: 8 i inni), o tyle drugi termin wiążą oni z „wypełnianiem określonego zestawu zadań powiązanego z zajmowaną w organizacji pozycją” (tł. własne, por. Konrad, 2000: 336). Można dojść do wniosku, że nie każdy lider musi być menedżerem, jak również nie każdy menedżer liderem. Ten pierwszy w większym stopniu opiera swoją pozycję na autorytecie (władzy) nieformalnym, zaś ten drugi na autorytecie (władzy) formalnym (por. Kostera, 1996: 127), co jednak nie wyklucza koincydencji obu tych możliwości. Inna grupa definicji związanych z przywództwem kładzie nacisk na zdolność lidera do wpływania na innych (por. Robbins, 1998: 238, Streyer, 1998: 807-808, Konrad, 2000: 336-337, Verheul, Risseuw, Bartelse, 2002: 461, Kondo, 2002: 146 i inni) wraz z kształtowaniem i definiowaniem ich rzeczywistości (por. Smircich, Morgan, 1989: 107), w celu motywowania do realizacji celów organizacji (por. Kieżun, 1974: 237, Drucker, 1976: 324, Konrad, 2000: 337, Kondo, 2002: 146, Kiełtyka, 2003: 25 i inni). W moim przekonaniu najbardziej trafną definicję, podkreślającą dynamikę interakcji wertykalnej

⁹ Projekt badawczy: „Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi” finansowany przez KBN, nr NR 2 H0E 016 23, kierownik badań Prof. Krzysztof Konecki.

¹⁰ Należy jednak podkreślić, że zwłaszcza w starszej literaturze przedmiotu, pojęcia: przywództwo, zarządzanie i kierowanie są często stosowane zamiennie, gdyż definicje tych terminów niejednokrotnie są ze sobą zbieżne (por. Kurnal 1970: 358, Kieżun 1974: 231 i 234, Kieżun, Kwiatkowski, 1975: 59).

jak również negocjacyjny charakter tego zjawiska, proponuje M. Armstrong: „przywództwo zdefiniować można jako **umiejętność przekonania innych**, by zechcieli **zmienić** swoje zachowanie. Zadaniem liderów zespołu jest **osiągnięcie** wyznaczonego im celu **przy pomocy grupy**. Dlatego liderzy i ich grupy **są współzależni**” [podkr. aut.] (Armstrong, 2000: 146). O wartości tej definicji świadczy m.in. jedno ważne stwierdzenie, często pomijane u większości badaczy, traktujące mianowicie o specyficznej *współzależności pomiędzy liderem a grupą* (por. Smircich, Morgan, 1989: 107-108, Streyer, 1998: 810¹¹). Pojęcie przywództwa, jako zjawiska organizacyjnego, musi zakładać dwustronną komunikację pomiędzy obydwoma stronami, które nieustannie na siebie wpływają (por. Denmark, 1977: 99)¹². Townsend i Gebhard umieszczają tę zależność w centrum swojej innowacyjnej teorii na temat efektywnego przywództwa. W tym celu wprowadzają termin „followership oznaczający wspólną odpowiedzialność dzieloną zarówno przez jednostkę jak i organizację” (tł. własne, Townsend i Gebhard, 1997: 137). Osoby, które świadomie podążają za liderem, dzieląc z nim odpowiedzialność za losy organizacji określone są mianem *followers* (zwolennicy, osoby podążające z kimś). Takie upodmiotowienie podwładnych znajduje wyraz w zaproponowanej przez nich definicji **efektywnego przywództwa**, które „wymaga zwolenników – podwładnych (followers) będących kimś więcej niż tylko „reaktorami” Pawłowa w kontekście wpływu lidera” (tł. własne, Townsend i dz. cyt.: 140). Dziwić może fakt, że pomimo dużego zainteresowania wśród badaczy kwestią stylów przywódczych bardzo trudno jest spotkać jednoznaczne określenie tego, co kryje się pod tym terminem. W związku z tym przyjmijmy, że „**styl przywódczy**, będziemy rozumieć jako przyjęty i stosowany przez lidera sposób postrzegania siebie i swoich podwładnych w kontekście sieci organizacyjnych zależności, przejawiający się m.in. w preferowanym przez niego poziomie dystansu władzy, autonomii decyzyjnej podwładnych i modelu komunikacji wertykalnej”. Wraz ze stylem przywódczym wiąże się zatem umiejscowienie przez lidera siebie i innych w strukturze organizacyjnej i wszelkie konsekwencje jakie z tego wynikają. Warto także podkreślić, że relacje na linii przełożony – podwładny mają charakter dynamiczny, wynikający z permanentnej negocjacji praw i obowiązków oraz zakresu kompetencji tych dwóch pozycji¹³ (por. Smircich, Morgan, 1989, Goffman, 2000). Należy także

¹¹ Streyer wzajemny wpływ charyzmatycznego lidera i jego podwładnych określa mianem „modelu współzależności” (*interdependency model*). Według tego badacza charyzmy przywódczej nie możemy rozpatrywać z perspektywy jednostronnego oddziaływania typu góra-dół, lecz z uwzględnieniem obustronnego oddziaływania na siebie zarówno przełożonego jak i podwładnych (por. Streyer, dz. cyt.: 810, tłum. własne).

¹² W polskiej literaturze okresu socjalizmu można spotkać się z przekonaniem, że to właśnie kierownik zajmuje pozycję centralną w procesie podejmowania decyzji, zaś do zadań podwładnych należy jedynie posłuszne wykonywanie rozkazów (por. Kurnal 1970, Kieżun 1974, Kieżun, Kwiatkowski 1975).

¹³ Ze względu na przyjęty rozmiar artykułu zmuszony jestem pominąć tutaj ważne zmienne niezależne, mające istotny wpływ na styl przywódczy jak: rozmiar przedsiębiorstwa, branża, w której działa, otoczenie czy polityka gospodarcza państwa i ogólna sytuacja ekonomiczna kraju.

wspomnieć, że niezwykle rzadko się zdarza, by w organizacji występowały style przywódcze w książkowo zdefiniowanej postaci. Najczęściej jest tak, że każdy styl zawiera w sobie także elementy pozostałych, których udział może sinusoidalnie wzrastać, bądź maleć w zależności od sytuacji (por. Drucker, 1976: 318). Ponieważ przywództwa jak i organizacji w ogóle, nie da się analizować bez pojęcia **władzy** (por. Hofstede¹⁴, 1980: 98), warto przytoczyć jej definicję. W literaturze poświęconej problematyce organizacji panuje raczej ogólna zgoda w kwestii pojmowania tego zjawiska. Robbins rozumie **władzę** (*power*) „jako zdolność wywierania przez jednostkę A wpływu na zachowania jednostki B, w taki sposób, żeby B zrobiła coś, czego w innym przypadku by nie zrobiła” (Robbins, 1998: 265-266, por. także Willer, 2003: 1296). Willer zauważa, że ów wpływ może mieć także charakter pośredni i wtedy również mówimy o władzy¹⁵ (por. Willer dz. cyt.: 1296). Już na pierwszy rzut oka można dostrzec podobieństwo pomiędzy tym pojęciem, a przywództwem. Elementem łączącym jest „zdolność do wpływania na innych”. Robbins podkreśla jednak, że jeśli chodzi o władzę nie jest konieczna jedność celów pomiędzy osobą, która ją posiada, a tą, która nie jest w nią wyposażona, podczas gdy w przypadku przywództwa jest to raczej niezbędne (por. Robbins dz. cyt.: 267). Niezwykle użytecznym terminem wprowadzonym po raz pierwszy w roku 1971 przez Muldera jest **dystans władzy**¹⁶ (*power distance*). Hofstede definiuje go jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji”¹⁷ (Hofstede, 2000: 67, por. także Robert, Probst i inni, 2000: 644). Wielkość dystansu władzy, jaki obowiązuje pracowników znajduje swój wyraz także w takich składnikach życia organizacyjnego jak: proces podejmowania decyzji, otwartość kanału komunikacyjnego, stopień delegowania uprawnień czy odczuwany przez pracowników poziom autonomii.

¹⁴ Hofstede zauważa, że władza jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania organizacji, zapewniającym jej ład, porządek i możliwość realizacji określonych celów (por. Hofstede, 1980: 96-97).

¹⁵ Crozier zauważa, że pośrednim przejawem władzy w organizacji mogą być także przepisy, [które] „są rezultatem walki o wpływy i władzę [...], która raz woli przyjąć taką formę, a kiedy indziej inną” (por. Morawski, 2001: 54).

¹⁶ M.in. Hofstede połączył pojęcie dystansu władzy (*power distance*) z instrumentem badawczym PDI (*Power Distance Index*). W ten sposób udało mu się dokonać pomiaru natężenia owego dystansu (wymiar jakościowy) i przedstawienia go w formie liczbowej (wymiar ilościowy).

¹⁷ McKenna i Beech piszą, że czynnik ten mierzy zasięg, w ramach którego kultura skłania osobę sprawującą władzę do posługiwania się nią (McKenna i Bebech, 1997: 65).

Metodologia badań i próba badawcza

Badania zostały oparte na technice wywiadu kwestionariuszowego i objęły 55 przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych w Warszawie, Łodzi, Rzeszowie oraz Poznaniu. Respondentami było łącznie 451 menedżerów średniego i wyższego szczebla zarządzania. Przedsiębiorstwa dobrane były metodą losowo kwotową z uwzględnieniem formy własności i pochodzenia kapitału firmy. Badania ukończono w 2005 roku.

Tabela 1. Forma własności i pochodzenie firm ujętych w badaniu.

Rozkłady brzegowe zmiennych		Razem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Forma własności	Firma państwowa (%/N)	27,1/119	29,2/40	45,2/56	5,1/5	22,5/18
	Firma prywatna (%/N)	72,9/320	70,8/97	54,8/68	94,9/93	77,5/62
	Ogółem (N)	439	137	124	102	88
Kraj pochodzenia firmy	Firma krajowa (%/N)	74,9/332	76,6/105	83,1/103	52/51	86,9/73
	Firma zagraniczna (%/N)	25,1/111	23,4/32	16,9/21	48/47	13,1/11
	Ogółem (N)	443	137	124	102	88

Źródło: Chomczyński, 2007: 9.

Wyniki badań

W badaniach przyjęliśmy, że w ramach operacjonalizacji pojęcia „styl przywódczy” skupimy się na analizie deklarowanego przez respondentów stopnia hierarchizacji, indywidualizmu i delegowania uprawnień. W naszym przekonaniu wymiary te dobrze odzwierciedlają istotę przywództwa, choć oczywiście nie stanowią jego treści pełnej w sensie logicznym. W ramach *itemu* „hierarchizacja” znalazły się następujące stwierdzenia¹⁸:

- 1) *Wszystkie konflikty w naszej firmie są rozwiązywane wyłącznie przez kierownictwo.*
- 2) *Gdy przychodzi nam rozwiązywać jakiś poważny problem, osoby zajmujące różne stanowiska w hierarchii pracują często na zasadach partnerskich.*

¹⁸ Wszystkie stwierdzenia zostały oparte na skali Likerta.

- 3) *Za istotną wartość uważa się w naszej firmie wzajemną lojalność w stosunkach przełożonych i podwładnych.*
- 4) *O prestiżu pracownika w naszej firmie decyduje nie jego aktualne stanowisko w hierarchii firmy, lecz posiadane kompetencje.*
- 5) *Każdemu z pracowników staramy się dać możliwość rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.*

Item „indywidualizm” objął następujące stwierdzenia:

- 1) *Wszyscy w naszej firmie wiedzą, że podstawą oceny ich pracy są konkretne fakty i liczby świadczące o indywidualnej efektywności.*
- 2) *Uważamy, że nacechowane pewną serdecznością stosunki międzyludzkie przekształcające wszystkich pracowników w jedną dużą rodzinę służą dobrze naszej firmie.*
- 3) *W naszej firmie uważamy, że o wiele efektywniej działają zespoły pracownicze scementowane silnymi więziami koleżeńskimi.*
- 4) *W naszej firmie także te problemy, które wydają się dotyczyć jednego z jej działów, rozwiązywane są we współpracy z innymi działami.*
- 5) *W naszej firmie w miarę możliwości staramy się utrzymywać jakiś kontakt także z rodzinami pracowników.*
- 6) *Sprzymyjamy pracownikom, którzy w czasie wolnym chcą się w coś wspólnie angażować.*
- 7) *Płace mogą być bardzo zróżnicowane w sytuacji, kiedy zależne są od włożonego wysiłku.*

Odnośnie delegowania uprawnień wnioskowanie oparto na podstawie wyboru spośród następującej kafeterii dysjunktywnej:

- 1) *W mojej firmie kierownicy dzielą się z podwładnymi kompetencjami, wszyscy czujemy się odpowiedzialni za realizowane projekty.*
- 2) *W mojej firmie nie istnieje delegowanie władzy i uprawnień na niższe szczeble, które pełnią funkcję jedynie wykonawczą.*
- 3) *W mojej firmie delegowanie uprawnień na niższe szczeble dotyczy tylko wybranych projektów.*

Ponadto zadaliśmy naszym respondentom także pytanie odnośnie roli, jaką przypisują oni pracy, doświadczeniu i umiejętności tworzeniu wizji i planów w sprawowaniu funkcji kierowniczej.

Niżej zaprezentowane zostały uśrednione wartości dylematów: równość – hierarchia i indywidualizm – kolektywizm. Rozpiętość pierwszego *itemu* wynosi 20 punktów (5 punktów – najniższy stopień odczuwanej hierarchii, 25 punktów najwyższy), zaś drugiego 28 (7 punktów -najwyższy poziom odczuwanego indywidualizmu, 35 – górny pułap kolektywizmu).

Tabela 2. Uśrednione wartości agregacyjne dylematów: równość – hierarchia (hierarchizacja) oraz indywidualizm – kolektywizm (indywidualizm)

Wybrane wymiary stylu przywódczego	Ogółem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Hierarchizacja	13,1	12,75	13,66	13,3	12,6
(Odchylenie stand.)	2,46	2,3	2,8	2,4	2
Minimum	7	7	8	7	8
Maksimum	25	23	25	23	17
Liczba przypadków (N)	447	136	123	101	87
Indywidualizm	24,9	25,2	24,24	25,2	25,2
(Odchylenie stand.)	3,2	2,9	3,5	3,3	2,9
Minimum	12	16	12	19	17
Maksimum	33	31	32	33	31
Liczba przypadków (N)	444	133	122	102	87

Źródło: Wyliczenia własne.

Pierwszy z badanych wymiarów (hierarchia) osiągnął średnią wartość w skali „ogółem” 13,1. Jeśli ten wynik porównamy do wartości środkowej wynoszącej 15 punktów¹⁹ to zauważymy, że odpowiedzi respondentów mniej więcej zajmują pozycję centralną na kontinuum równość – hierarchia. Niewielkie przesunięcie w stronę postawy egalitarnej (o 2 punkty) może wskazywać na stopniową zmianę mentalności menedżerów, lecz bez analizy trendu nie możemy tego stwierdzić z całą pewnością. Także w przypadku drugiego wymiaru możemy zaobserwować zbliżenie się postaw respondentów w stronę jednego z krańców. Wartości oparte na kolektywizmie wydają się delikatnie przeważać nad postawami indywidualistycznymi i umiejscowione są cztery punkty od środka (wynoszącego 21) w stronę kolektywizmu. Jeśli weźmiemy pod uwagę prawie centralne umiejscowienie odpowiedzi respondentów na skali równość – hierarchia jak również niewielkie nasilenie postaw kolektywnych to trudność w przyporządkowaniu Polski przez Roberta i jego kolegów (2000) do jednego modelu (*horyzontalny indywidualizm* i *wertykalny kolektywizm*) wydają się być zrozumiałe. Jak wskazują wyniki zebrane w tabeli także i w poszczególnych miastach średnie wartości niewiele się od siebie różnią. Warto także zwrócić uwagę na nieduże wartości odchyłeń standardowych, które sugerują małe zróżnicowanie odpowiedzi w ramach poszczególnych grup respondentów. Żeby jednak można było mówić o pewnych subtelnościach lokalnych należy posłużyć się testem One Way ANOVA, który wskaże nam czy powyższe różnice średnich wartości agregatowych są istotne statystycznie.

¹⁹ Wartość środkowa to suma wartości minimalnej (5) i maksymalnej (25) podzielona przez 2 (przyp. autor).

Tabela 3. Jednoczynnikowa analiza wariancji One Way ANOVA dla dylematów: równość – hierarchia oraz indywidualizm – kolektywizm.

Szacowane zmienne	Rodzaj oszacowania	Stopnie swobody (df)	Wartość F	Istotność statystyczna
HIERARCHIZACJA* MIASTO	Oszacowanie międzyklasowe	3	4,503	0,004
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	443		
	Oszacowanie całkowite	446		
INDYWIDUALIZM* MIASTO	Oszacowanie międzyklasowe	3	2,698	0,045
	Oszacowanie wewnątrzklasowe	440		
	Oszacowanie całkowite	443		

Źródło: Wyliczenia własne.

Wartości statystyki testu F dla obu wymiarów przy standardowym poziomie istotności 0,05 (4,50 dla dylematów: równość – hierarchia oraz 2,67 dla dylematu indywidualizm – kolektywizm) okazały się większe od wielkości obszaru krytycznego, dzięki czemu możemy wstępnie odrzucić hipotezę zerową o braku zróżnicowania średnich dla badanych prób. Należy jednak zauważyć, że dla drugiego wymiaru wartość F tylko w niewielkim stopniu przekracza obszar krytyczny. Na tym etapie naszej analizy możemy zatem powiedzieć, że różnice w średnich w jakimś stopniu spowodowane są dokonaną kategoryzacją, czyli w naszym przypadku podziałem na miasta. Posługując się miarą ETA spróbujemy odpowiedzieć na pytanie: w jakim stopniu kategoryzacja regionalna wyjaśnia zróżnicowanie średnich?

Tabela 4. Siła związku (ETA) pomiędzy zmiennymi zależnymi: hierarchizacja i indywidualizm oraz zmienną niezależną: miasto (Warszawa, Łódź, Poznań, Rzeszów)

Analizowane zmienne	Eta	Eta ²
HIERARCHIZACJA* MIASTO	0,172	0,030
INDYWIDUALIZM * MIASTO	0,134	0,018

Źródło: Wyliczenia własne.

Niskie wartości tego wskaźnika (ETA) mówią nam o tym, że zależność pomiędzy regionem a uśrednionymi wartościami wskaźników wymiaru sieciowego i merytokratycznego jest bardzo słaba. Wskaźnik ETA podniesiony do kwadratu pozwala na stwierdzenie, że podział na miasta tylko w 3% w przypadku dylematu

równość – hierarchia i w 1,8% w przypadku dylematu indywidualizm – kolektywizm może tłumaczyć nam zróżnicowanie uśrednionych wartości poszczególnych wymiarów. Okazuje się zatem, że jeśli kategorię miasta potraktujemy zbiorczo, tzn. bez przypatrywania się poszczególnym regionom to praktycznie żadnego związku ze zróżnicowaniem średnich nie można odnotować. Musimy jednak mieć świadomość faktu, że taka perspektywa zakłada wzajemne znoszenie się ewentualnych różnic w poszczególnych miastach. Oznacza to, że nawet, jeśli jakieś miasto istotnie się różni to i tak wskazania w pozostałych te różnice zniwelują. Spróbujmy zatem wykorzystać test Tukey’a by spojrzeć na strukturę wzajemnych relacji pomiędzy miastami i odpowiedzieć sobie na pytanie: czy menedżerowie ze wszystkich miast w takim samym stopniu postrzegają omawiane wartości, czy może w którymś z nich jest zdecydowanie inaczej?

Tabela 5. Wieloporównawczy test *post hoc* Tukey’a dla hierarchizacji jako zmiennej zależnej i miasta jako zmiennej niezależnej

MIASTO	MIASTA	Istotność statystyczna	Przedział ufności (95%)	
			Dolna granica	Górna granica
Warszawa	Łódź	0,013 ⁽¹⁾	-1,6942	-,1391
	Poznań	0,286	-1,3876	,2540
	Rzeszów	0,985	-,7400	,9757
Łódź	Warszawa	0,013*	,1391	1,6942
	Poznań	0,707	-,4892	1,1889
	Rzeszów	0,013*	,1591	1,9099
Poznań	Warszawa	0,286	-,2540	1,3876
	Łódź	0,707	-1,1889	,4892
	Rzeszów	0,218	-,2294	1,5987
Rzeszów	Warszawa	0,985	-,9757	,7400
	Łódź	0,013*	-1,9099	-,1591
	Poznań	0,218	-1,5987	,2294

⁽¹⁾ Dla poziomu istotności statystycznej p (0,01 – 0,05) oznaczenie (*) zaś dla $p < 0,01$ oznaczenie (**)

Źródło: Wyliczenia własne.

Z wartości przedstawionej w powyższej tabelce wynika, że choć w niewielkim stopniu to jednak spośród wszystkich miast najbardziej odbiegające są wskazania w Łodzi²⁰, co dodatkowo potwierdził test na homogeniczność prób²¹, którego ze względu na zaplanowaną objętość artykułu nie zamieściłem. Podobna analiza w stosunku do drugiego wymiaru: indywidualizm – kolektywizm nie

²⁰ Powyższe wyniki znalazły także potwierdzenie w teście *post hoc* Scheffe’a, którego nie przedstawiłem ze względu na ograniczoną objętość tej artykułu.

²¹ Test na homogeniczność prób Scheffe’a ze względu na nierówną wielkość badanych prób nie mógł zostać wykonany poprawnie.

wykazała żadnego zróżnicowania wewnętrznego (strukturalnego) w obrębie badanych miast. Na tym etapie naszej analizy możemy zatem powiedzieć, że dwa istotne elementy składające się na styl przywódczy zachowują podobny kształt w każdym z badanych miast. Spróbujmy przyjrzeć się pozostałym składnikom. Kolejną analizowaną przez nas zmienną jest kwestia delegowania uprawnień (*empowerment*). Jest ona ważna dla określenia odczuwanego przez menedżerów poziomu partycypacji pracowniczej i stanowi konstytutywny element istoty przywództwa organizacyjnego.

Tabela 6. Procentowy rozkład²² odpowiedzi na temat delegowania uprawnień

Procentowy rozkład odpowiedzi na temat delegowania uprawnień w firmie	Ogółem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
1) W mojej firmie kierownicy dzielą się z podwładnymi kompetencjami, wszyscy czujemy się odpowiedzialni za realizowane projekty	52,6	57	52	50,5	48,9
2) W mojej firmie nie istnieje delegowanie władzy i uprawnień na niższe szczeble, które pełnią funkcję jedynie wykonawczą	11	8,9	17,9	12,9	2,3
3) W mojej firmie delegowanie uprawnień na niższe szczeble dotyczy tylko wybranych projektów	36,5	34,1	30	36,6	48,9

Źródło: Wyliczenia własne

Problem delegowania uprawnień znajduje odzwierciedlenie w jego zróżnicowaniu w ramach poszczególnych miast. O ile w Warszawie partycypacja decyzyjna wśród ogółu pracowników jest deklarowana przez 57% menedżerów o tyle w przypadku Rzeszowa już tylko 49%. Nasuwa się zatem skojarzenie, że **im większe miasto tym większy stopień przekazywania kompetencji oraz udział zbiorowości pracowniczej w procesach decyzyjnych**. Rozkład odpowiedzi w kolejnym pytaniu wskazuje jednak, że powyższa generalizacji pozbawiona jest silniejszych podstaw. W Rzeszowie, mieście, w którym poprzednio najmniejszy odsetek respondentów deklarował delegowanie uprawnień tym razem także najmniej jest wskazań na ich brak w obrębie firmy (2,3%). Największa część respondentów (18%), którzy zaprzeczali delegowaniu uprawnień w firmie wystąpiła w Łodzi, oraz w Poznaniu (13%). Warszawscy respondenci tylko w 9% deklarują zupełny brak delegowania uprawnień. W przypadku odpowiedzi na pytanie trzecie związane z częściowym delegowaniem uprawnień ograniczonym tylko do wybranych projektów najwięcej wskazań wystąpiło w Rzeszowie (49%), zaś najmniej w Łodzi (30%). Suma odpowiedzi na pierwsze pytanie oraz na trzecie

²² Podane procenty przedstawiają rozkład tylko „ważnych” odpowiedzi, czyli po wyłączeniu braków danych, dlatego mogą nie sumować się do 100.

mogłaby wskazywać na to, że to właśnie w rzeszowskich przedsiębiorstwach stopień delegowania uprawnień jest relatywnie największy. Należy jednak zauważyć, że najwyższe wskazania odpowiedzi na jedno pytanie jest neutralizowane odpowiedziami na pozostałe, co w konsekwencji nie pozwala nam na budowanie jednoznacznych twierdzeń.

Nasza dotychczasowa analiza stylów przywódczych skupiała się na wybranych przesłankach o charakterze pośrednim, na podstawie, których mogliśmy mówić o kształcie jego poszczególnych aspektów. Ważną rolę w interpretacji uwarunkowań zjawiska przywództwa odgrywa także „autopercepcja” oparta na ustosunkowaniu się badanych do wybranych cech dobrego lidera. Prosiłiśmy o umiejscowienie na skali porządkowej wybranych atrybutów menedżera – **codzienna wytężona praca** (zmienna **praca**), **doświadczenie** (zmienna **doświadczenie**) oraz **umiejętność tworzenia wizji i planów** (zm. **wizje**) w ten sposób, by najważniejszej cesze przyznano 3 punkty, średnio istotnej 2 zaś najmniej ważnej 1. Niżej prezentujemy uśrednione wyniki w badanych przez nas miastach.

Tabela 8. Uśrednione wartości wybranych cech menedżerów.

Wybrane wymiary stylu przywódczego	Ogółem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Praca	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6
(Odchylenie standardowe)	0,7	0,7	0,73	0,68	0,67
Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88
Doświadczenie	2	2	2,2	2	1,8
(Odchylenie standardowe)	0,73	0,74	0,66	0,76	0,7
Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88
Wizje	2,6	2,5	2,4	2,4	2,6
(Odchylenie standardowe)	0,77	0,7	0,8	0,82	0,72
Liczba przypadków (N)	451	137	124	102	88

Źródło: Wyliczenia własne

W tym przypadku pominiemy analizę i tak niewielkich różnic pomiędzy poszczególnymi miastami, jako kwestię mało istotną i zajmiemy się interpretacją porządkowego zaszeregowania wybranych cech przez naszych respondentów. Już na pierwszy rzut oka widać, że „ważność” badanych przez nas atrybutów dobrego menedżera układa się w pewien ogólny dla wszystkich miast wzór. Za najważniejszą cechą uchodzi umiejętność tworzenia wizji i planów (wizje), następną w kolejności jest doświadczenie, zaś najmniej ważną pracowitość. Takie uszeregowanie może wskazywać na to, że w cenie są zdolności charyzmatyczne, że dobry menedżer to taki, który ma wizję i do niej dąży. Zaistniała zgodność aksjologiczna wśród respondentów z różnych miast potwierdza nasze wstępne przypuszczenia, że styl przywódczy utożsamiany przez nas z wybranymi jego aspektami zachowuje podobny kształt wśród respondentów z różnych regionów.

Ostatnim wreszcie „składnikiem” stylu przywódczego jest, podobnie jak poprzednio, autopercepcja odnosząca się do odpowiedzi na pytanie: *czy według Pana/Pani silny przywódca jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy?* Odpowiedzi w skali Likerta punktowane były w ten sposób, że wskazaniom *zdecydowanie nie* przyznawaliśmy 1 punkt zaś *zdecydowanie tak* 5 punktów. W tabelce niżej znajdują się uśrednione wyniki.

Tabela 9. Uśrednione wartości odpowiedzi na pytanie: *czy według Pana/Pani silny przywódca jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy?*

Silny przywódca jako gwarant sukcesu firmy	Ogółem	Warszawa	Łódź	Poznań	Rzeszów
Średnia arytmetyczna	4,1	4,17	4	3,98	4,2
(Odchylenie stand.)	1	1	1	1,15	0,8
Liczba przypadków (N)	447	137	123	99	88

Źródło: Wyliczenia własne.

Podobnie jak poprzednich aspektach przywództwa, także i tutaj brak jest statystycznie istotnych różnic w postrzeganiu roli, jaką zajmuje silny przywódca w organizacji. Dodatkowym tego potwierdzeniem jest także niewielka skala różnic w odpowiedziach w ramach poszczególnych grup (miast) odzwierciedlana przez wskaźnik odchylenia standardowego. Zaskakuje natomiast inny fakt, mianowicie w każdym z badanych miast respondenci zdecydowanie odczuwają potrzebę przywództwa opartego na sile i stanowczości. Sięgając do literatury przedmiotu można ten stan tłumaczyć, tym, że Polska jest krajem, w którym zwłaszcza gospodarka znajduje się pośrodku drogi pomiędzy mechanizmami typowymi dla centralnego planowania a neoliberalną gospodarką rynkową (por. Ettenson, 1993: 15, Robert, Probst, Martocchio i inni, 2000; Reber, Auer-Rizzi, 2003: 203-291).

Wnioski

Analiza wybranych przez nas wskaźników stylu przywódczego pozwala nam na sformułowanie ostrożnych wniosków. Okazuje się, że tak zoperacjonalizowany przez nas styl przywódczy zachowuje podobny kształt w ocenie menedżerów z badanych przez nas miast. Pomimo wystąpienia pewnych, regionalnie uwarunkowanych różnic (kwestia delegowania władzy) możemy stwierdzić, że prawdopodobnie istnieje swoisty, raczej jednolity, z enklawicznie występującymi odchyleniami, model przywództwa organizacyjnego. Model ten możemy określić jako raczej wypo-

środkowany, biorąc pod uwagę zastosowane przez nas zmienne. Z badań wynika, że menedżerowie lokują siebie raczej po środku skal hierarchizacji i egalitaryzmu oraz indywidualizmu i kolektywizmu. Brak skrajnych wskazań daje się także zauważyć w przypadku problemu delegowania uprawnień, choć relatywnie najczęściej badanych opowiadało się zwiększaniem decyzyjności pracowników stojących niżej w hierarchii. Zaskakiwać może nieco fakt, przypisywania przez respondentów największej wagi umiejętności tworzenia wizji i planów, która to ma cechować menedżera jednocześnie najmniej wskazując na wykonywanie pracy. Być może jest to wyraz próby budowania określonego wizerunku i tożsamości związanej z realizacją funkcji kierowniczej.

Zakończenie

Uważam, że pomimo wielu ograniczeń związanych z badaniem, udało nam się pozyskać cenne informacje, niezbędne dla zrozumienia, choć w ogólnym zarysie istoty przywództwa organizacyjnego. Wiedza ta zyskuje dodatkową wartość, gdy uwzględnimy wagę ogromnych przemian gospodarczych będących wynikiem transformacji ustrojowej. W ich rezultacie odeszły w zapomnienie niektóre sposoby kierowania w organizacjach, zaś na ich miejsce zostały przeszczepione inne. Ciężar dostosowywania mechanizmów związanych z istotą przemian przywództwa organizacyjnego spoczął na barkach kierownictwa. W dalszym ciągu, mimo faktu, że idea partycypacji pracowniczej zatacza coraz szersze kręgi, to oni wyznaczają funkcjonalne wzory zachowań, jak również z drugiej strony są ich podmiotem oddziaływania.

Problematyka poruszona w tej pracy stanowi tylko niewielki fragment ogółu kwestii związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Myślę, że dalsze badania poświęcone stylom przywódczym, powinny skupić się na innych aspektach, które mogą wpływać na kształt relacji na linii podwładny – przełożony.

Literatura

- Armstrong M., 2000, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Chomczyński P., 2007, *Próba badawcza*, w: K. Konecki i P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Denmark F.L., 1977, *Styles of Leadership*, „Psychology of Women Quarterly” Vol. 2 (2) Winter.
- Drucker P.F., 1976, *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa: PWN.
- Ettenson R., 1993, *Brand Name and Country of Origin Effects in the Emerging Market Economies of Russia, Poland and Hungary*, „International Marketing Review” 10 (5), .
- Gableta M., 2000, Gospodarowanie potencjałem ludzkim w przedsiębiorstwie, *Organizacja i kierowanie*, nr 4 (106), PAN.
- Goffman E., 2000, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Hofstede G., 1980, *Culture's Consequences – International Differences in Work – Related Values*, London: SAGE Publications.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE.
- Kiełtyka L., 2003, *Rola menedżera w przedsiębiorstwie XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Rok LIV Nr 9 (644), wrzesień.
- Kieżun W., Kwiatkowski S., 1975, *Style zarządzania*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Kieżun W., 1977, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Kondo Y., 2002, *Keeping the „dream” in mind is indispensable for successful leadership*, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 3.
- Konrad E., 2000, *Implicit leadership theories in Eastern and Western Europe, Organizational psychology and transition processes*, „Social Science Information”, Vol. 39, No. 2.
- Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Koźmiński A., Piotrowski W., 2000, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kurnal J., 1970, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa: PWE.
- McKenna E., Bebech N., 1997, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska.
- Morawski W., 2001, *Socjologia ekonomiczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan G., 1997, *Obrazy organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Robbins S. P., 1998, *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Reber G., Auer-Rizzi W., 2003, *The Leadership Behaviour of Managers in Austria, the Czech Republic and Poland: An Intercultural Comparison Based on the Vroom-Yetton Model of Leadership and Decision Making*, Stuting H.J., Dorow W., Classen F., Blazejewski S., (eds) *Change Management in Transition Economies – Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture*, London: PALGRAVE MACMILLAN.
- Robert Ch., Probst T.M., Martocchio J.J., Drasgow F., Lawler J.J., 2000, *Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 85, No. 5.
- Smircich L., Morgan G., 1989, *Przywództwo jako kształtowanie znaczenia*, (tłum. A. Marcinkowski), w: A. Marcinkowski i J.B. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. II, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Steyer J., 1998, *Charisma and the Archetypes of Leadership*, „Organization Studies”, 19/5.
- Townsend P., Gebhardt J.E., 1997, *For service to work right, skilled leaders need sills in „follower-ship”*, *Managing Service Quality*, Vol. 7, No. 3.

- Trevino L. K., Brown M., Hartman L. P., 2003, *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*, „Human Relations”, Vol. 56 (1).
- Verheul I., Risseuw P., Bartelse G., 2002, *Gender Differences in Strategy and Human Resource Management – The case of Dutch real Estate Brokerage*, „International Small Business Journal”, Vol. 20 (4).
- Willer D., 2003, *Power-at-a Distance*, „Social Forces” 81:4, June.

Piotr Chomczyński

Polish Production Companies' Managers' Leadership Styles

Abstract

The main aim of this paper is to present results of our research concerned leadership style of polish managers from production companies. Research was conducted among medium and big companies in 2003-2005 and encompassed four cities: Warsaw, Lodz, Rzeszow and Poznan. We used random and quota sample. Questionnaires were realized among 451 respondents.

Zaufanie w przywództwie organizacyjnym

Wprowadzenie

W relacjach międzyludzkich zaufanie pełni fundamentalną rolę, chodzi nie tylko o sferę życia prywatnego, lecz również politykę i biznes. To, co dzieje się w społeczeństwie znajduje odzwierciedlenie w naszych miejscach pracy. J. Czapiński, w prowadzonej cyklicznie, Diagnozie Społecznej podaje, że Polacy nie ufają sobie nawzajem. Z opinią, że „większości ludzi można ufać”, w 2007 roku zgodziło się 11,5% badanych Polaków. Gdyby porównać w tej kwestii wyniki badań Diagnozy Społecznej z 2003r. i 2005r., kiedy wzajemne zaufanie deklarowało 10,5% Polaków, to należy zauważyć jedynie jednoprocentowy wzrost. Inne badania, prowadzone przez *European Social Survey* w 2004r. informują, że pod względem ogólnego zaufania, spośród objętych badaniem 21 krajów unijnych, Polska znalazła się na 20 miejscu (Czapiński, 2007: 261).

F. Fukuyama dostrzega dodatnią korelację pomiędzy poziomem rozwoju danego kraju a skłonnością jego obywateli do obdarzania innych zaufaniem (Fukuyama, 1997). Polacy, o czym mówi D. Batorski (Bendyk, 2007), potrafią zaufać rodzinie i bliskim, trudniej natomiast przychodzi im zaufanie wobec pozostałych osób. „W efekcie obserwujemy w Polsce paradoksalną sytuację: systematycznie rośnie kapitał ludzki, czyli poziom kwalifikacji i kompetencji jednostek, na niezmiennie niskim poziomie pozostaje natomiast kapitał społeczny” (Bendyk, 2007). Trudno sobie jednak wyobrazić długotrwały rozwój gospodarki bez czerpania z kapitału społecznego. Bez niego nie ma szans na rozwój sektorów opartych na wiedzy, wymagających współpracy wielu osób wzajemnie sobie ufających.

Kapitał społeczny jest różnie definiowany. J. Coleman uważa, że są to nieformalne wartości i normy etyczne wspólne dla członków określonej grupy i umożliwiające im skuteczne współdziałanie (Fukuyama, 1997: 20). Dzięki niemu w organizacjach możliwa jest współpraca, podejmowanie decyzji, atmosfera

otwartości i przejrzystości, sprawna komunikacja, motywacja, więzi międzyludzkie oraz innowacja. Współwystępuje on w organizacjach z kapitałem fizycznym i ludzkim. Jego częścią składową, obok normy wzajemności oraz sieci różnych relacji, jest **zaufanie**.

Interpretacja kluczowych terminów

Jeszcze do niedawna zaufanie było domeną zainteresowania etyki, współcześnie jego problemem zajmują się różne dyscypliny naukowe: zachowania organizacyjne, politologia, ekonomia, psychologia czy socjologia. Szerokie spektrum zainteresowania zaufaniem nie ułatwia jednak ustaleń definicyjnych. Ich przegląd z różnych dziedzin skłania do przyjęcia, w kontekście niniejszego zagadnienia, definicję Zaheer, McEvily, & Perrone, określającą **zaufanie** jako [...] **oczekiwanie co do uczestnika, że (1) wypełni swoje obowiązki, (2) będzie zachowywał się w przewidywalny sposób, (3) będzie działał i negocjował uczciwie nawet wtedy, gdy może zachować się w sposób oportunistyczny** (Grudzewski i in., 2007: 34).

Tego właśnie oczekują podwładni od przełożonego, który winien pełnić również rolę przywódcy. W organizacjach jednak, według badania przytaczanego przez S. P. Robbinsa, 40% badanych pracowników zgadza się ze stwierdzeniem „Często nie wierzę w to, co mówi kierownictwo” (Robbins i DeCenzo, 2002: 500). Badanie przeprowadzone w 2005r. przez agencję badawczą Roper pokazuje, że tylko 2% respondentów uważało, że szefowie dużych firm są godni zaufania (H. Gardner, 2007: 114).

Zaufanie musi być weryfikowane co jakiś czas. Jeśli tak się nie dzieje, to w relacji np. firma-klient, jedna ze stron (najczęściej firma), zaczyna „spoczywać na laurach”. Tym sposobem pozostaje w tyle za konkurencją. Gdy mówimy o przywódcy, to efektem bezgranicznego i nie weryfikowanego zaufania jest najczęściej rozczarowanie z konsekwencjami moralnymi i zawodowymi. Żeby ustrzec się w organizacji takich zdarzeń, menadżer-lider powinien dostrzegać różne poziomy zaufania i odpowiednio z nich korzystać zwłaszcza, gdy znajduje się na szczycie organizacji.

McAllister wymienia dwie formy zaufania interpersonalnego: oparte na poznaniu, czyli **zaufanie racjonalne** oraz oparte na afekcie, czyli **zaufanie emocjonalne**. Pierwsze wywodzi się z przekonania o solidności i niezawodności partnera, drugie zaś na odwzajemnionej interpersonalnej trosce oraz uczuciu przywiązania i dobrej woli. Zaufanie racjonalne wiąże się z solidnością, kompetencjami, uczciwością i konsekwencją partnerów. Zaufanie emocjonalne z wiarą, troską, otwartością,

poparciem oraz dzieleniem się informacjami między stronami (Grudzewski i in., 2007: 46).

Saj-nicole A. Joni wymienia w organizacji trzy rodzaje zaufania: osobiste, do kompetencji i strukturalne (Saj-nicole A. Joni, 2007: 73-75).

Zaufanie osobiste jest najbardziej podstawowe i zrozumiałe. Opiera się na przekonaniu o prawości drugiego człowieka, wierze, że dana osoba postępuje uczciwie i etycznie, dotrzymuje słowa, ma dobre intencje oraz potrafi z dyskrecją zajmować się poufnymi informacjami. Zaufanie osobiste pojawia się w organizacji w wyniku współpracy z innymi kolegami z zespołu. Relacje oparte na zaufaniu osobistym są niewątpliwie ważne, ale nie zawsze pozwalają na pozyskanie specjalistycznej wiedzy. Wówczas potrzebne jest zaufanie do kompetencji.

Zaufanie do kompetencji definiowane jest jako poleganie na umiejętnościach doradcy w konkretnej dziedzinie. Przywódcy w organizacjach obdarzają tego rodzaju zaufaniem ludzi, którzy są ekspertami w danej dziedzinie, systematycznie uzupełniają swoją wiedzę, potrafią ją zastosować w praktyce, czy też udzielić cennej opinii lub rady.

Zaufanie strukturalne pojawia się wtedy, gdy role, interesy i ambicje zawodowe depozytariuszy zaufania nie kolidują z rolami, interesami, i ambicjami przywódcy. Wysoki poziom zaufania strukturalnego pojawia się, gdy dana osoba potrafi wydać obiektywny sąd, gdy nie filtruje, wobec przywódcy informacji oraz daje podstawy do przeświadczenia, że nie złamie pokładanego w niej zaufania. Najczęściej takim zaufaniem obdarzane są osoby spoza firmy.

Siłą lidera jest, więc budowanie sieci kontaktów wewnątrz firmy i poza nią oraz korzystanie z różnych rodzajów zaufania.

D. Shapiro, B. H. Sheppard i L. Cheraskin podają trzy rodzaje zaufania w organizacji: oparte na odstraszaniu, oparte na wiedzy, oparte na utożsamianiu się z drugą osobą (Robbins i DeCenzo, 2002: 501-503).

Zaufanie oparte na odstraszaniu polega na kalkulacji, które z zachowań jest opłacalne ze względu na uniknięcie kary. Większość nowych stosunków początkowo układa się z wykorzystaniem kary lub nagrody. Należy jednak pamiętać, że relacje oparte na odstraszaniu podbudowane są kruchym zaufaniem.

Zaufanie oparte na wiedzy pojawia się po dłuższej znajomości a historia kontaktów pozwala przewidzieć zachowanie współpracownika. Charakterystyczne dla tego typu zaufania jest to, że im większa częstotliwość komunikacji i systematycznych, wzajemnych kontaktów, tym większa możliwość rozwoju zaufania pomiędzy partnerami, a jednorazowe i uzasadnione nadużycie zaufania nie musi go niweczyć.

Zaufanie oparte na utożsamianiu się z drugą osobą, to najwyższy stopień zaufania, podbudowany związkami emocjonalnymi. Obie strony wzajemnie się znają, dążą do wspólnego celu, pojawia się pomiędzy nimi niekwestionowana lojalność, dzięki której nie ma potrzeby kontroli. Ten rodzaj zaufania wsparty jest empatią.

W większości organizacji dominuje zaufanie oparte na wiedzy, chociaż kierownicy zespołów pragną zaufania opartego na utożsamianiu się. Jeśli w zespole pojawi się ten typ zaufania pomiędzy pracownikami a kierownikiem, to niewątpliwie pełni on rolę przywódcy.

Mechanizm identyfikacji podkreślany jest w wielu definicjach przywództwa (Encyklopedia Socjologii, 2000: 329). R. Stogdill, rozpatrując przywództwo jako proces mówi, że polega ono na nieprzymuszonym ukierunkowaniu i koordynowaniu działań członków zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowego celu. **Przywództwo**, więc „[...] jako proces polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji” (Griffin, 1998: 492). **Przywódcy**, to „osoby, które potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły; osoby akceptowane przez innych w roli przywódców” (Griffin, 1998: 492).

Jest to oczywiście jedna z wielu definicji przywództwa, brakuje bowiem jednoznacznych ustaleń nie tylko, co do koncepcji wyjaśniających istotę przywództwa ale również co do definicji. Rozbieżności pojawiają się również w kwestii przywództwa organizacyjnego – w jakim kontekście mówić o przywódcy? Czy słowo „przywódca” może być synonimem menadżera czy wręcz przeciwnie?

Z myślą o efektywnym przywództwie realizatorzy projektu badawczego Globe podjęli, w trakcie międzynarodowej konferencji zorganizowanej w 1994r. w Calgary, próbę sformułowania definicji ujmującej istotę przywództwa organizacyjnego. W ich propozycji przywództwo organizacyjne, to umiejętność jednostki wywierania wpływu, motywowania oraz umożliwiania innym przyczyniania się do efektywności i sukcesu organizacji, której są członkami.

Zaufanie w wybranych koncepcjach przywództwa

W nauce pojawiło się wiele pomysłów jak wyjaśnić fenomen przywództwa. Ich mnogość zmusza do wyboru trzech: przywództwo emocjonalne, oparte na zasadach i sytuacyjne. Uzasadnienie, które się pojawia w odniesieniu do wszystkich trzech koncepcji, to budowanie przywództwa na relacjach nacechowanych zaufaniem. Pozostałe uzasadnienia są ściśle powiązane z każdą koncepcją oddzielnie. Odwołanie się do przywództwa emocjonalnego wiąże się z podziałem zaufania na racjonalne i emocjonalne. Przywództwo emocjonalne kładzie nacisk nie tylko na to, co racjonalne, ale również na emocje. Wykorzystanie zasady wygrana-wygrana, wymagającej wzajemnego zaufania skłania do przyjrzenia się bliżej

koncepcji przywództwa opartego na zasadach. Popularność, względy praktyczne i racjonalność przywództwa sytuacyjnego dały podstawę do analizy koncepcji K. Blancharda pod kątem zaufania.

Przywództwo emocjonalne D. Golemana. Jeszcze do niedawna uważano, że przywództwo należy oprzeć na przesłankach racjonalnych, w tym kierunku zmierzały też koncepcje wyjaśniające sukcesy przywódców. Uważano, że emocje zakłócają jedynie pracę lidera. Kiedy w latach osiemdziesiątych XX wieku została zdefiniowana przez P. Saloveya i J.D. Mayera inteligencja emocjonalna, inaczej spojrzano na emocje w przywództwie. D. Goleman, R. Boyatis i A. McKee twierdzą, że przywództwo wielkiego formatu działa dzięki wielkim emocjom a kluczową w nim rolę odgrywa inteligencja emocjonalna, rozumiana przez D. Golemana jako „zdolności do rozpoznawania przez nas naszych własnych uczuć i uczuć innych, zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi nas łączą jakikolwiek więzi”. (Goleman, 1999: 439). Do składowych inteligencji emocjonalnej D. Goleman zalicza: samoświadomość, samokontrolę, motywację, empatię i umiejętności społeczne (Goleman, 1997: 80-81 oraz Goleman, 2004a: 98). Samoświadomość, czyli zrozumienie własnych emocji, potrzeb, wiara w siebie, znajomość swoich mocnych i słabych stron, pozwala na szczere zachowanie lidera wobec podwładnych. Samoregulacja (samokontrola), polegająca na szybkim dochodzeniu do równowagi po wzbudzeniu emocjonalnym, panowanie nad emocjami, ma istotne znaczenie w przywództwie ze względu na kreowanie atmosfery zaufania i uczciwości. Motywacja siebie i innych, pozwala na osiąganie wyznaczonych celów. Empatia, czyli uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób wyzwala u podwładnych poczucie zrozumienia. Umiejętności społeczne, z kolei pozwalają na panowanie nad emocjami w kontaktach z innymi, dokładne rozpoznawanie sytuacji społecznych oraz sieci powiązań, bezkolizyjne utrzymywanie kontaktów, negocjowanie i łagodzenie sporów oraz stymulację zespołową. Pojęcia życzliwości, uczciwości wraz z kompetencjami i przewidywalnością, pojawiają się najczęściej w definicjach zaufania (Grudzewski i in., 2007: 35).

Wszystkie te składowe inteligencji emocjonalnej pozwalają wykreować wizerunek przywódcy opanowanego, realnie oceniającego siebie, innych i sytuację, współodczuwającego i zdolnego w nawiązywaniu relacji z innymi. Nie sposób takiej osobie nie zaufać.

Opisując przywództwo oparte na empatii D. Goleman wyróżnia sześć stylów przewodzenia: nakazowy, autorytatywny, demokratyczny, normatywny, wychowawczy i jednoczący (Goleman, 2004b: 39-53). Najlepszym postępowaniem przywódcy jest duża elastyczność i dostosowanie wybranego stylu do sytuacji. Zaufanie jednak wzbudza styl jednoczący, demokratyczny i wychowawczy. Pierwszy, w centrum zainteresowania stawia pracowników. Przywódca kładzie nacisk na budowanie więzi emocjonalnych z podwładnymi, swobodny przepływ informacji oraz dzielenie się wiedzą. Pomimo ewidentnych zalet ten styl może

osłabiać poczucie odpowiedzialności wśród pracowników, dlatego zdaniem D. Golemana powinien być uzupełniany, np. stylem autorytatywnym. Demokratyczny styl przewodzenia w swym opisie jest bardzo zbliżony do stylu jednoczącego. Opiera się on na swobodnym przepływie informacji, szacunku i zaangażowaniu, zapewniając pracownikom wpływ na decyzje w sprawie celów i metod pracy, dzięki czemu zwiększa się efektywność i poczucie odpowiedzialności za przedsiębiorstwo. Wadą tego stylu mogą być „niekończące się” i chaotyczne zebrania. Styl wychowawczy zapewnia dużo wsparcia pracownikom. Lider wychowawca zachęca podwładnych do wytyczania sobie dalekosiężnych i ambitnych celów w sferze rozwoju oraz służy pomocą przy ich opracowywaniu, chętnie deleguje obowiązki, uzgadnia z pracownikami role i obowiązki we wdrażaniu planów rozwoju, służy radą i pomocą. Niestety wiele organizacji, zdaniem D. Golemana nie potrafi w pełni wykorzystać stylu wychowawczego.

Przywództwo oparte na zasadach S. Coveya. S. Covey uważa, że w przewodzeniu i zarządzaniu ważne są 2 główne zasady: 1. usamodzielnianie innych na poziomie zarządzania (tzw. *empowerment* w teorii przywództwa K. Blancharda) oraz 2. wprowadzenie harmonii na poziomie organizacyjnym. Z tych zasad wpływa działanie menadżera dostatku, przekonanego, że istnieje wystarczająco dużo naturalnych i ludzkich zasobów, by każdy mógł zrealizować własne plany. Mentalność dostatku pozwala liderowi działać na zasadzie wygrana-wygrana i wierzyć, że sukces jednej osoby nie oznacza przegranej dla innej. Menadżer, który kieruje się filozofią dostatku ma zaufanie do innych, jest otwarty, dzieli się informacjami i odpowiedzialnością, odczuwa chęć do życia i niesienia pomocy innym. Jego siła wynika z poczucia własnej wartości i poczucia bezpieczeństwa. Spójność wewnętrzna oraz dojrzałość, to kolejne obok mentalności dostatku, cechy lidera. Spójność wewnętrzna to działanie w zgodzie z wartościami, samoświadomość oraz dotrzymywanie obietnic i zobowiązań wobec siebie i innych. Dojrzałość, S. Covey rozumie jako równowagę pomiędzy odwagą a rozważą. Misją dojrzałego zarządzania jest podwyższanie standardu i jakości życia wszystkich osób związanych z organizacją, a to zapewnia rozważa.

Charakter, który cechuje się prawością, dojrzałością i mentalnością dostatku, przejawia się w szczerości. Dzięki niemu menadżer ma szansę pozyskać zaufanie podwładnych (Covey, 2004: 59-60). Do kolejnych warunków budowania zaufania i działania na zasadzie wygrana-wygrana, S. Covey zalicza: samokontrolę, samoocenę, przyjazne organizacje i systemy oraz umiejętności (komunikację i synergiczne rozwiązywanie problemu) (Covey, 2004: 202). Gdy ludzie są dwulicowi, tzn. co innego mówią i co innego czynią, powstaje podszyta fałszem komunikacja, która podważa zaufanie i prowadzi do umowy typu wygrana-przegrana oraz rozwiązań wymagających zewnętrznego nadzoru, kontroli i oceny.

Przywództwo sytuacyjne SLII®. W 1968r. K. Blanchard i P. Hersey opracowali koncepcję **przywództwa sytuacyjnego** (Stoner, 1997: 463-465), która pod wpływem praktyki, została zmodyfikowana i opublikowana pod **nazwą przywództwo**

sytuacyjne SLII® (Blanchard, 2007). Zgodnie z koncepcją K. Blancharda, sposób postępowania lidera warunkowany jest sytuacją, w którą wpisują się gotowość, czyli zdolność i chęć zwolenników (podwładnych) do wykonania zadania oraz poziom rozwoju podwładnych, na który składają się ich umiejętności i zaangażowanie w zadanie. Lider nieustannie musi diagnozować poszczególne zmienne sytuacji, by odpowiednio do nich dostosować swój styl przewodzenia dyrektywny (zadaniowy) lub wspierający (relacyjny). Tym sposobem pojawiają się cztery style przewodzenia: instruowanie, konsultowanie, wspieranie i delegowanie (Blanchard, 2007: 76).

Instruowanie zakłada niski poziom kompetencji i wysokie zaangażowanie podwładnego, dlatego działania menadżera, winny przede wszystkim opierać się na przedstawieniu podwładnemu zadania oraz sposobu i terminu jego wykonania. Konieczna jest ze strony menadżera wnikliwa kontrola przebiegu pracy.

Konsultowanie wynika z niskiego lub średniego poziomu kompetencji podwładnego, który potrzebuje od przywódcy-menedżera dużo instrukcji jak wykonać zadanie oraz dużo wsparcia, umożliwiającego mu wiarę we własne siły.

Wspieranie to sytuacja, w której pracownik dysponuje średnim lub wysokim poziomem kompetencji, ale zmiennym zaangażowaniem, dlatego przywódca-menedżer koncentruje się głównie na udzielaniu mu wsparcia z nieznacznym udziałem zachowań dyrektywnych wobec niego.

Delegowanie przewiduje pozostawienie dużej swobody podwładnemu wynikającej z przekonania przełożonego o wysokim poziomie kompetencji i wysokim zaangażowaniu podwładnego w realizację zadania. Styl ten wymaga od lidera umiejętnego wsłuchiwanie się w informacje i sugestie płynące od pracownika. Delegowanie nie jest możliwe bez zaufania przywódcy-menedżera wobec podwładnego. Nie pojawia się ono jednak bezzasadnie.

W koncepcji przywództwa sytuacyjnego SLII® K. Blancharda, lider nie przekazuje uprawnień pracownikowi od razu, zgodnie z założeniem, że wysokie zaufanie wymaga czasu. W koncepcji K. Blancharda znajduje również odzwierciedlenie procesualny charakter zaufania tzn., że zaufanie należy monitorować i weryfikować, jeśli zajdzie taka konieczność. Duża elastyczność w relacjach lider-podwładny pozwala na powrót ze stylu delegowanie na niższy poziom lub odwrotnie, jeśli lider uzna, że może udzielić większej swobody podwładnemu. Podstawą relacji jest wzajemne, obustronne zaufanie, które ma źródło w zaufaniu do własnej osoby. W przywództwie sytuacyjnym SLII®, możliwe jest, po odpowiednim przeszkoleniu, samodzielne określenie przez podwładnych, na jakim poziomie wiedzy, umiejętności, doświadczenia i zaangażowania się znajdują i adekwatnie do tego uzyskanie pomocy lidera.

Budowanie zaufania w organizacji

Autorzy opisanych koncepcji są zgodni, co do tego, że zaufanie pełni fundamentalną rolę w przywództwie. D. Goleman i K. Blanchard podkreślają, że efektywny przywódca powinien korzystać z różnych stylów przewodzenia, uwzględniając m.in. sytuację, poziom rozwoju zawodowego pracownika oraz zaufanie, jakim go obdarza. W zależności od tego, po który styl przewodzenia przywódca sięga najchętniej, może budzić w pracownikach strach lub szacunek i zaufanie. Niewątpliwie wchodząc w rolę przełożonego lub przywódcy, należy pamiętać, że jedna i druga, wymaga obecności innych ludzi

J. Stoner, podkreśla, że nie ma przywódcy bez jego zwolenników. To proste stwierdzenie oddaje istotę przywództwa a także wyznacza przywódcy konieczność budowania sieci powiązań nie tylko w obrębie organizacji. Konieczna staje się samoświadomość i umiejętności społeczne, o których w swoich koncepcjach przywództwa mówi D. Goleman i S. Covey. Dzięki nim, przywódca rozpoznaje sytuacje społeczne oraz sieci powiązań, bezkolizyjnie utrzymuje kontakty z innymi, negocjuje i łagodzi spory oraz zapewnia stymulację zespołową a nade wszystko jest autentyczny w swych działaniach. Sprawnie porusza się w organizacji na poziomie formalnymi i nieformalnym (E. Gobillot nazywa ją strukturą realną organizacji). Nawijając rozległe kontakty ze współpracownikami przyjmuje rolę brokera informacji (węzła informacji), a przez to pomaga ludziom w nawiązaniu ze sobą kontaktów i pozyskaniu informacji. Tym sposobem przywódca otwiera sobie konto zaufania, na którym zaczyna przez częste, merytoryczne i rozciągnięte w czasie kontakty gromadzić kapitał zaufania, nazywany przez D. Shapiro zaufaniem opartym na wiedzy. Ten rodzaj zaufania stanowi dobrą podbudowę dla zaufania opartego na utożsamianiu się.

W sytuacji, kiedy trzeba zjednać sobie zwolenników J. Gobillot podaje trzy kroki działania przywódcy integratora:

1. „Lokuje się tam, gdzie ma miejsce przepływ informacji-dobrowolnie zbiera informacje od jednej grupy i przekazuje drugiej lub udziela ich ludziom na zebraniach.
2. Analizuje, jakie informacje byłyby przydatne innym ludziom –stara się poznać inne sieci oddziaływania.
3. Odgrywa aktywną rolę, pomagając innym w rozwoju – w razie potrzeby zapewnia wkład z zewnątrz” (Gobillot, 2008: 156).

Budowanie sieci kontaktów jest trudną i ciężką pracą. Wielu menadżerów zaniedbuje ten obszar, tłumacząc się brakiem czasu, talentu, względami etycznymi lub niechęcią. Szybko jednak orientują się, że bez takiego zaplecza niemożliwe są sukcesy. Niektórzy menadżerowie koncentrują się na kontaktach operacyjnych, niedoceniając kontaktów osobistych i strategicznych (Ibarra i Hunter, 2007: 182-191). Kontakty operacyjne determinowane są strukturą organizacyjną i rodzajem

wykonywanej pracy, dlatego buduje się je głównie wewnątrz organizacji. Ich siła opiera się na porozumieniu i wzajemnym zaufaniu. Prawidłowe funkcjonowanie i rozwój organizacji zapewniają jednak ci menadżerowie, którzy dbają również o kontakty osobiste, głównie z osobami spoza firmy i kontakty strategiczne, zarówno wewnątrz jak i zewnątrzorganizacyjne nastawione na realizowanie firmy przyszłości. H. Ibarra oraz M. Hunter, w oparciu o badania własne, twierdzą wręcz, że „(...) cechą, która odróżnia lidera od menedżera, jest zdolność wytyczenia sobie celu i nawiązywania kontaktów z osobami i grupami osób, które umożliwiają jego osiągnięcie. Pozyskiwanie interesariuszy, zjednywanie sobie sojuszników i sympatyków, rozpoznawanie politycznego układu sił, kontaktowanie ze sobą stron, które dotąd się nie znały, to są wszystko zadania lidera” (Ibarra i Hunter, 2007: 187). Stworzenie takiej sieci kontaktów przez przywódcę zapewnia mu możliwość korzystania z trzech, wymienionych przez Saj-nicole A. Joni, rodzajów zaufania: osobistego, do kompetencji i strukturalnego. Oczywiście zaufanie osobiste, do kompetencji i strukturalne nie wykluczają się, ale niezmiernie rzadko można spotkać je w obrębie jednej organizacji i wobec jednej osoby. Szerokie relacje przywódcy, podbudowane zaufaniem różnego typu, pozwalają na obiektywne i rozsądne podejmowanie decyzji czy wyznaczanie kierunku organizacji.

Lider nie może poprzestać na zaufaniu osobistym. Szczególnie, gdy zajmuje wysokie stanowisko w organizacji, potrzebuje doradców zewnętrznych, którzy są zaangażowani w jego sukces, ale nie mają w tym sukcesie interesu osobistego. Pełnią oni rolę źródła „wiedzy zewnętrznej”, zapobiegając krótkowzroczności menadżera oraz źródła cennych rekomendacji na zasadzie przechodniości zaufania, (jeśli A ufa B i B ufa C, to A może wyprowadzić miarę zaufania wobec C) (Grudzewski i in., 2007: 38). Dodatkowo, jeżeli zaufanie strukturalne połączone jest z kontaktami osobistymi, lider zyskuje źródło informacji zwrotnych na własny temat, umożliwiających mu ciągle samodoskonalenie.

Nawiązywanie relacji z innymi to umiejętność, której zdaniem D. Golemana, można się uczyć. Dobrą podstawą jest myślenie w kategorii wygrana-wygrana (*win-win*). Menadżerowie dostatku, co podkreśla S. Covey, są bardziej otwarci i gotowi na budowanie relacji z innymi. Są przekonani, że istnieje wiele zasobów i dóbr, którymi można się dzielić a sukces jednej osoby nie zawsze musi oznaczać porażkę innej. Są chętni do pomocy i często pełnią w organizacji funkcję kanałów zaufania.

Rozległa sieć kontaktów, choć niewątpliwie wymaga zaangażowania i inwestycji czasu, daje liderowi szereg korzyści. Zyski dla lidera i jego otoczenia, z prawidłowo prowadzonej polityki relacji to:

- Pewność siebie, wynikająca z rozległych kontaktów;
- Samodoskonalenie, oparte na informacjach zwrotnych z otoczenia;
- Integralność w działaniu;
- Informacje z różnych źródeł, dzięki czemu prawidłowo prowadzona jest polityka organizacyjna;
- Szerokie spojrzenie na sprawy organizacji;

- Trening umiejętności społecznych;
- Zaufanie w organizacji i do organizacji.

Podstawowym instrumentem nawiązywania relacji jest efektywna komunikacja. Liczne badania dowodzą, że najwyższy klimat zaufania tworzy bezpośrednia rozmowa. Obwarowana jest ona zasadami, które można znaleźć w wielu publikacjach poświęconych komunikacji interpersonalnej. Najczęściej wymienia się następujące cechy kompetentnej komunikacji: bogaty repertuar umiejętności, stosowność, efektywność, elastyczność, zaangażowanie, empatia, zdolności poznawczo-interpretacyjne i samokontrola (Adler i in., 2007: 28-31). Podstawowym warunkiem udanej komunikacji jest wysoka samoświadomość. Trudno efektywnie porozumiewać się z innymi ludźmi bez znajomości i rozumienia siebie. Samoświadomość polega również na rozpoznawaniu własnych uczuć i emocji (zarówno pozytywnych jak i negatywnych) oraz określaniu źródeł tych emocji. Człowiek świadomy siebie może pozwolić sobie na autentyczność oraz otwartość, czyli ujawnianie reakcji na bieżącą sytuację i przekazywanie z przeszłości, tylko takich, które są ważne dla zrozumienia obecnych relacji. Otwartość wiąże się z ponoszeniem pewnego ryzyka, ale jednocześnie wskazuje na zaufanie i jest podstawą do odwzajemnienia reakcji, na zasadzie efektu diadycznego. To z kolei wywołuje efekt spiralny, w którym osoba odsłaniająca się dostarcza kolejnych, nowych bodźców do dalszego odsłaniania się (Głogowski, 2001: 105). Podstawowym argumentem do otwartości jest poznanie samego siebie, niezbędne w doskonaleniu komunikacji i kreowaniu atmosfery zaufania. J. Luft i H. Inghman proces poznawania siebie, przedstawiają za pomocą schematu *Johari window* (Steward, 2000: 269). Zawiera on cztery wzajemnie powiązane części: otwarte „ja” (czyli obszar, w którym są zawarte informacje ogólnodostępne np. imię i nazwisko), ślepe „ja” (obszar nie znany sobie ale znany innym np. typowe dla nas gesty), ukryte „ja” (wiedza na własny temat, informacje o innych i od innych o sobie, niedostępne innym osobom np. skrywane tajemnice) oraz nieznane „ja” (obszar nieznaný sobie i innym np. zachowanie podczas zmienionych stanów świadomości). W długotrwałych relacjach, chodzi o powiększenie obszaru dostępnego sobie i innym, chociażby poprzez informacje zwrotne. Poszukiwanie informacji o sobie może odbywać się w różny sposób: poprzez refleksję na własny temat i plan samodoskonalenia, spojrzenie na siebie z innej perspektywy (np. z perspektywy obcego człowieka, dziecka, nauczyciela), słuchanie tego, co mówią inni, aktywne poszukiwanie informacji na własny temat wykorzystując np. technikę *Moje Atuty w Oczach Innych* (ang. *Reflected Best Self*) (Morgan Roberts 2007: 81-88).

Kompetentny oraz spójny w komunikatach werbalnych i niewerbalnych uczestnik relacji jest wiarygodny i budzi zaufanie. Prawdopodobnie będzie też dążył do działania charakterystycznego dla menadżera dostatku, czyli będzie dzielił się informacją z innymi pracownikami bez fałszywych intencji.

Integralność w mowie i czynie, to najlepszy przepis na tworzenie relacji podbudowanych zaufaniem.

Podsumowanie

Zaufanie podlega różnym prawidłowościom: jest zmienne w czasie, trudne i długotrwałe do pozyskania, ale jednocześnie łatwe do stracenia. Zaufanie jest jednocześnie „niewidzialne” tzn. często nie musi być definiowane między osobami, które wchodzi w relacje na nim wsparte. Jest niezbędne, by zjednać i przekonać innych do podążania we wskazanym kierunku. Jest niezbędne w przywództwie, właściwym od strony etycznej. W organizacji, podobnie jak w codziennym życiu, pojawiają się różne stopnie i rodzaje zaufania. Świadomy tego przywódca powinien dążyć do tworzenia różnych sieci powiązań międzyludzkich, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Dzięki temu lider zdobywa pewność siebie i przekazuje ją swoim podwładnym. W działaniach przywódczych konieczna jest autentyczność, która wynika m.in. z samopoznania. Wiedzę na własny temat, lider pozyskuje dzięki informacjom zwrotnym z otoczenia ale też przez pracę nad sobą. Zaufanie w organizacji budowane jest w oparciu o dzielenie się informacją i władzą, czytelną komunikację, odpowiedni styl przewodzenia i kompetencje.

Literatura:

- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor II R.F., 2007, *Relacje interpersonalne*, Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Bendyk E.: *Polak w nowych czasach*, „Polityka”, [on line]. 01 lipca 2007. Dostępny w Internecie: <http://www.polityka.pl/polak-wnowych-czasach/Lead30,1287,223100,18/>.
- Blanchard K., 2007, *Przywództwo wyższego stopnia*, tłum. A. Bekier, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- HaCovey S., 2004, *Zasady skutecznego przywództwa*, Poznań: Wydawnictwo Rebis.
- Czapiński J., 2007, *Diagnoza Społeczna 2007*, [on line] Rada Monitoringu Społecznego. Warszawa. Dostępny w Internecie: <http://www.diagnoza.com/>
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny droga do dobrobytu.*, tłum. A. i L. Śliwa, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gardner H., *Etyczny umysł. Rozmowa z psychologiem H. Gardnerem*, „Harvard Business Review Polska” wrzesień 2007.
- Głodowski W., 2001, *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa: Wydawnictwo Hansa Communication.
- Gobilllot E., 2008, *Przywództwo przez integrację*, tłum. M. Justyna, Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Goleman D., 1997, *Inteligencja emocjonalna*, tłum. A. Jankowski, Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina Poznań.
- Goleman D., 1999, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, tłum. A. Jankowski, Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina Poznań.
- Goleman D., *Co czyni cię przywódcą*, Harvard Business Review, luty 2004a.
- Goleman D., *Przywództwo, które przynosi efekty*, Harvard Business Review Polska, grudzień 2004b.

- Griffin R., 1998, *Podstawy zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2007, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Holly R., 2000, *Encyklopedia Socjologii*, Hasło Przywództwo, Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Naukowa.
- Ibarra H., Hunter M., *W jaki sposób liderzy budują i wykorzystują sieci kontaktów*, Harvard Business Review Polska, lipiec/sierpień 2007.
- Morgan Roberts L. i inni, *Naucz się wykorzystywać swoje atuty*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2007.
- Robbins S., DeCenzo D. A., 2002, *Podstawy zarządzania*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa: PWE.
- Saj-nicole A. Joni, *Geografia zaufania*, Harvard Business Review Polska, styczeń 2007.
- Stewart J., 2000, *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stoner J., 1997, *Kierowanie*, Warszawa: PWE.

Marta Miszczak

Trust in Organizational Leadership

Abstract

Trust is fundamental from people relations point of view. In particular, unclear situations force us to speak about this problem. The result of research show that Poles are a nation with a low level of trust. It is hard to live and work in a such society, especially if you are leader.

In this article the basic concepts of the trust and organizational leadership as well as relations between them was explained. Taking into account selected theories of a leadership (e.g. emotional theory D. Goleman, Hersey-Blanchard situational theory and) the importance of a trust in a leadership was explained. This article shows the various types of trust and ways of building good relationship between leader and co-workers.

Agnieszka Lipińska-Grobelny, Marzena Mofina

Podmiotowe uwarunkowania zadowolenia z pracy kadry kierowniczej

Zadowolenie z pracy stanowi ważny obszar zainteresowań nauk o organizacji i zarządzaniu. Konsekwencje, jakie za sobą pociąga, znajdują odzwierciedlenie w funkcjonowaniu całego społeczeństwa, organizacji, a przede wszystkim samego pracownika. Celem artykułu jest poddanie analizie podmiotowych uwarunkowań emocjonalnego zadowolenia zawodowego kadry kierowniczej, z uwzględnieniem podziału kierowników na kadrę średniego i najniższego poziomu kierowania. Badanie powyższych zagadnień pozostaje istotne zarówno z perspektywy kadry kierowniczej, przy założeniu, iż zadowolony kierownik jest bardziej skutecznym przełożonym, jak również z perspektywy podwładnych, którzy wydają się być lepiej motywowani przez szefa zadowolonego z pracy (P. Schultz i S.E. Schultz, 2002). Całość rozważań teoretycznych autorki artykułu rozpoczyna od syntetycznej próby zdefiniowania trzech kluczowych pojęć w tej pracy, tj. kierowania, zadowolenia z pracy i podmiotowych uwarunkowań zadowolenia z pracy.

Definicyjne ujęcie kierowania, zadowolenia z pracy i podmiotowych uwarunkowań zadowolenia z pracy

W literaturze przedmiotu można napotkać na dużą dowolność w definiowaniu pojęcia „*kierowanie*”. Kaczmarek i Sikorski (1996) podają, że kierowanie to proces, który polega na koordynowaniu zbiorowych wysiłków tak, aby doprowadziły

do zrealizowania celów organizacji. W związku z tym kierowanie jest procesem stałym, systematycznym i powtarzalnym. Opiera się na pracy ludzi, których należy motywować, ale równocześnie sprawować nad nimi nadzór i kontrolę. Chmiel (2003), powołując się na definicję Benisa i Nanusa, sugeruje potrzebę rozróżnienia pojęcia „kierowanie” i „przywództwo”. Przywództwo to zdaniem Chmiela (2003: 309) „znajdowanie ścieżki, natomiast kierowanie to podążanie ścieżką”. Większość teoretyków jest jednak zgodna, „kierowanie” (bez względu na poziom kierowania) oznacza realizowanie pewnych szczególnych funkcji kierowniczych, takich jak przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, kontrolowanie i koordynowanie (Stoner i Wankel, 1998).

W wielu opracowaniach zamiast „poziomu kierowania” jako kryterium podziału kadry kierowniczej podawany jest szczebel zarządzania, ale to „poziom kierowania” jest terminem szerszym, ponieważ na każdym poziomie może występować kilka szczebli kierowania (Oleksyn, 1998). Poziom kierowania stanowi podstawę podziału kadry kierowniczej na trzy grupy: kierowników pracowników, czyli najniższego (trzeciego) poziomu kierowania; szefów kierowników, czyli kierowników średniego poziomu zarządzania oraz naczelne kierownictwo, czyli kierowników pierwszego (najwyższego) poziomu kierowania. W badaniach prezentowanych w tym artykule uczestniczyli kierownicy trzeciego i drugiego poziomu zarządzania, z racji bezpośredniego wpływu na swoich pracowników oraz sprawowania funkcji, które ściśle wiążą się z operacyjnym kierowaniem.

Drugim ważnym pojęciem w tym artykule jest zadowolenie z pracy inaczej zadowolenie zawodowe. Nie jest to termin jednorodny, a jego definicja ewoluowała na przestrzeni kilkudziesięciu lat. Na początku „zadowolenie zawodowe” odnosiło do różnorodnych zjawisk afektywnych, takich jak bezpośrednie i krótkotrwałe reakcje emocjonalne, uczucia, nastrój w pracy lub wobec pracy (Zalewska, 2003). W ten sposób zadowolenie zawodowe definiowali m.in.: Mayo, Schwartz i Cummings (1998 za Zalewska, 2002). Drugi sposób nawiązywał do koncepcji m.in. Herzberga, Mausner i Snydermana (1959) i zakładał, że zadowolenie zawodowe jest względnie stałą postawą w pracy, na którą składają się uczucia, jakie jednostka przeżywa w pracy i jakie wobec pracy przejawia. W późniejszych badaniach zadowolenie zawodowe było definiowane jako postawa, w której zwracano uwagę na trzy dominujące aspekty: poznawczy, behawioralny, emocjonalny. Niemniej jednak wielu badaczy (Brief, 1998; Spector, 1997), skłonnych było twierdzić, że aspekt behawioralny jest elementem samej postawy i proponowali akcentowanie tylko aspektów poznawczych i emocjonalnych. Pod koniec lat 80-tych i w latach 90-tych pojawiły się definicje, które miały na celu doprowadzenie do pogodzenia sposobów definiowania i operacjonalizowania zadowolenia zawodowego. Była to tzw. „nowa fala”, która wiązała się z poszerzaniem i pogłębianiem zakresu badań nad zadowoleniem zawodowym (Brief, 1998).

Autorki artykułu, pomiar zadowolenia zawodowego, sprowadziły do oceny afektu emocjonalnego, czyli tzw. samopoczucia w pracy, ponieważ ten aspekt jest

najczęściej akcentowany w większości definicji, jednak w badaniach praktycznych często jest pomijany. Komponent emocjonalny zgodnie z definicją Briefa (1998) nie musi spełniać wymogu jednorodności. Stany emocjonalne, których jednostka doświadcza w swoim miejscu pracy, mogą różnić się od przejawianego przez nią stosunku emocjonalnego wobec pracy. Brief (1998) opowiadał się za mierzeniem zadowolenia afektywnego nastrojem w pracy i wraz ze współpracownikami skonstruował skalę do pomiaru uczuć pozytywnych i negatywnych przeżywanych w pracy (ang. *Job Affect Scale*, *Skala Afektu w Pracy*).

Pozostała do omówienia jeszcze kwestia podmiotowych uwarunkowań zadowolenia zawodowego. Należy nadmienić, że zadowolenie z pracy pozostaje pod wpływem szeregu czynników, związanych zarówno ze specyfiką pracy, właściwościami samego pracownika, jak również z dopasowaniem osoby do wymogów stanowiska pracy. W latach osiemdziesiątych XX wieku wzrosło zainteresowanie badaczy wpływem cech osobowości na zadowolenie zawodowe. Spector (1997) potwierdził, że możliwe jest występowanie predyspozycji, która warunkuje pozytywny lub negatywny stosunek osoby do pracy. Przytoczył wyniki badań Stawa i Rossa (1985 za Spector, 1997), którzy dowiedli, że osoby, które często zmieniały pracę posiadały stały poziom zadowolenia z pracy, czyli jeśli lubią jedną pracę, z dużym prawdopodobieństwem polubią także inną.

W tym artykule w modelu podmiotowych uwarunkowań zadowolenia zawodowego kadry kierowniczej uwzględniono takie zmienne osobowościowe jak: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, sumienność, ugodowość i dyrektywność, jak również kompetencje społeczne tzn. kompetencje ujawniane w sytuacjach wymagających asertywności, ekspozycji społecznej i nawiązywania głębokich relacji interpersonalnych, które mogą modyfikować poziom zadowolenia zawodowego kadry kierowniczej.

Zadowolenie z pracy a osobowość – problematyka badań własnych

Analizą związków zadowolenia z pracy z pięcioma popularnymi wymiarami osobowości z koncepcji Costy i McCrae zajmowali się Judge, Heller i Mount (2002). Badacze potwierdzili, że ekstrawersja, neurotyczność i sumienność wpływają na poziom zadowolenia z pracy. Najbardziej zadowoleni byli ekstrawertycy oraz sumienni pracownicy w przeciwieństwie do osób neurotycznych. Jak sugerują Judge, Heller i Mount (2002) ekstrawertycy preferują przyjemne działania, są bardziej wrażliwi na nagrody, a zdarzenia obojętne interpretują jako pozytywne. Są także bardziej lubiani, towarzyscy, wysyłają więcej pozytywnych sygnałów,

mają większe grono przyjaciół i poświęcają więcej czasu na przebywanie z innymi. W związku z tym poszukują kontaktów społecznych nie tylko w życiu osobistym, ale i zawodowym. Badania Briefa (1998) również potwierdzają istnienie wzmiankowanych zależności. Z jednej strony ekstrawersja i neurotyczność modyfikują interpretację zdarzeń, które mają miejsce w środowisku pracy, a z drugiej kształtują reakcję osoby na te interpretacje. I tak, ekstrawertycy będą swoją pracę postrzegać pozytywnie i w taki sam sposób będą na nią reagować. W odróżnieniu do negatywnego postrzegania i negatywnych interpretacji dokonywanych przez neurotyków. Osoby neurotyczne mają bowiem skłonność do doświadczania większej liczby negatywnych emocji, dlatego też mają mniejszą możliwość odczuwania pozytywnego zadowolenia z pracy. Jeżeli zaś chodzi o udział sumienności w przewidywaniu poziomu zadowolenia zawodowego, to zależność liniową należy tłumaczyć jako konsekwencję angażowania się w pracę, co w efekcie podnosi prawdopodobieństwo osiągania sukcesów w pracy, a to przekłada się na wyższy poziom zadowolenia.

Kolejne badania autorstwa Bluen, Barlinga i Burnsa (1990) wykazały, że na zadowolenie zawodowe wpływa poziom zniecierpliwienia i skłonności do irytacji. Przeprowadzone przez nich analizy z udziałem agentów firm ubezpieczeniowych w Ameryce Południowej, pozwoliły na wyodrębnienie dwóch wymiarów osobowości. Pierwszym było dążenie do osiągnięć pozytywnie skorelowane z zadowoleniem zawodowym. Drugim wymiarem była natomiast niecierpliwość, łatwość irytowania się, rozumiana jako brak tolerancji, złość, wrogość, odczuwanie presji czasu, negatywnie skorelowana z zadowoleniem z pracy. Można zatem przypuszczać, że pracownik, którego charakteryzuje silne dążenie do osiągnięć, czy wysoki poziom kompetencji społecznych będzie ujawniał wyższy poziom zadowolenia zawodowego. Potwierdzają to również badania Zalewskiej (2003), z których wynika, że układ – wysoka ekstrawersja, optymizm, wewnętrzne poczucie kontroli i lekko zawyżona samoocena - pozytywnie koreluje z poziomem zadowolenia zawodowego.

Nawiązując do prezentowanych powyżej wyników sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy występuje różnica w poziomie zadowolenia zawodowego mierzonego afektem negatywnym i pozytywnym pomiędzy kadrą średniego i najniższego poziomu kierowania?
2. Które z analizowanych podmiotowych uwarunkowań (ekstrawersja, neurotyczność, otwartość na doświadczenie, sumienność, ugodowość, dyrektywność i kompetencje społeczne) wpływają na zadowolenie zawodowe kadry kierowniczej średniego i najniższego poziomu kierowania?

Zakłada się, że dla afektu pozytywnego zadowolenia z pracy szczególnie znaczenie będzie posiadała ekstrawersja, sumienność, otwartość na doświadczenie, kompetencje społeczne oraz niski poziom neurotyczności.

Metoda badań

Osoby badane

W badaniu uczestniczyło 60 kierowników (27 kobiet i 33 mężczyzn) dużej polskiej firmy produkcyjnej, 30 kierowników średniego poziomu kierowania i 30 kierowników liniowych. Wśród kierowników średniego poziomu kierowania przebadano 14 kobiet i 16 mężczyzn, wśród kierowników liniowych – 13 kobiet i 17 mężczyzn. Wiek badanych kierowników wahał się od 25 do 56 lat (średnia wieku w całej badanej grupie wyniosła 38 lat). Najbardziej liczną grupę stanowili kierownicy w wieku od 30 do 40 lat (43% ogółu), najmniej – kierownicy pomiędzy 50 a 60 rokiem życia (3% ogółu).

Techniki badania

Do empirycznej weryfikacji przedstawionych tez teoretycznych posłużyły metody, które są powszechnie stosowane w badaniach naukowych w psychologii. Do celów niniejszej pracy wykorzystano: Emocje w Pracy (JAS) Briefa w adaptacji Zalewskiej (2002), Inwentarz Osobowości (NEO-FFI) Costy i McCrae w adaptacji Zawadzkiego, Strelaua, Szczepaniaka i Śliwińskiej (1998), Skalę Dyrektywności (SD) Ray'a w adaptacji Brzozowskiego (1997) oraz Kwestionariusz Kompetencji Społecznych (KKS) Mateczak (2001).

Skala „Emocje w Pracy” (JAS) jest techniką typu „papier-ołówek”. Pozwala na przeprowadzenie jednokrotnego pomiaru odczuwanego afektu pozytywnego i negatywnego zadowolenia z pracy. Zawiera 20 określeń opisujących stany afektywne umieszczone w przypadkowej kolejności. Dla każdego z nich na 7-stopniowej skali (od 1 – bardzo słabo do 7 – bardzo silnie) należy wskazać intensywność odczuwania danego stanu afektywnego w pracy w ciągu ostatniego tygodnia. Skala posiada wysokie wskaźniki rzetelności (wskaźnik *alfa* Cronbacha wynosi 0,80). Analiza trafności potwierdziła wyniki uzyskane przez Briefa (1998), które wskazują, że afekt pozytywny i negatywny słabo lub umiarkowanie wiąże się z poznawczym aspektem zadowolenia z pracy (satysfakcją z pracy), (Zalewska, 2002).

Inwentarz Osobowości (NEO-FFI) Costy i McCrae w polskiej adaptacji Zawadzkiego, Strelaua, Szczepaniaka i Śliwińskiej (1998) służy do diagnozy cech osobowości z modelu Wielkiej Piątki, takich jak: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość

na doświadczenie, ugodowość i sumienność. Każde pytanie (a jest ich 60) jest twierdzeniem, które wymaga od respondenta ustosunkowania się na skali 5-stopniowej (od zdecydowanie nie zgadzam się do zdecydowanie zgadzam się). Oszacowania rzetelności pomiaru skalami NEO-FFI dokonano na podstawie współczynnika zgodności wewnętrznej *alfa* Cronbacha. Najwyższe wyniki uzyskano dla skal sumienności (0,82), neurotyczności (0,80) oraz ekstrawersji (0,77), zaś niższe dla skal otwartości na doświadczenie (0,68) i ugodowości (0,68). Badanie trafności pomiaru związane było z weryfikacją założenia autorów polskiej adaptacji o realności, niezmienności i biologiczności pięciu podstawowych cech osobowości.

Skala Dyrektywności (SD) Ray'a w polskiej adaptacji Brzozowskiego (1997), powstała w nurcie badań nad osobowością autorytarną. Służy do badania dyrektywności rozumianej jako agresywna dominacja (tendencja do narzucania innym własnej woli). Istnieją dwie wersje skali: pełna (D-26), która składa się z 26 pytań i wersja skrócona (D-15), która składa się z 15 pytań. Na potrzeby prezentowanego badania wykorzystano skalę D-15. Jest to wersja skrócona, ale ma lepsze parametry psychometryczne. Badany udziela odpowiedzi na arkuszu testowym, wybierając jedną z trzech możliwości: (TAK, ?, NIE). Rzetelność skali (D-15) oszacowano na podstawie wskaźnika *alfa* Cronbacha, który osiąga wartość 0,80. Trafność i stabilność wewnętrzna skali (D-15) jest wysoka.

Kwestionariusz Kompetencji Społecznych (KKS) Matczak (2001) jest wykorzystywany do oceny kompetencji społecznych rozumianych jako: „*nabyte umiejętności warunkujące efektywność funkcjonowania człowieka w różnych sytuacjach społecznych*” (Matczak, 2001: 6). Oprócz wskaźnika ogólnego, kwestionariusz KKS dostarcza też trzech wskaźników szczegółowych, określających poziom kompetencji ujawnianych w sytuacjach ekspozycji społecznej (w skrócie skala ekspozycji społecznej), sytuacjach wymagających asertywności (w skrócie skala asertywności) oraz w sytuacjach bliskiego kontaktu interpersonalnego (w skrócie skala sytuacji intymnych). Kwestionariusz składa się z 90 pozycji, stanowiących bezokolicznikowe określenia różnych czynności. Badany ocenia na skali czterostopniowej efektywność, z jaką je wykonuje. Zgodność wewnętrzną mierzono skalą *alfa* Cronbacha i dla poszczególnych skal współczynnik ten przekracza wartość 0,80 (wyjątek stanowi skala kompetencji społecznych ujawnianych w sytuacjach bliskiego kontaktu interpersonalnego, jej zgodność wynosi – 0,74). Zgodność wewnętrzna wyniku łącznego jest we wszystkich trzech skalach wysoka (0,93 – 0,95). Trafność kwestionariusza została potwierdzona na drodze analizy czynnikowej oraz porównań międzygrupowych.

Analiza różnic pomiędzy zadowoleniem z pracy, osobowością, kompetencjami społecznymi a poziomem kierowania

W pierwszym pytaniu badawczym zastanawiano się, czy występuje różnica w poziomie zadowolenia zawodowego mierzonego afektem negatywnym i pozytywnym pomiędzy kadrami średniego (drugiego) i najniższego, trzeciego poziomu kierowania. W tabeli 1 dokonano porównania średnich wartości wskaźników emocjonalnego zadowolenia zawodowego z wykorzystaniem testu istotności różnic t-Studenta.

Przy poziomie istotności ($p \leq 0,0001$) można przyjąć, że poziom afektu pozytywnego ($t(58) = 8,09, p \leq 0,0001$) i negatywnego ($t(58) = 9,46, p \leq 0,0001$) istotnie różnicuje kierowników średniego i najniższego poziomu kierowania. Kierownicy średniego poziomu mają istotnie wyższy poziom natężenia afektu pozytywnego ($M = 58,43$) i niższy afektu negatywnego ($M = 26,47$) w porównaniu z kierownikami trzeciego poziomu zarządzania (afekt pozytywny $M = 31,13$; afekt negatywny $M = 53,77$), (patrz, tabela 1).

Tabela 1. Analiza różnic w poziomie zadowolenia z pracy (afektu pozytywnego i negatywnego) pomiędzy kierownikami drugiego ($N = 30$) i trzeciego poziomu kierowania ($N = 30$)

POZIOM KIEROWANIA	DRUGI POZIOM		TRZECI POZIOM		TEST T- STUDENTA		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Poziom istotności</i>
Afekt pozytywny	58,43	12,01	31,13	14,04	8,09	58	$\leq 0,0001$
Afekt negatywny	26,47	9,84	53,77	13,36	9,46	58	$\leq 0,0001$

Należy przypuszczać, że taki rozkład wyników może być spowodowany specyfiką różnic w podmiotowych uwarunkowaniach zadowolenia z pracy. W związku z tym porównano średnie wartości natężenia cech osobowości i kompetencji społecznych również z zastosowaniem testu istotności różnic międzygrupowych.

Tabela 2. Analiza różnic w zakresie cech osobowości i kompetencji społecznych pomiędzy kierownikami drugiego ($N = 30$) i trzeciego poziomu zarządzania ($N = 30$)

POZIOM KIEROWANIA	DRUGI POZIOM		TRZECI POZIOM		TEST T- STUDENTA		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Poziom istotności</i>
Neurotyczność	17,30	7,68	29,10	6,68	-6,35	58	$\leq 0,0001$
Ekstrawersja	31,53	3,95	20,97	6,64	7,49	58	$\leq 0,0001$
Otwartość na doświadczenie	28,70	5,69	23,37	5,27	6,50	58	$\leq 0,0001$

cd. tabeli 2.

Ugodowość	35,20	4,14	29,70	3,51	5,55	58	≤0,0001
Sumienność	32,67	6,82	34,27	6,98	-0,89	58	0,3731
Dyrektywność	36,53	5,48	27,00	5,86	6,50	58	≤0,0001
Ekspozycja społeczna	60,80	5,48	49,33	7,78	6,07	58	≤0,0001
Asertywność	60,53	6,79	49,33	7,79	6,03	58	≤0,0001
Sytuacje społeczne	44,67	4,50	38,97	3,23	5,93	58	≤0,0001
KKS	166,30	12,57	137,63	10,41	9,53	58	≤0,0001

Zestawienie cech osobowości i kompetencji społecznych badanych kierowników pozwala na sformułowanie wniosku, że kierownicy średniego poziomu zarządzania w porównaniu z kierownikami liniowymi charakteryzują się istotnie niższym poziomem neurotyczności ($t(58) = -6,35, p \leq 0,0001$), wyższym ekstrawersji ($t(58) = 7,49, p \leq 0,0001$), otwartości na doświadczenie ($t(58) = 6,50, p \leq 0,0001$), ugodowości ($t(58) = 5,50, p \leq 0,0001$) i dyrektywności ($t(58) = 6,50, p \leq 0,0001$). Ponadto kierownicy drugiego poziomu zarządzania posiadają wyższe kompetencje społeczne, ujawniane w sytuacjach ekspozycji społecznej ($t(58) = 6,07, p \leq 0,0001$), sytuacjach wymagających asertywności ($t(58) = 6,03, p \leq 0,0001$) lub bliskiego kontaktu społecznego ($t(58) = 5,93, p \leq 0,0001$). Jedyłą zmienną, która nie różnicowała badanych kierowników, stanowiła sumienność ($t(58) = -0,89, p = 0,373$), aczkolwiek tylko w tym przypadku kierunek różnic był odwrotny, to znaczy wyższe wyniki uzyskiwali kierownicy liniowi (patrz, tabela 2).

Podmiotowe uwarunkowania zadowolenia z pracy (afektu pozytywnego i negatywnego) kadry kierowniczej

Drugie pytanie badawcze sugerowało potrzebę analizy podmiotowych uwarunkowań, (tj. ekstrawersji, neurotyczności, otwartości na doświadczenie, sumienności, ugodowości, dyrektywności i kompetencji społecznych), które mogą wpływać na zadowolenie zawodowe kadry kierowniczej średniego i najniższego poziomu kierowania.

W tabeli 3 przedstawiono podsumowanie regresji wielokrotnej dla afektu negatywnego. Wyniki te opierają się na badaniach wszystkich kierowników. W tabeli 4 przedstawiono podsumowanie regresji wielokrotnej dla afektu pozytywnego. W kolejnych tabelach 5, 6, 7 i 8 znajdują się podsumowania regresji dla afektu negatywnego i pozytywnego w zależności od poziomu kierowania.

Tabela 3. Podmiotowe uwarunkowania zadowolenia z pracy (afektu negatywnego) kadry kierowniczej ($N = 60$)

AFEKT NEGATYWNY	$R = 0,81$ $R^2 = 0,66$ <i>Poprawa</i> $R^2 = 0,62$ $F(6,53) = 16,18$ $p \leq 0,0001$ <i>Błąd std.estymacji:10,94</i>					
$N = 60$	$BETA$	<i>Błąd st. BETA</i>	B	<i>Błąd st. B</i>	$t(53)$	<i>Poziom istotności</i>
W. wolny			106,34	21,52	4,94	$\leq 0,0001$
KKS (wynik ogólny)	-0,35	0,18	-0,34	0,17	-1,98	0,05
Ugodowość	-0,29	0,09	-1,09	0,35	-3,13	0,002
Ekstrawersja	-0,21	0,12	-0,49	0,27	-1,81	0,075
Neurotyczność	0,21	0,12	0,39	0,22	1,79	0,078
Sytuacje intymne	-0,25	0,14	-0,88	0,49	-1,81	0,076
Dyrektywność	-0,17	0,11	-0,39	0,27	-1,45	0,152

Współczynnik determinacji (0,66) poprawiony ze względu na liczbę stopni swobody (0,62), informuje, że przyjęty model przynajmniej w 62% wyjaśnia zmienność afektu negatywnego zadowolenia z pracy. Spośród zmiennych podanych analizie regresji, tylko ogólny wskaźnik kompetencji społecznych oraz ugodowość pozostają istotnymi podmiotowymi uwarunkowaniami afektu negatywnego kierowników. Wykorzystując standaryzowane współczynniki BETA, można zauważyć, że im niższy poziom kompetencji społecznych i ugodowości, tym wyższy poziom afektu negatywnego osób badanych.

Tabela 4. Podmiotowe uwarunkowania zadowolenia z pracy (afektu pozytywnego) kadry kierowniczej ($N = 60$)

AFEKT POZYTYWNY	$R = 0,75$ $R^2 = 0,57$ <i>Poprawa</i> $R^2 = 0,50$ $F(8,51) = 8,28$ $p \leq 0,0001$ <i>Błąd std.estymacji:13,41</i>					
$N = 60$	BETA	Błąd st. BETA	B	Błąd st. B	$t(51)$	Poziom istotności
W. wolny			-24,06	29,46	-0,82	0,42
KKS (wynik ogólny)	0,14	0,17	0,14	0,17	0,84	0,41
Dyrektywność	0,19	0,14	0,48	0,35	1,37	0,18
Ugodowość	0,22	0,11	0,88	0,44	1,99	0,05
Ekstrawersja	0,23	0,14	0,57	0,35	1,61	0,11
Otwartość na do- świadczenia	0,24	0,12	0,74	0,37	1,99	0,04
Neurotyczność	-0,28	0,14	-0,57	0,29	-1,97	0,04
Sumienność	0,11	0,10	0,29	0,28	1,04	0,30

Tym razem współczynnik determinacji (0,57) poprawiony ze względu na liczbę stopni swobody (0,50), informuje, że przyjęty model przynajmniej w 50%

wyjaśnia zmienność afektu pozytywnego zadowolenia z pracy. Spośród zmiennych poddanych analizie regresji, tylko neurotyczność, otwartość na doświadczenie i ugodowość pozostają istotnymi podmiotowymi uwarunkowaniami afektu pozytywnego kadry kierowniczej. Wykorzystując standaryzowane współczynniki BETA, można zauważyć, że wysoki poziom ugodowości, otwartości na doświadczenie i niski neurotyczności wyzwała silny afekt pozytywny (patrz, tabela 4).

W tabelach 5, 6, 7 i 8 znajdują się podsumowania regresji po wprowadzeniu podziału kadry kierowniczej na kierownictwo średniego i najniższego poziomu kierowania. Wyniki analiz (patrz, tabela 5) w grupie kierowników średniego poziomu zarządzania wskazują, że zmienne takie jak: dyrektywność, sumienność, ekstrawersja, neurotyczność, kompetencje ujawniane w sytuacjach intymnych w 46% (a przy poprawionym współczynniku determinacji zaledwie w 29%) wyjaśniają zmiany afektu negatywnego. Im niższa dyrektywność, sumienność, ekstrawersja, kompetencje społeczne ujawniane w sytuacjach bliskiego kontaktu i wyższa neurotyczność, tym silniejszy afekt negatywny u kierowników średniego poziomu zarządzania.

Tabela 5. Podmiotowe uwarunkowania zadowolenia z pracy (afektu negatywnego) kadry kierowniczej średniego poziomu kierowania ($N = 30$)

AFEKT NEGATYWNY	$R = 0,68$ $R^2 = 0,46$ <i>Popraw.$R^2 = 0,29$</i> $F(7,22) = 2,65$ $p = 0,038$ <i>Błąd std. estymacji: 8,32</i>					
$N = 30$	BETA	Błąd st. BETA	B	Błąd st. B	t(22)	Poziom istotności
W. wolny			21,49	26,35	0,82	0,42
Dyrektywność	-0,46	0,19	-0,82	0,34	-2,39	0,02
Sumienność	-0,37	0,18	-0,53	0,25	-2,09	0,04
Ekstrawersja	-0,70	-0,24	1,74	0,59	-2,97	0,007
Neurotyczność	0,49	0,21	0,62	0,27	2,33	0,02
Sytuacje intymne	-0,49	-0,23	1,06	0,49	-2,15	0,04
Ekspozycja społeczna	-0,45	0,27	-0,66	0,40	-1,65	0,11

Tabela 6. Podmiotowe uwarunkowania zadowolenia z pracy (afektu pozytywnego) kadry kierowniczej średniego poziomu kierowania ($N = 30$)

AFEKT POZYTYWNY	$R = 0,69$ $R^2 = 0,49$ <i>Popraw.$R^2 = 0,36$</i> $F(6,23) = 3,65$ $p < 0,01$ <i>Błqd std. estymacji: 9,65</i>					
$N = 30$	BETA	Błqd st. BETA	B	Błqd st. B	$t(23)$	Poziom istotności
W. wolny			57,39	35,52	1,62	0,12
Asertywność	0,27	0,16	0,48	0,28	-1,71	0,10
Neurotyczność	-0,24	0,18	-0,38	0,28	-1,39	0,18

cd. tabeli 6.

Otwartość na doświadczenia	0,43	0,18	0,91	0,38	-2,39	0,02
Dyrektywność	0,33	0,19	0,73	0,43	1,72	0,09
Ugodowość	0,19	0,16	0,54	0,47	1,14	0,26

Analiza regresji przeprowadzona na wynikach uzyskanych przez kierowników średniego poziomu wskazuje (patrz, tabela 6), że tylko otwartość na doświadczenie w 36% wyjaśnia zmiany afektu pozytywnego, gdyż współczynnik determinacji, poprawiony ze względu na stopnie swobody ($df = 0,23$) wynosi $R^2 = 0,36$. Na podstawie wartości standaryzowanego współczynnika BETA, można stwierdzić, że silna otwartość na doświadczenie wyznacza silny afekt pozytywny kierowników średniego poziomu zarządzania.

Współczynnik determinacji (0,41) poprawiony ze względu na liczbę stopni swobody (0,32), informuje, że przyjęty model przynajmniej w 32% wyjaśnia zmienność afektu negatywnego zadowolenia z pracy kierowników liniowych. Spośród zmiennych poddanych analizie regresji, tylko neurotyczność i ekstrawersja pozostają istotnymi podmiotowymi uwarunkowaniami afektu negatywnego w tej grupie kierowników. Wykorzystując standaryzowane współczynniki BETA, można zauważyć, że im niższy poziom ekstrawersji i wyższy neurotyczności, tym wyższy poziom afektu negatywnego osób badanych (patrz, tabela 7).

Tabela 7. Podmiotowe uwarunkowania zadowolenia z pracy (afektu negatywnego) kadry kierowniczej trzeciego poziomu kierowania ($N = 30$)

AFEKT NEGATYWNY	$R = 0,64$ $R^2 = 0,41$ <i>Popraw.</i> $R^2 = 0,32$ $F(4,25) = 4,35$ $p < 0,008$ <i>Błąd std. estymacji:</i> 10,23					
	$N = 30$	BETA	Błąd st. BETA	B	Błąd st. B	$t(25)$
W. wolny				76, 29	20,83	3,67
Neurotyczność		0,44	0,15	0,81	0,28	2,84
Ekstrawersja		-0,33	0,16	-0,62	0,29	-2,09
Ugodowość		-0,19	0,16	-0,67	0,57	-1,16
Ekspozycja społeczna		-0,17	0,16	-0,27	0,26	-1,03
						0,31

Tabela 8. Podmiotowe uwarunkowania zadowolenia z pracy (afektu negatywnego) kadry kierowniczej trzeciego poziomu kierowania ($N = 30$)

AFEKT POZYTYWNY	$R = 0,34$ $R^2 = 0,12$ <i>Popraw.</i> $R^2 = 0,06$ $F(2,27) = 1,76$ $p < 0,191$ <i>Błąd std. estymacji:</i> 13,68					
	$N = 30$	BETA	Błąd st. BETA	B	Błąd st. B	$t(27)$
W. wolny				-19,68	33,71	-0,59
						0,57

cd. tabeli 8.

KKS (wynik ogólny)	0,22	0,19	0,30	0,23	1,20	0,24
Asertywność	0,21	0,19	0,45	0,39	1,15	0,26

W przypadku analizy regresji przeprowadzonej w grupie kierowników liniowych dla afektu pozytywnego, otrzymany model z udziałem dwóch zmiennych, ogólnego wskaźnika kompetencji społecznych oraz kompetencji ujawnianych w sytuacjach wymagających asertywności, pozostaje nieistotny statystycznie ($F(2,27) = 1,76, p < 0,191$).

Dyskusja wyników

Celem artykułu było poddanie analizie podmiotowych uwarunkowań emocjonalnego zadowolenia zawodowego kadry kierowniczej, z wprowadzeniem podziału na kierowników średniego i najniższego poziomu kierowania. W związku z tym autorki zadały dwa podstawowe pytania, po pierwsze, czy miejsce w strukturze organizacyjnej modyfikuje zadowolenie z pracy oraz po drugie, które ze zmiennych podmiotowych prezentowanych w tym artykule wpływają na poziom zadowolenia zawodowego w postaci afektu pozytywnego i negatywnego.

Szukając odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze, należy zauważyć, że pomiędzy kierownikami drugiego i trzeciego poziomu zarządzania występują istotne różnice w natężeniu odczuwanego zadowolenia z pracy. Kierownicy średniego poziomu kierowania mają wyższy poziom afektu pozytywnego i niższy afektu negatywnego w porównaniu z kierownikami liniowymi. Otrzymane wyniki pozostają w zgodzie z doniesieniami literatury przedmiotu. Zdaniem P. Schultz i S.E. Schultz (2002), im wyższy status ma dana praca, tym wyższy poziom zadowolenia zawodowego cechuje pracownika. W związku z tym postawy dyrektorów wobec pracy są bardziej pozytywne niż postawy pracowników niższego szczebla. Ponadto, im wyższe miejsce zajmuje kierownik w strukturze organizacyjnej, tym większe prawdopodobieństwo stosowania różnych instrumentów motywowania, zaspakajających jego potrzeby.

W przypadku badań prezentowanych w tym artykule, różnic w poziomie zadowolenia zawodowego należy doszukiwać się nie tyle w cechach środowiska pracy, ile w cechach osobowości, kompetencjach społecznych, czy możliwościach zawodowych samego pracownika. Przebadani kierownicy średniego poziomu kierowania w porównaniu z kierownikami liniowymi są nie tylko mniej neurotyczni, ale również bardziej ugodowi, otwarci na kontakty społeczne, ekstrawertywni, dysponują szerszym repertuarem kompetencji społecznych oraz skuteczniej wpływają na innych. Wszystkie posiadane zasoby osobiste mogą w tej sytuacji przełożyć się na

większe zaangażowanie w pracę, a w efekcie prowadzi do wyższego poziomu afektu pozytywnego i niższego afektu negatywnego.

Drugie pytanie badawcze odnosiło się do wpływu wybranych cech osobowości i posiadanych kompetencji społecznych na poziom zadowolenia z pracy kadry kierowniczej. Założenie o szczególnym znaczeniu dla afektu pozytywnego ekstrawersji, sumienności, otwartości na doświadczenie, kompetencji społecznych i niskiej neurotyczności zostało częściowo potwierdzone, natomiast całkowicie zostało potwierdzone założenie o znaczeniu osobowości pracownika dla zadowolenia z pracy.

Po pierwsze, zmiennymi objaśniającymi afekt negatywny w badanej grupie kierowników były ogólny poziom kompetencji społecznych oraz ugodowość. Kierownik o słabych umiejętnościach społecznych, przejawiający słabą ugodowość, będzie częściej doświadczał w pracy niskiego poziomu zadowolenia zawodowego w postaci silnego afektu negatywnego. Po drugie, podmiotowymi wyznacznikami afektu pozytywnego była neurotyczność, otwartość na doświadczenie oraz ugodowość, co w znacznym stopniu nawiązuje do wyników uzyskanych przez Judge, Heller i Mount (2002).

Wprowadzenie podziału kadry kierowniczej na średni i najniższy poziom zarządzania pozwala na bardziej szczegółową analizę wpływu poszczególnych zmiennych na zadowolenie zawodowe. Na średnim poziomie kierowania predyktorem afektu negatywnego była: dyrektywność, sumienność, otwartość na doświadczenie, ekstrawersja, neurotyczność oraz kompetencje społeczne w sytuacjach nawiązywania bliskiego kontaktu interpersonalnego. Natomiast predyktorem afektu pozytywnego na tym poziomie kierowania była wyłącznie otwartość na doświadczenie. Kadra średniego poziomu kierowania sprawuje kontrolę nie tylko nad dużymi grupami pracowników, co stwarza możliwość ciągłego rozwoju umiejętności interpersonalnych, ale również charakter zadań implikuje codzienne stykanie się z nowymi wyzwaniami, co stymuluje ciekawość poznawczą i różne talenty organizatorskie. Z kolei wybranymi podmiotowymi wyznacznikami silnego afektu negatywnego u kierowników liniowych był niski poziom ekstrawersji i wyższy neurotyczności. Dla afektu pozytywnego wśród kierowników trzeciego poziomu zarządzania otrzymany model predykcji był nieistotny statystycznie. Można to tłumaczyć pozostawianiem afektu pozytywnego pod silniejszym wpływem raczej właściwości pracy aniżeli cech osobowości pracownika.

Badania prezentowane w tym artykule dowiodły, że zarówno cechy osobowości, jak również kompetencje społeczne w znaczący sposób wpływają na poziom zadowolenia z pracy kadry kierowniczej. Ustalono ponadto, że na zadowolenie zawodowe kierowników średniego poziomu oddziałuje większa liczba zmiennych podmiotowych, aniżeli na zadowolenie zawodowe kierowników liniowych. Najważniejszymi podmiotowymi uwarunkowaniami afektu pozytywnego i negatywnego okazały się neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie i ugodowość. Wprawdzie badania Judge, Heller i Mount (2002) wskazywały

jeszcze na sumienność, która powinna przyczyniać się do podnoszenia poziomu odczuwanego zadowolenia zawodowego, ale w badanej grupie kierowników nie odnotowano takiej zależności. Możliwe, że wynika to z liczebności grup badanych i sugeruje potrzebę kontynuowania badań w przyszłości.

Cenną implikacją praktyczną otrzymanych rezultatów jest podkreślenie znaczenia kryteriów osobowościowych w rekrutacji i selekcji osób na stanowiska menedżerskie. Wprawdzie niektóre cechy mogą być kształtowane i rozwijane, ale niektóre predyspozycje np. ekstrawersja czy neurotyczność mają wrodzony charakter i tylko dobór zawodowy z wykorzystaniem konkretnych technik osobowościowych stanowi gwarancję znalezienia odpowiednich pracowników.

Literatura

- Bluen S.D., Barling J., Burns W., 1990, *Predicting sales performance, job satisfaction, and depression using the Achievement Strivings and Impatience – Irritability of Typ A behaviour*, „Journal of Applied Psychology”, 75, 212-216.
- Brief A.P., 1998, *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks. SAGE.
- Brzozowski P., 1997, *Skala Dyrektywności Johna J. Raya*. Podręcznik, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Chmiel N., (red.), 2003, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: GWP.
- Judge T.A., Heller D., Mount M.K., 2002, *Five-Factor Model of Personality nad Job Satisfaction: A-meta-Anylysis*, „Journal of Applied Psychology”, 87, 530-541.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B., 1959, *The motivation to work*, New York: Wiley i Sons.
- Kaczmarek B., Sikorski Cz., 1996, *Podstawy zarządzania*. Łódź: Absolwent.
- Matczak A., 2001, *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych*. Podręcznik, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Oleksyn T., 1998, *Sztuka kierowania*, Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania.
- Schultz P., Schultz S.E., 2002, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Spector P.E., 1997, *Job satisfaction*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1998, *Kierowanie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zalewska A., 2002, „Skala Afektu w Pracy” – wstępne wyniki nad adaptacją techniki, „Studia Psychologiczne”, 40 (4), 173-192.
- Zalewska A., 2003, *Dwa światy - emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowań u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej Academica.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska, M., 1998, *Podręcznik do Inwentarza Osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Agnieszka Lipińska-Grobelny, Marzena Mofina

Personal determinants of managers' job satisfaction

Abstract

The general purpose of this article is the analysis of personal determinants of managers' job satisfaction. The sample of 60 managers (27 females and 33 males), 30 first line managers and 30 second line managers completed a battery of instruments with good psychometric properties such as the Job Affect Scale (JAS) by Brief et al, Five Factors Inventory (NEO-FFI) by Costa and McCrae, The Scale of Directiveness by Ray, The Social Competence Scale by Matczak. The T-Test comparisons and multiple regression were calculated where applicable. Results confirmed the role of personality traits and social competences in the prediction of job satisfaction of managers. Moreover second line managers to compare with first line managers differed significantly in their levels of positive and negative affects (job satisfaction). Second line managers were characterized by the higher level of positive affects and the lower level of negative affects. Obtained results may be the source of important hints not only for the recruitment and selection of managers, but also for planning instruments of improvement their motivation at work.

Izabela Wagner

How to manage the scientists? Lab-leader's job – tricky task

Introduction to the sociology of the laboratory's life

Scientists in the sociological works

The world of scientists started to be known in sociology principally thanks to Robert Merton's work (Merton, 1973, 1996). He analyzed the specificity of the scientific work showing general rules which organize this particular professional universe. The particularly interesting topics developed by Merton and his team concerned the construction of reputation and the credibility of scientific achievement. This issue constitutes the core of a scientist's career. With Harriet Zuckerman, Merton explained the Matthew effect – the basic mechanism of recognition among scientists. The scientific occupations attracted some other sociologists, especially physicists; the strong position of their disciplines among all scientific specialties in the 20th century was certainly the main reason for that interest. Around Merton, at the Columbia University, and also in other places, several sociologists worked as specialists of the sub-discipline of „Sociology of science“, analyzing various issues: the careers of Nobel prize winners (Zukermann, 1977, Merton 1973, later Friedman, 2001) the age of scientific discovery, publication and productivity (Fox, 1983) and academic sponsorship (Reskin, 1979). Hoping to know more about the secret activity of scientists and the success in science, other interesting topics were analyzed such as the impact of rapid discovery upon the scientist's career (Reif & Strauss, 1965) and the relation between age and scientific performance (Cole, 1979). Among sociologists who published about the scientific career we can also find former physicists themselves or very close to this world – as for example John Ziman, who after years of work as a physics researcher wrote two books, very openly speaking about their careers (Ziman, 1968, 1987), or anthropologist Sharon Traweek (1988), who spent long years working in a high-energy institute of research and devoted her book to the socialization of the scientists' students. The other works about the important problem of socialization

concerning assimilation of the failure in experimental work (Delamont & Atkinson, 2001) and the relationship between mentor and PhD student (Campbell, 2003; Wagner, 2006).

In the second half of the 20th century, physics started to lose its primacy and new discoveries in molecular biology put this discipline on the top of the world of science in terms of popularity and also research politics (financial support and development of institutions). Two publications concerning this „recently” emerged area of research are well-known: Rabinow’s book (1996) about the discovery of PCR (technique of research) and the probably more popular book of the first well-known publication about the construction of scientific knowledge by Latour and Woolgar (1986). As we can easily see, in all that literature there is no mention of management.

Little has been written on that subject, the exception constitutes the publication of Owen-Smith „Managing Laboratory Work through Skepticism: Processes of Evaluation and Control.” (Owen-Smith, 2001). Despite of the fact that scientists frequently speak about that problem, this topic is constantly discussed during the informal talks at the occasion of meetings and conferences among the lab-leaders, sociologists develop that topic rarely. Why? The answer is the basis for development of the principal topic of this paper. The response to that question (why there are so few analysis of management in sciences area) is complex and is related with the two following paragraphs: methodology and description of characteristic of scientific work and universe.

Methodology

Only ethnography allows a very deep understanding of that close and complex universe and brings the elements to the response to the question „How to manage scientists”. As one of the authors who worked on that topic, Owen-Smith stated: „Long a staple in Social Studies of Science (Knorr-Cetina, 1995), laboratory ethnography also examines strategic sites for studies of work and organization. Laboratory ethnographies, then, are the shop floor studies of the post-industrial era.” (Owen-Smith, 2001:2)

This research is based mainly on qualitative methods, which were conducted according to the Chicago School Tradition (Glaser, Strauss, 1968; Hughes, 1996; Konecki, 2000) and particularly on active observation (Peretz, 1998), including periods of observation in four laboratories and almost three hundred formal semi-open interviews concentrating on the biographies of my respondents²³. My

²³ Among this number sixty interviews was done with scientists representing various disciplines – they benefited from famous Polish Foundation support – it was the contract of research for Foundation for Polish Science.

research started in 2003 and was carried out basically in two countries, France and Poland, and punctually (some observation sessions and several interviews in Germany, Canada and the USA). My work concerns people who are perceived by professionals in their special fields as ones who, by virtue of their occupations, are international elite members. Nevertheless, their activity was very dispersed in numerous foreign countries, but because of the small population of elite circles, these milieus have a very high level of inter- acquaintance. The actors easily recognize each other and can very quickly place one another in their respective worlds. As a consequence, the examples cited in this paper lack information about the circumstances (and places) that accompanied the collection of data. In turn, I am able to preserve the anonymity of the participants.

In my fieldwork, I have established good relationships with over forty researchers working in life-science laboratories – I have done interviews with several lab-leaders. I have supplemented the data with biographical books about celebrities from the worlds of physics, chemistry and biology. For six years, I have used the method of participant observation and played different roles: a sociologist (I am the sociologist working in the Institute of Research as a volunteer), a translator, a guide for people taking part in a scientific conference, close friend of a few scientists.

This last role is not maintained for my research interests – my two close friends became my privileged informers and some of my privileged informers became my friends – this are the ordinary consequences of long-lasting and deeply immersed classical ethnography. The sociologists are also scientists and our work is our passion – the private and professional life are mixed, by consequence my research participants belong to my private life too. No boundary between two lives (private and professional) is one of the characteristics of the researcher's world.

The world and the work of scientists – main features

Long list of stress-factors

Before developing this long list of special features of the world of science, it is important to precise that this world, in which I did my research and I am writing about, is the universe of basic research of the experimental sciences. It is also necessary to remember that the observed sittings were the 'elite place' of work. So the intensiveness of the processes which occur in that kind of milieus are different from others which take place in 'an average laboratory of national reputation' – the main

differences are the high expectations in term of publication, work investment and internationalization of researcher's career; these features strongly influence the organization of work and management in those places. It is necessary keep these characteristics in mind, because not all features are so emphasized in other specialties (as for example in humanities, or theoretical domains).

The specificity of the experimental work appears under the series of stresses – almost all of them are related to the uncertainty in different aspects. The first concerns the stress provoked by the collapse of experiments (frequently about 90% of work is a failure) – the managing of these collapses constitutes a part of scientist's socialization (Delamare & Atkinson, 2001).

The second stress is the effect of pressure provoked by the famous rule 'Publish or Perish' which is one of the career making principle in this world (Fox, 1983). The race for results and publishing as the first good and new data is very strong – only the first person (or rather team) who publish is important.

Also the pressure related to the PhD term approaching provokes the following stress – in fact, a lot of laboratory „workers” are the PhD students, who (dependently from country) are low-salary employees with limited-time contracts. The fourth stress-factor is the consequence of the competition for grants (for those who writes their projects) and the following stress is provoked by the feeling of comparative failure (Hermanowicz, 1999), which is the result of high ambition awoken during socialization. This is the effect of balance between the level of expectation from its own career – and the realization of unattainable goals – the assessment of the successes in science is never satisfying enough.

And the following uncertainty is less known by outsiders – the specificity of basic research development related with narrow-high and individual expertise, which situations provoke a lot of misunderstandings. The researchers frequently are unique in their team (sometimes formed of two people) who has one kind of specialization, because of their specific, narrow-oriented education and research project which they worked on. Obviously the team-members share a part of common knowledge, but only a part; for other part – much more specialized – they could be alone in a whole institution to be expert (sometimes this level of expertise in such narrow topics is shared by only a few researchers in whole world). The misunderstandings are frequent, which situation involves specific ways of communication and usually – a high level of tolerance in the judgment of peers – such attitude allows the possibility to pursue the common work. Before people acquire such a high level of tolerance (which could be gained only in the ambience of reciprocal trust – this point will be analyzed later) the conflicts appears.

These kind of stress situations occur because of cultural differences and misunderstandings in communication, due also to the fact that this laboratory universe is a multi-cultural world. The scientists come from around the world and are not always perfect English speakers. Even if they can maintain a high level of

scientific communication, the cultural differences are the starting point of several conflicts, which are not exceptional in such stressful atmosphere.

The penultimate example of stress-factor concerns the majority of laboratory researchers, people who work on short-term contracts (up to three years) in huge uncertainty about their future. The employment politics in laboratory universe is similar to a pyramid – the basic workers are the PhD students – they occupy the most numerous job positions. The next level constitutes the post-docs researchers – their places are less numerous than these of PhD students. The following level is reserved to the senior researcher position (which is in some countries a permanent job); always less numerous than post-docs, following the pyramid form. On the top of this structure, they are the lab-leader – rare positions; the consequence of this system is that not all researchers will go through the top on this career plan – because these are not enough places for all of them! All these factors contribute to the fact that the level of competition in some disciplines (as molecular biology for example) is very high, and the feeling of pressure (due to the interactions of all these factors) is extremely high!

After listing all these stress-determinants this is clear that management of this highly unstable teams (high turnover of employees) in such complex universe is very difficult task. To those points we should add two important features which deteriorate situation of management of such a complex team: both are related to the ethos concerning the figure of scientists and his socialization.

Scientist's ethos

The scientist has to be free and creative – he is the SOLE expert in his narrow field of knowledge and NOBODY can order him. This meaning makes management very difficult. However, if ten people, who constitute one team, share common a space, machines and sometimes projects, which are conducted in collaboration (because of obvious organization of research nowadays) they have to be able to work in a team – to respect some rules, which will certainly limit their „freedom”. Someone has to take care of the organization in order to realize common work, or parallel work with the same/common equipment.

The following difficulties are related to the fact that the laboratory in the perception of majority of scientists is not a firm and scientific institutions are not the corporation. For researchers, the choice between the life science firms (pharmaceutical for example) and a basic research laboratory in a national or university institution constitutes very different options – their choice for basic science is related to another than style of work than in a company or corporation; the laboratory is not business, as they underlined in my informal interviews and several interactions among them – „*Here we have neither 'productivity', nor output. We*

are not in the business here!” Because management is for them related to this business-world and in consequence – the world which they refuse by choosing basic science – they refuse the management, or much exactly, they refuse absolutely the „classical form of management”, based on clear indication of goal to attend and reach it’s own goal. They refuse the „control of production”, because they do not see the rightness of such behavior – how to be controlled by someone (lab-leader), who is not the expert in what they do and sometimes does not understand all the steps of long process of research; this lab-leader is frequently not qualifies not because this person is not smart enough to understand exactly the project, but because this manager does not have enough time to learning all the details related to projects which are realized in his/her laboratory and conducted by researchers – narrow-specialists in their tight discipline (is not biology, or molecular biology, but the area of Hsp 90 – Heat Shock Proteins 90, for example). The narrow character of expertise in basic science today makes that situation rare (except when all laboratory members work on one unique project, but this situation is rare). On the other hand: „increasingly, research and technical work are treated like production work on the shop floor. Scientists, then, are technically skilled professionals who manufacture knowledge in specific organizational and social contexts.” (Owen-Smith, 2001)

How to manage an ensemble of people who refuse to recognize that? Choosing low salaries (much lower than in industrial research) in exchange of scientist’s work they will not live and work in accord to the scientist’s ethos, so in the freedom of actions and without control of superiors exercised on their activity of research in such complex universe? The analysis of a scientist’s socialization could be helpful in the preparation of the response to that question.

Scientist’s socialization

As far as the training of scientists (biologists, chemists and physicists) is concerned, I refer to my own fieldwork data and to the findings of Robert Campbell (2003) and Sara Delamont and Paul Atkinson (2001). In accordance with their works, I distinguish three stages, which are determined by the students’ approach to the knowledge they must acquire. The first stage is the acquisition of theoretical knowledge during graduate studies. The second stage involves the acquisition of „bench work” craft during the period of doing their PhD but most importantly, acquiring the skill of translating personal doubts about technical failure into the usual troubles of routine scientific work. This kind of knowledge can only be taught through personal contact with a practitioner-through oral culture, trial-and-error and practical examples. The third stage, which is postdoctoral, consists of acquiring the highest skill of writing papers and making oral communication,

conducting their own projects (not always) and to get new technical skills in order to enlarge their knowledge and field of expertise. Young researchers realize their three stages of socialization between the age of 18 and 32 (and over 33, for some of them because of hard competition for researcher position; they take the second and third post-doc contract); the training of scientists takes about from twelve to fifteen years (Traweek, 1988).

What plays a great role in this socialization process is the strong projection of „heroes,” which are transmitted by the teacher(s). This phenomenon of „professional idols” is described by Joseph Hermanowicz (1998); according to him, for American scientists these are Albert Einstein, Enrico Fermi, and famous members of Joliot-Curie family who are the „heroes”. These consequences of projections, such as the „awakening” of a great professional ambition, which is indispensable to support the efforts of young students in order to transform them into a professional. Another consequence of the power of „idols” is the phenomenon of „comparative failure”²⁴. Young scientists must readjust their goals and transform the ambition for greatness (for example winning the Nobel Prize) into more realistic objectives, such as working on a very good team on interesting projects and making important discoveries; for scientists this process occurs after they are thirty and before they are forty.

My data shows that it is not so much case for European scientists; for them this is much more the living persons, who they meet or work with, who play the model-role. This strong influence is important because as I will show later, the example of the person who the young scientists worked with is the part of their education, especially concerning style of management.

Scientist's Career

This is very difficult to extract the scientist's education from their career. The scientific education constitutes the entire part of their career. Their reputation as a good PhD student and achievement during that PhD period training constitutes the basis for their later career. Young scientists have to get a letter of recommendation from their previous lab-leader or/and PhD advisor in order to get their post-doc position. So, this time spent on learning is of most importance for their career. During that stage, and probably most intensively during post-doc contract, the researchers build the social network, which will be the basis in their professional capital (symbolic capital according to Bourdieu, 1998).

The analysis of scientist's career from the point of view of the division of work allows the division into three stages. The main occupation in the first phase

²⁴ For comparative failure in science see Glazer(1964), Hermanowicz (1998), Campbell (2003), Merton (1999) or Zuckerman (1977).

is based on laboratory work. As „researchers”, scientists do the ‘bench work’, which requires long days spent on experiments, writing papers and applying for grants. The second stage consists of having been recognized as a good professional in one’s specialty and, by consequence, changing the amount of time spent on their principal activity. The new activity consists of management and formal teaching (for some researchers – who are university professors), and this transformation results in a decrease in time spent in laboratory research. At this level frequently they spend also a lot of time exterior of laboratory because of their function of expert and „expert’s mobility (Wagner, 2009a). The third stage of a researcher’s career is reserved for those who like policy work, and become the head of research institutions or take place in the Ministry of research. For some of them (depending on their professional reputation) this takes place on an international level if policy of research – organization or active presence on several conferences and scientific meetings. This people rarely come to the laboratory and practice „bench work” because of the lack of time (an exception to that rule is Pierre Joliot, who despite of all his functions even at a high political level – as the French president’s counselor (it was Frederic Mitterand’s presidency) came on Saturdays to his laboratory to „touch” test-tubes and keep his manual skills (Joliot, 2001). It is worth underlining here the „mythic” role of „bench work” as the essence of the researcher’s task. Very often, the young researchers do not consider other tasks so worthy as this experimental work. For them, their „bosses”, who spend time in their offices (writing grants, papers or simply doing administrative work) lose their time. The following excerpt of the interview with a scientist who reached the second stage of his career and became a lab-leader illustrates well this common perception among scientists based on minimization of the role of „bosses task”:

„I’m happy that I am a lab-leader but I stopped to work scientifically. Now I watch students, MA-students, Phd-students and this is the only experiment which I’m realizing now! In the summer I can sit down before my machine and do some measures, but at the moment I constantly apply for money, or I always do the reports but the most tiring things is that, when I was not yet boss, I thought only to think about what next experiment to do. Now, as a boss I have to think what it will be in five or ten years, because when I write applications for the grants for European money it is just five or ten years perspective and this is very stressful. I have to take into account if some of my researchers will be ready for retirement and how to prepare someone for his place, because it is not so obvious that the best stay at University (...) The boss has also all this responsibility and I imagined that before differently when I saw my own boss – she always stayed in her office! When I was back after my post-doc I complained asking what are those professors for if they spend all the time in their office doing nothing! And now I am in that case, that I stay in my office, close to the computer and I have the same obligations as before (...) and all these boss’ obligations.”

It is no wonder that according to this all tasks which are not directly related to experiments are not „noble” and the lab-leader's obligations constitute „dirty work” (Hughes, 1971)

Management – dirty work

The ethos of a scientist's work excludes control, and external organization or supervision, the management, is considered as „dirty work”. However, all laboratories have a lab-leader, who is the „head of laboratory”. The accession for this situation is not easy. In some countries the researchers have to have passed their exam of habilitation to pretend to have their own team and to advise the PhD students. Which is very important to know, that the lab-leader position is open for very good scientists (record of publication is of the first importance here) and contrary to the business world they have not preparation for managing people. Exceptional are the cases of „quick preparation for scientific management”. How it is possible?

This kind of preparation is also not regarded favorably by scientists. Basically, always in the race against time, researchers are too busy for taking some management training. Compared with their professional education, that kind of knowledge seems to them too easy to get and not important, in comparison with the specific skills which they have to acquire in order to be a researcher. Only being managers themselves, they recognize their powerlessness and their lack of specific knowledge asking for some advice or papers about always the same question – „how to manage scientists?”

Training by doing – on the step of your former lab-leader (not one way of doing but several patterns of „running a lab”)

The scientists have a unique opinion about the style of working in a lab – this is very different from depending on the place and the most important determinant of that „style” is the „boss”. The role of the lab-leader – seems to be crucial in the work in the laboratory, which means the organization, the style of „driving lab”, the ambiance and by consequence – the results. Because, as one of the first sociological researches concerning the team work showed, the ambiance of work is crucial for the productivity, even more that direct relationship between salary and output (Mayo's and Warner's work in a factory, 1939). Even if that research concerned the factory, the similar relations we can observe in various places in which people work together in a team – also in a laboratory. The lab-leader determines

laboratory work, and on his/her activity as well as on the interactions between the lab-leaders and the team members depends the involvement of all team members in work and by consequence – the effectiveness of the laboratory.

But this diversity of styles of managing does not only depend on the boss personality, his/her singular character, but is also determined by the culture (ethnicity) of lab-leaders and the laboratory team-members. For example, in Eastern European countries the model of managing in practice is much more based on formal and strong hierarchy (which are confirmed in the verbal interactions – the use of title and functions is *quasi* obvious) and in Anglo-saxon countries, in which the laboratories run much more based on partner relationships (direct form used in communication, no titles in use). I could develop this question much further, but what is important here, this is to know that contrary to Owen-Smith statement (2001), there is not a main model of functioning of life-science laboratory, but a lot of models are practiced. The method described by this author „managing through the skepticism” as a principal way of driving a laboratory is not a widespread case in Europe (and also in US laboratories, which I visited), where, and it is important to keep in mind, the laboratory reality concerning the style of management is based on several models (informally transmitted).

This diversity of styles of „running” a laboratory, accordingly to the lab-leader’s idea is not only the consequence of cultural differences, but also the consequence of a lack of formal preparation for management, which could partially impose (or influence) the style of management. The lab-leaders drive their teams accordingly to their own laboratory experience as laboratory member. This management knowledge is the part of tacit knowledge, which scientists receive during their professional training. Each researcher throughout their education worked with different lab-leaders, learning in this ways, or perhaps observing – how these all people manage scientists. After those plural experiences, they have their own idea, what was good or bad in the management. When it is their tour to manage a laboratory, they try to follow (or not, if their experiences were bad) the examples of their previous bosses, in order to run as best as possible laboratory.

And then, the management appears as something not so easy, as previously they supposed. The need for „social skill” appears as evident to all scientist who has already the experience of management, as it is illustrated by the following excerpt of an interview with the laboratory-leader who speaks about his former post-doc, who became lab-leader too:

„She is wonderful! Truly wonderful (...) she is exceptional, but a lot of people are exceptional in the sense that they have an excellent head, but it is another side of excellence – the social intelligence ‘How to speak with people especially in life-sciences’. This is team-work and this is very important. And she has that. She has this analytical intelligence, which allows her to look on the results and draw right conclusions and also this social intelligence, which helps her in the work with people [in the sense of management]”.

The social skills specific for this universe are important, and the management skills have to be adapted to scientists' world too. The freedom of scientific activity is so important that the action which are related to the supervision or imposition of some activities are strictly forbidden. This is why one of the common and widespread rules obvious in laboratories is „management without managing.” Lab-leaders traditionally use informal meetings to maintain the control and in order to manage their team in an informal way.

Between muffin meetings and pizza-dinners – management of the research team

Unfinished possibilities – In between skepticism and trust

As it was stated in the previous part of this paper, there are several manners of managing people working in laboratories. I am not able, even in a book, to set the repertoire of all categories possible which correspond to variation met in the field (scientists universe). As an interactionist, I prefer to analyze the processes rather than setting the ideal-type categories following Weber – I believe in the dynamics of an observed phenomenon, and this perspective is contrary to the static perception related to the analysis based on the categorization of ideal-types. I believe that the description of various situations is much more interesting, this is why I would like to show two different cases of managing a research team, making it clear that I observed a lot of different situations which could be positioned in between both described „model” cases. This is common practice in sociology – to describe two opposite cases and to say that an infinite number of cases in the space in between those two – analyzed.. Here we have no two opposite cases, but two different. The second was examined by me and, I believe, concerns the situations which are much more stimulating for scientists – which is management based on trust; the first concerns the management based on skepticism. Both – trust and skepticism are basic values in scientific work.

Muffins meetings

The first way of managing a laboratory was described by Owen-Smith (2001), who spend eleven months observing the meetings in a big research laboratory (28 persons) and explored the methods, which was used by lab-leader of that observed place (research institution in the US). He concluded that muffin meetings are the primary sites for discussing the key uncertainty, which are the daily bread of scientific work. I suppose that because of an important number of scientists in this laboratory, it was the only place where group members routinely congregated. „Thus, muffin meetings are a prime location for examining the development and maintenance of premise-based control (...) [and] represent ritual opportunities for interaction among diverse and very loosely coupled H-lab members.” (Owen-Smith, 2001:8). These meetings give an unique possibility to discuss „lab business” and share information among the members of multidisciplinary team members. The talks between people seem to be relax, however the interactions are not always simple exchange of information. Owen-Smith in details showed how the skepticism, socially constructed, could be used in management. Skepticism establishes premise-based control by emphasizing positive and negative features of work. According to Merton’s analysis of the paradigms of science (which are communalism, universalism, disinterestedness and organized skepticism) the scientific work is based on skepticism (Merton, 1973) and scientists have to be skeptical with the knowledge which was previously constructed (existing discoveries and paradigms in vigor) in order to produce a revolution in knowledge, which according to Kuhn is much important for advance in science (Kuhn, 1962). In conclusion, the lab-leader is not allow to ask the large explanation as supervisor of a scientists, but has entire right to ask explications because he is other scientist – the member of scientific community. The problem, which was not so develop by Owen-Smith in his paper is related to the change in scientist career.

Having right to be skeptical

For Owen-Smith it is clear that „A scientist’s ability to defend new claims against skeptical attacks establishes findings’ quality and validity in the absence of direct monitoring.” (Owen-Smith, 2001:16) But what about the ability of lab-leader to ask the skeptical question? This remark could be surprising in the universe based on knowledge, which is not so dynamic as life-science nowadays (classical management in the business for example). But this problem is very frequent in laboratories, because the researcher’s activity requires constant training at a high level. The passage between the positions of researcher and laboratory leader,

especially in the case of the important structures, such as this observed by Owen-Smith, is always related to the change in the division of work. The lab-leader devotes much more time to the management, administration and all organizational and representation than in previous stage, when, as a researcher, he took only care about his own experimental work. As a consequence this promotion signifies the modification of a work schedule – the time spent on experiments and scientific lectures is limited. If that promoted person has not assistant for support in this „paper” work, the modification of occupation in the term of exercised tasks is radical. After some years of such modified occupation, the lab-leader, due to the lack of time, starts to be deficient in the knowledge which previously he/she was excellent in, but in life-science area the development of knowledge is so important that very quickly, without permanent education (at high level) the knowledge of that busy person became obsolete. In that case, the lab-leader progressively loses his ability to be efficient in „scientific narrow talks” and especially in the multidisciplinary team, he/she can lose his/her authority.

It is necessary to remember here that authority in scientist's world is built on the recognition of peers based on the level of practice. Scientists are people who frequently underline that the „world is dynamic” (in life-science the dynamic, and interactionism is main paradigm, not yet as in sociology) and one's acquired reputation could easily change, if, for example, the level of knowledge of this person is not kept. In that situation the scientists recognize former performances, saying that now, this person is not 'good enough to take into account his/her opinion'. Knowing that, it is easy to imagine the resistance of team members, on the skeptical questions of a lab-leader, which constitutes in fact, not a part of scientific talk between two professionals but the management strategy; especially if this question emanates from the person, who, due to the lack of time, is no longer the authority for scientists [this person could be authority in the domain of organization, representation but not purely in science – both skills have largely less recognition than scientific knowledge].

According to my observation of numerous situations like analyzed above and because this situation is the consequence of progress in career and constitutes the effect of promotion, so, in such cases, the team members consider that lab-leader has no more right to be skeptical and to ask those kind of questions, because he is not the scientist anymore. A lab-leader who stopped his research-pure-activity, is the person who could be helpful, who is necessary to organize the activity of laboratory, to represent the team in the whole community of scientists, to find money for research, to support publishing process, to find a solution in difficult situations (such as the conflicts between team members or/and other current problems which accompany each team work), but no more have right to expect some scientific explanation from active scientists. Even junior-researchers resist in that cases, asking „did he/she not realized that he/she is completely lost? He/she knows nothing about, stopped to read literature before years, does understand

nothing? What he/she asks about? It is ridiculous.” Perhaps even the members of older stuff – who remember previous performances of such lab-leader-manager, is less resistant, understanding that this career position occurs such consequences. Youngest researchers refuse to give the access to their research activity and keep secret information before someone who is, in their opinion, „uneducated”. It is also true that several strategies could be used in order to manage using skepticism expressed by other team-members, who still are active scientists, and in consequence have right to formulate their skeptical opinion and expect the responses (the mutual influence of the work on the results of each person is usually high in the laboratories). That way provokes the installation of informal hierarchy based on authority, in which on the top will take place not the lab-leader, but active scientists who is able to formulate „the right question”. And in numerous teams, such as this one (28 persons) it will be several persons – who will have this right – accordingly to their narrow specialty they will „cover” their field of expertise. So, in that case the team members will not realize what’s going on? In that situation this is not easy to exercise the control on this complex team research activity. Is truly managing through skepticism the optimal way of running a team of researchers?

Pizza dinner – trust challenge

There is another way (among hundred others) of managing laboratory work. Very different to the previously analyzed method, it is based on reciprocal trust and long-lasting collaborations between team members as well as between the large environment of direct co-workers and collaborators. In this paragraph I will show how some laboratory teams proceed in order to obtain an excellent ambiance of work, a truly collegial managing, and excellent results, not thanks to scientific skepticism but thanks to deep trust. How to get trust among international team members? In following excerpts some indications will be given by scientists: „*We always tried to avoid the internal (lab) competition, because it could killed all creativity – if this situation occurs it is over – nobody wont to speak with other, everyone has its own idea, which take with him in order to not share and not impregnate others.*” This rule is very important – inside of a team the ambiance of sharing, collaboration and trust have to be present.

The first very important skill in the laboratory is the ability for the team work. The second is as direct as possible relationship between teachers and students (young researchers and seniors). The rules of functioning have to be clear – share of knowledge among the team members as well as among the collaborators (other laboratories, which collaborate in projects). This is the role of the lab-leader who distributes the projects in that manner (or stimulates the decision of researchers in such a way), that this distribution stimulates the work and limits the situations

which could easily become the conflicts provoked by competition (for example two PhD's students doing similar projects). The relationships of trust are built when about the work in progress the laboratory members speak frequently and longly learning not only the rule of vertical passage of information (the knowledge circulation from lab-leader to post-doc, from post-doc to PhD's student, and from this last on MA student) but also in a horizontal way. This last (horizontal) is frequently much more efficient from the former (vertical), because is not limited by hierarchical obstacles.

As my research shows (Wagner 2009a) it is crucial to create the possibility for constant contact and the numerous occasion of exchanging information. „The scientific walks” with lab-leader, pizza's lunch or dinners, regular seminars (even formal – with a cup of cafe) during which the „brain storm” is practiced – discussion in group about work progress, intensive collaborations and even the time spend together outside of work places create the possibility to elaborate the high level of communication. All these tools contribute to the creation of the best condition for scientific work. I get several testimonies about such places, in which work is a passion and team members friend or „almost family”. And the „boss” – lab-leader has special position.

In the Anglo-saxon tradition of research work, the „laboratory-boss” is close to the members of his/her team. To be close not only in the work, but also after the work is very useful to build and to maintain this trust – which is the basis of work in the laboratory. The following testimony of Polish former post-doc who realized his contract in North America, gives us an example of such a specific relationship, which constitutes the model for functioning of some laboratories in life-science world:

„The human factor is very important. (...) There it was not as in our country – even if you spend a lot of time at work, ones it is finished the people go back to the home. On the other hand, in America if the people work together, unless Friday they go somewhere to drink a beer and they speak all the time about their research problems and not only about the research. And in my place there it is also this tradition of water-ski. And my boss is completely crazy about it, so, completely. When I came in November, I didn't realize it, and whole winter I met my colleagues, I was invited for the Christmas by my boss – I was far a way from my home and there I spend Christmas with his family (...) but at that time we didn't know each other so well. But when Summer came: he was completely crazy about water-ski and all our lab simply followed him and drove to the boss's place – to water-ski. And each day was like that – if the weather allowed it. All the Summer we have to practice the water-ski and after that we've been so integrated, all these after-noon in my boss place, that 'new' and 'old' members of laboratory, that the following winter we've been inseparable and it lasted like that two years. And each member of our team in that way lived in our group – not only in the

work. And when it have to be to put a lot of efforts in our work – it was a hard job – even at night! But on the season – the priority was given to the water-ski. I am sure that it was very important and all these friendship – we cannot say in our group that someone didn't like another (...) The common hobby but also the personality of our boss, who if he could help us in some manner, he gave us immediately his help. He is a very hard working aen but he knows a lot about real life too (...) He received a lot of post-docs behind Iron-Curtain, and he knew very well our situation – in Russia and in Poland.”

The boss as a authority, but with human face – someone close to his youngest collaborators and why not – a friend. The reduction of distance, thanks to the common activities outside of work – so without this pressure of constant evaluation and professional relationships – doing sports together, music and sharing dinner – such occupations realized on common not only decrease the distance between two persons but also gave the unique opportunity to know each other, to set an excellent communication which will allows the exchange of original (related to the science) information and to built the trust. This is the basis for this special relationships, which I believe is the optimal way of building career in elite professional universe.

Career coupling relationship

Career coupling „is a social process, which concerns the parallel professional routes of two or more persons who cooperate, each in their own specialty, during the time necessary for them to change their rank in their respective professional worlds.” (Wagner, 2006) In life science laboratories this process concerns usually lab-leaders and the persons (all categories – PhD's students, post-doc, junior researchers, seniors); these all persons hope to climb in their professional hierarchy. In other words, the career coupling consists of interaction between two or more careers. The „coupling” means that both persons, who are involved in this process, build their careers jointly. It is not necessary to explain the benefit which younger scientists get from lab-leader, but the contrary way is also very important. In fact the young scientists usually do the work which the lab-leader stopped – the „boss” needs „the hands” for realization of the projects. But it is also true that these young coupling career partners give fresh ideas and their knowledge – they are only devoted to the research work, in consequence they have a very important role in the career of their lab-leader – determinate the realization of the projects. Without this close collaboration they do not evolve in their professional worlds.

Three phases are necessary in order to be able to state that such collaborations are career coupling. The first phase is the matching process, the second is active collaboration, and the third is passive collaboration. After the first stage of

matching, when the lab-leader decide to work with the newcomer and this last decided to join this laboratory after several days of probation period (when both part adjust their expectation and learn to communicate between them), they enter into the phase of active collaboration. This stage consists of intensive work and a close professional relationship between collaborators. At this period also, as the effect of this process the private life is mixed with professional one, which allows the possibility for reduction of distance between coupling career partners, gives the basis for excellent communication and almost all, produces the special „fussional” relationship, which provokes strong investment in their work. Seeing the activity of these persons involved in their common work, the people who belong to their professional milieu learn that these persons work together (in very strong collaboration). The names of the collaborators are joined (common publications) and thus, their careers are joined too. I have seen several discussions about papers written in such collaboration when the readers analyzed the list of authors in order to detect the principal contribution to that publication – this process of „detection” was the process of analysis of complex networks of career coupling among a team. Working intensively together, collaborators involved in the career coupling process build their reputations together. The success of one became the success of both – here we can speak about „coupling Matthew effect” in science. Starting from Merton-Zuckerman idea (Merton, 1968, 1988), the reputation of one person benefit from the reputation of his/her collaborator – for example, close collaborator of a Nobel Prize Winner benefit some of his/her reputation as the „close collaborator of N”.

In the third stage of career coupling-passive collaboration-the collaborators do not work together intensively, like in the stage of active collaboration. This mechanism perfectly matches with organization of work in the world of science, in which the majority of persons work on short contracts (about 2-3 years), the team has high turnover and the people are highly mobile (internationalization of careers). Each person evolves independently, but the development of the ex-collaborator's career continues to influence the reputation of the partner. A crucial difference between those who collaborate and those who are involved in the process of career coupling is that in the second case after some period of collaboration the reputation of career coupling actors is built together and this reputation is interdependent. The close relationship, high intensiveness of the work and strong bond between the careers of the people involved in the career coupling process constitutes the most important and distinctive criteria for differentiating the career coupling collaborators from those who cooperate to a lesser degree. The association of the names of collaborators among those in the professional milieu is the result of the process of career coupling.

The career coupling relationship is a very good „tool” for the management of person who are the „divas” – strong personalities which are very often difficult in the team work; socialization of scientists allow this kind of „strongly individualistic

behavior” which confirm the myths of scientists as crazy persons – this kind of attitude is tolerated in the world of experimental science. Career coupling relationship reduces the effects of strong individualism, because this is par excellence – the tandem relationship. The management of conflictual situations in the team in which people work following the model described in this paragraph, is easier than in the team in which people work one near another – however in isolation – each one concentrated on its own project.

In my research field I met several examples of career coupling among scientists. Observing their career and knowing their own opinion about their professional life – it appears that the coupling career process is the optimal solution for the realization of the career in this area of activity. Frequently the lack of such relationship is the origin of the difficulties in realization of professional projects and the cause of failure. As my interviewees remark frequently „the lack of mentor deeply influenced their career in a negative way „, because they have no support, coaching, exchange of ideas and someone to work with in deep trust. According to this kind of data, which were gathered during six years in different places in the world, the career coupling process is the optimal solution for laboratory management.

Conclusion – Skepticism or Trust?

Taking the right – giving the right

Managing laboratory with the trust and career coupling relationships among the team members seems a optimal solution for this specific world of high level professional with their narrow field of expertise and specificity of creative, and uncertain work in the area of basic research. An ideal situation could be when laboratory members are engaged in coupling career among them, working in fusion ambience, spending time outside of laboratory, mixing private and professional life. If one lab-leader has no possibility to maintain such relationship with all members of his/her team (because of important investment in such relation, the people who are involved in career coupling process are not numerous – the active collaboration requires several hours per week of availability for maintain high level of intensity of relationship) the network of such relationships inside of the laboratory is possible.

But the problem which occurs in laboratories managed by skepticism – of scientific credibility of lab-leader is similar in the laboratory managed by trust and through the career coupling relationship. The resolution of this question consists on

the following mechanism. The scientists still refuse the right to manage, to ask scientific-skeptical questions from lab-leader who is no more „at the top of knowledge”. He or she lost the part of the scientific authority, but the other aspects of lab-leader's activity replace this previous based on pure knowledge. Social skills, human qualities, the leader performances replace pure knowledge. Frequently aggressive manner of asking pertinent questions – skeptical attitude – is replaced by exchange between lab-leader and active researcher, in which this second, in the atmosphere of trust tell all his/her problem in confidence, looking for an advice or franc declaration of lab-leader own limits. This attitude, human and friendly help in building an excellent communication inside of team, and reduce to the maximum the resistance of active researchers even those – youngest – who, with deep understanding of lab-leader position and obligations related to that organizational occupation, are able to work, and to be manage by this „ignorant” person. The team in this ambiance allow to lab-leader the right to be manager, recognizing the importance of management work – this task is no more „dirty work” but is perceive by the members of laboratory as important work, helping them at each stage of their scientific work; without this important management's contribution the laboratory activity could be blocked.

I saw the teams functioned according to that model – common sport's or music activity, when lab-leader is also leader of a band and almost all his team members attend his concerts and enjoy the performance. This person is also respected for his helpful attitude and availability – extreme involvement in his work; despite of lack of experimental work and pure research practice, this lab-leader was able to manage important team in the ambiance of trust and exchange. The efficiency of team is very high and the collaborations fruitful. After several years of management in such pleasant way, this lab-leader decided to drop his position and to return to the „bench” doing again active research. Afraid about his own „retard” in his domain which he become with the time „big figure” (he did very important discovery in the past, which paved all new current of research) he benefited of strong support in his „new” activity from his former subordinate researchers. He became their colleague, but still continue to be informal manager (without official amount of administration tasks). His authority is still intact and now, he is respected as an active researcher – who has his entire right to formulate skeptical scientific questions.

Management in the International Work Places – International Culture of Work

I also believe, that this way of management based on trust is much more productive and has better perspectives than management through skepticism. Obviously, as I showed, the scientific skepticism is also used by the researchers, who work in the team managed in different ways. When the team members are involved in career coupling processes and completely devoted to their work, they realize the research in the ambiance of trust – the level of communication allows them better

understanding. This last point seems particularly important for the future, because of fundamental change in the organization of science, which occurs actually in whole world.

The internationalization of science means not only the internationalization of scientist's careers but also the modification in the communication – scientific communication too. If scientific skepticism is socially determinate (I agree with Owen-Smith, 2001, on that point) – the scientific communication is determinate socially too. And both are related to the culture and in consequence, determined by the ethnicity of participants. Because the laboratory teams are built from the persons originated from different cultures, this work place is the space in which several cultures influence insider activity. And it is not true that international professional culture (Wagner, 2007) eliminate the ethnic-cultural differences. I interviewed researchers originated from and educated in different countries (France, Poland, Czech Republic, Russia, Canada, Italy, Spain, Argentina, South-Africa, Israel, United States, Brazil, Germany, Denmark, Sweden, Holland, Switzerland etc.) and all of them expressed the conviction about cultural differences which occur in the laboratories run with international team members. My long-lasting observations confirm this opinion. The sociologists who analyze the issue related to the culture of work of this universe can not forget this international component anymore. This issue, crucial for understanding a scientist's work, is frequently omitted by my colleagues – such as the culture of work present in laboratories was completely opaque to that important influences. A lot of misunderstanding, problems in management, and even blockage of work occur in the laboratories, because of cultural differences origin problem.

I believe that such problems could be resolved only thanks to high quality communication – need for learning each other's culture and deep understanding of team member is not only important for „good ambiance” but first of all for mutual understanding necessary for scientific collaboration. How to communicate well with each other if each person is originated from other country, and educated in a different way? This important question could be resolve with the management based on trust, and friendship – with the career coupling process among team members. It is not through skeptical questions that researchers will know each other, and create the bonds necessary in each deep collaboration. For these reasons I believe that management in science – very complex and difficult – is not the „mission impossible” – career coupling and trust are the solutions for this tricky task.

Literature

- Becker H.S., Strauss A.L., 1956, *Careers, Personality, and Adult Socialisation*, „American Journal of Sociology”, vol LXII no. 3.
- Bourdieu P., 1998, *Practical Reason: On the Theory of Action*, Stanford University Press, 1998.
- Campbell R.A., 2003, *Preparing the Next Generation of Scientists: The Social Process of Managing Students*, Social Studies of Science 33(6): 897-927.
- Cole S., 1979, *Age and Scientific Performance*, „American Journal of Sociology” 84(4).
- Delamont S. and Atkinson P., 2001, *Doctoring Uncertainty: Mastering Craft Knowledge*, Social „Studies of Science” 31(1): 87-107.
- Fox M.F., 1983, *Publication Productivity among Scientists: A Critical Review*, „Social Studies of Science” 13.
- Fridman R., 2001, *The Politics of Excellence. Behind the Nobel Prize in Science*, New York: Times Books.
- Glaser B. and Strauss A.L., 1967, *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine.
- Glaser B.G., 1964, *Comparative Failure in Science*, Science, 1964 March 6;143(3610):1012-1014.
- Hermanowicz J.C., 1998, *The Stars are not Enough. Scientists – Their Passions and Professions*, Chicago: The University Chicago Press.
- Hernandez V.A., 2001, *Laboratoire: Mode d'Emploi. Science, hiérarchies et pouvoirs*, Paris: l'Harmattan.
- Hughes E.C., 1996, *Le regard sociologique*, Paris: EHESS.
- Joliot P., 2001, *La recherche passionnément*, Paris: Odile Jacob.
- Konecki K.T., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuhn T.S., 1962, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press.
- Latour B., Woolgar S., 1986, *The Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts*, Princeton University Press.
- , 1993, *Petites leçons de sociologie des sciences*, Paris: La Découverte.
- Mayo E., Warner L., 1939, *Hawthorne Works – Management and the Worker*, published by Roethlisberger F.J. & Dickson, W.J. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Merton R., 1973, *The Sociology of Science*. Chicago: University of Chicago Press.
- , 1996, *On Social Structure of Science*. Chicago: University of Chicago Press.
- Moulin L., 1955, *The Nobel Prizes for the Sciences from 1901 – 1950: an Essay in Sociological Analysis*, „British Journal of Sociology” 6: 246-263.
- Owen-Smith J., 2001, *Managing Laboratory Work through Skepticism: Processes of Evaluation and Control*, „American Sociological Review” 66.
- Peretz H., 1998, *Les méthodes en sociologie: l'observation*, Paris: La Découverte.
- Rabinov P., 1996, *Essays on the Anthropology of Reason*, Princeton University Press
- Reif F. and Strauss A.L., 1965, *The Impact of Rapid Discovery upon the Scientist's Career*, „Social Problem” 12.
- Reskin B.F., 1979, *Academic Sponsorship and Scientists' Career*, Sociology of Education 52.
- Rosental C., 2002, *De la Démonstration en Amérique. Formes actuelles de la démonstration en intelligence artificielle*, Actes de la Recherche en Sciences Sociales 141/142.
- Traweek S., 1988, *Beamtimes and Lifetimes: The World of High Energy Physicists*, Cambridge: Harvard University Press.
- Wagner I., 2004, *Les liens et les réseaux dans la formation de virtuoses*, Sociétés Contemporaines 56.
- , 2006, *Production sociale de violonistes virtuoses*, Unpublished Ph.D. dissertation. EHESS, Paris.

- Wagner I., 2005, *Sprzeżenie zwrotne karier w środowiskach intelektualnych i artystycznych*, Przegląd Studiów Jakościowych n°1, Łódź.
- , 2006, *Coupling Career in the Artistics and Intellectuals Worlds* in: „Qualitative Sociology Review” n°3; avril 2006.
- , 2007, *Kształcenie tożsamości członków międzynarodowych elit. Internacjonalizm zawodowy – pomiędzy dyskursem a praktyką*, w: *W Kręgu Socjologii Interpretatywnej – zastosowanie metod jakościowych. Ponowoczesność – tożsamość*, Uniwersytet Szczeciński.
- , 2009a, *Mobilność i kariery stypendystów FNP*, – raport dla FNP.
- , 2009b, *Konstruowanie „międzynarodowej” tożsamości badacza nauk biologicznych*, w: *Procesy tożsamościowe*; w druku, Uniwersytet Łódzki.
- , 2009b, *What is „genius” in arts and „brain drain” in life-science. The relevance of Chicago School heritage in the studies of professional elite-worlds*, in *Diaspora of Chicago School*, Chicago: Chicago University Press, [in print].
- Wagner I., 2006, *Career Coupling: Career Making in the Elite World of Musicians and Scientists*, Qualitative Sociology Review, Vol. II, Issue 3.
- Retrieved 01, 2009, (http://www.qualitativesociologyreview.org/ENG/archive_eng.php)
- Walford G., 1983, *Postgraduate Education and the Student's Contribution to Research*, „British Journal of Sociology of Education”, 4(3).
- Weber M., 1930, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, London: Allen and Unwin.
- Westby D.L., 1960, *The Career Experience of the Symphony Musician*, „Social Forces”, 38.
- Ziman J., 1968, *Public Knowledge*, Cambridge: Cambridge University Press.
- , 1987, *Knowing Everything about Nothing. Specialisation and Change in Scientific Careers*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Zuckerman H., 1977, *Scientific elite: Nobel Laureates in the United States*, New York: Free Press.

Praca i organizacja w perspektywie humanistycznej

Barbara Kozuch

Humanizm organizacyjny w koncepcjach zarządzania publicznego

Wprowadzenie

W koncepcjach zarządzania publicznego w odróżnieniu od wcześniejszych teorii administrowania sprawami publicznymi dostrzegane są zagadnienia związane ze społecznym komponentem zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. W najbardziej dojrzałych modelach zarządzania publicznego w relacjach zewnętrznych najważniejsi są obywatele – wyborcy. Natomiast wewnątrz organizacji publicznych jako systemów społecznych istotną rolę odgrywa budowanie zaufania pomiędzy jednostkami i grupami w organizacji oraz przedkładanie kompetencji organizacyjnych nad formalny autorytet kierownictwa organizacji. Celem niniejszego opracowania jest próba poznania istoty współczesnego humanizmu organizacyjnego i stopnia jego odzwierciedlenia w koncepcjach zarządzania publicznego w wyodrębnionych jego modelach. Inspiracją do przygotowania niniejszej pracy jest wskazanie humanizmu organizacyjnego jako jednej z głównych podstaw teoretycznych zarządzania publicznego według J.V. i R.B. Denhardtów. Rozważania prowadzone są na gruncie teorii organizacji oraz koncepcji zarządzania organizacjami publicznymi. Wykorzystano w nich niektóre rezultaty wcześniejszych badań odnoszących się do humanistycznych treści organizacji i zarządzania.

Podstawowe założenia współczesnego humanizmu organizacyjnego

Obecna wiedza o zorganizowanym działaniu ludzi została ukształtowana w wyniku nawarstwiania się dorobku różnych kierunków. Niektóre koncepcje zostały negatywnie zweryfikowane przez praktykę zarządzania, inne zostały zmodyfikowane. Znaczna część zachowała swą aktualność poznawczą i praktyczną mimo ogromnych zmian i upływu czasu. Świadczy to o kumulatywnym charakterze nauk o zarządzaniu.

W nurcie klasycznym człowiek był traktowany instrumentalnie na podstawie stereotypu człowieka ekonomicznego (*homo economicus*), biernego wykonawcy zadań, na którego należy oddziaływać głównie za pomocą bodźców materialnych. Z nurtem tym powiązana jest, ale do niego niezaliczana, koncepcja organizacji biurokratycznej M. Webera. Autor ten jest twórcą modelu instytucji biurokratycznej jako aparatu sprawowania władzy. Instytucja tego typu charakteryzuje się formalnym systemem zasad postępowania i procedur, bezosobowością zależności pomiędzy stanowiskami pracy, określonym podziałem pracy, hierarchiczną strukturą organizacyjną, sformalizowanym systemem przyjmowania i awansowania pracowników oraz legalnym charakterem władzy kierowników. Model ten stanowił bezpośrednią inspirację do tzw. poweberskich modeli biurokracji, wzbogaconych o nieprzewidywalne skutki ludzkich zachowań.

Wprowadzenie elementów humanistycznych do zarządzania, w tym przyjęcie koncepcji człowieka społecznego (*homo socius*), charakteryzuje nurt behawioralny. Zgodnie z nią stosunki interpersonalne są bardzo silnym źródłem motywacji zachowań ludzi, którzy dążą do osiągnięcia uznania własnej wartości w środowisku pracy, nie kierują się jedynie względami materialnymi, lecz również uczuciami i emocjami. Stąd można oddziaływać na nich za pomocą bodźców niematerialnych, społecznych. W wyniku modyfikacji koncepcji człowieka społecznego nurt ten wykształcił stereotyp człowieka samorealizującego się m.in. poprzez pracę, aktywnego uczestnika organizacji.

Humanizm organizacyjny to odpowiedź na traktowanie człowieka w organizacji jako kierującego się racjonalnością w podejmowaniu decyzji – jednego z wielu jej elementów – pod kątem przyczyniania się do osiągania zysku. Wywody podważające te podstawowe założenia przeprowadził w swoich pracach Ch. Argyris. Są to m.in. ustalenia dotyczące zmian dokonujących w postawach, nastawieniach i zachowaniach pracowników w związku z ich dojrzałością organizacyjną (tab. 1).

Tabela 1. Kierunek zmian postaw i zachowań organizacyjnych

L.p.	Stan A	Kierunek zmian	Stan B
1.	niedojrzałość		Dojrzałość
2.	pasywność		aktywność
3.	zależność		niezależność
4.	wąski zakres działań		znaczący zakres działań
5.	powierzchowne zainteresowanie		głębokie zainteresowanie
6.	krótsza perspektywa		dłuższa perspektywa
7.	pozycja podwładnego		pozycja współpracownika lub zwierzchnika
8.	mniejsza świadomość		większa świadomość

Źródło: Na podstawie Argyris, 1957: 50; Denhardt i Denhardt, 2003: 36.

Z tych ustaleń wynika, że przynajmniej część pracowników ma do zaoferowania m.in. dojrzałość, niezależność, aktywność, świadomość. Tymczasem często oczekuje się od nich posłuszeństwa, podległości oraz ograniczania się w tym, co robią.

Podejście humanistyczne w zarządzaniu pozwoliło Ch. Argyrisowi odkryć ograniczenia racjonalnego modelu zachowań organizacyjnych (Argyris, 1965; Argyris, 1973). Dla tego modelu charakterystyczne jest określanie przez kierownictwo celów organizacyjnych oraz zadań do wykonania, a także sposobów nagradzania i karania oraz szkolenia w ramach piramidy władzy. Stereotyp człowieka racjonalnego został wprowadzony przez nurt systemowy, który powstał głównie na gruncie teorii systemów. Według tej koncepcji ludzie stale dokonują wyborów, podejmując decyzje na podstawie rachunku korzyści i strat, zawierającego elementy zarówno materialne, jak i niematerialne. Posiadają zdolność racjonalnego, a nawet optymalnego, rozwiązywania nowych problemów oraz zdolność uczenia się.

Tymczasem ludzie działają spontanicznie, podejmują decyzje, działają w chaosie i w nieprzewidywalnych warunkach, najczęściej kierując się uczuciami i emocjami. Oznacza to rozziw pomiędzy organizacjami opartymi na racjonalności i zachowującymi się nieracjonalnie ludźmi stanowiącymi komponent tych organizacji. Wypływa z tego wniosek o potrzebie dostrzegania indywidualnej moralności, autentyczności, samorealizacji, czyli atrybutów ludzkiej strony organizacji (*human side of enterprise*) (Denhardt i Denhardt, 2003: 37; Argyris, 1973: 261).

Humanizm organizacyjny obejmuje także koncepcję rozwoju organizacyjnego – OD (Denhardt i Denhardt, 2003: 37; Koźuch, 2007: 241-243) w części obejmującej strategię i interwencje zorientowane kulturowo, polegające na zmianie wartości, zwyczajów, norm postępowania, postaw i zachowań ludzi w celu stworzenia nowej kultury organizacyjnej. Koncepcja OD zakłada, że ludzie mają naturalne pragnienia osobistego doskonalenia i rozwoju oraz że pracowników cechuje silna potrzeba akceptacji przez innych członków organizacji. Jednocześnie klimat

w większości grup i organizacji nie sprzyja otwartemu wyrażaniu uczuć. Na odwrót – konieczność ukrywania uczuć ujemnie wpływa na zadowolenie i wydajność pracy. Cała organizacja i sposób jej zaprojektowania wpływa na zachowanie się w niej jednostek i grup. Podobnie sposób, w jaki grupy są ze sobą związane, wpływa na ich sprawność. Często stosowaną techniką jest tworzenie zespołów lub grup roboczych stanowiących ośrodek zwiększenia efektywności. Może to być istniejący lub stały zespół złożony z kierownika i jego podwładnych albo nowa grupa, specjalnie powołana do rozwiązania określonego problemu. Oba rodzaje grup mają na celu identyfikację przeszkód i poprawę funkcjonowania zespołu poprzez komunikowanie się czy też przydzielanie zadań.

Jedną z metod OD wykorzystywaną od lat, a w Polsce dopiero odkrywaną, jest badanie w działaniu, znane pod angielskimi nazwa *action research*, *action inquiry*, *organisational learning* (Action, 2009; Argyris, 1987).

W krajowej literaturze przedmiotu stosowany jest termin humanizacja procesów zarządzania, który obejmuje według T. Mendla „trendy w zarządzaniu dążące do zgodności z zasadami humanizmu”, zapewniające możliwość wykorzystania potencjału zawodowego i osobowościowego pracowników, ich umiejętności, inicjatywę, zdolność do samodzielności i odpowiedzialności (Mendel, 2004: 27-28). Autor ten dostrzega te procesy w różnorodnych płaszczyznach specjalistycznych, np. w polityce socjalnej organizacji, we współdecydowaniu w sferze regulacyjnej i wykonawczej, w stylach kierowania, w organizacji czasu pracy i w strukturalizacji pracy, a także w takich metodach, jak zarządzanie przez cele oraz w metodach zarządzania zasobami ludzkimi.

Humanizm organizacyjny ewoluuje wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu. Istota jego pozostaje wciąż taka sama, a mianowicie jest to koncentrowanie się na ludziach w organizacji jako istotach społecznych. Nowoczesnym przykładem współczesnego humanizmu organizacyjnego jest koncepcja wartości dla personełu, nazywana też orientacją na człowieka i badanie takich czynników, jak relacje między pracownikami a kierownictwem, zainteresowanie pracą, bezpieczeństwo zatrudnienia, wizerunek organizacji (Brilman, 2002: 56).

Obecnie w wielu koncepcjach zarządzania – w większym lub mniejszym stopniu – uwzględniana jest złożoność natury ludzkiej, z niedającym się przewidywać z całą pewnością, czyli probabilistycznym charakterem zachowań ludzkich oraz zdolnością uczenia się.

Orientacja na człowieka w modelach zarządzania publicznego

W początkowym okresie zainteresowania zarządzaniem publicznym rozróżniano dwa modele, tj. biurokratyczny i zarządzania publicznego. Wraz z dynamicznym rozwojem zarządzania publicznego jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu oraz praktyki pojawiły się różnice w podejściu do prowadzenia spraw publicznych. W literaturze (Denhardt i Denhardt, 2003: 28-29; Kuźnik, 2005: 72-74; Kożuch, 2007: 22-26; Markowski i Banachowicz, 2003: 28-33; Noworól, 2007: 71-75) wskazuje się na takie modele, jak administrowania publicznego, nowego zarządzania publicznego, zarządzania terytorialnego, współrzędzenia publicznego, nowej służby publicznej.

Niektórzy autorzy uznają za wystarczające wskazanie mniejszej liczby modeli, np. administracja publiczna, *New Public Management*, *public governance* (Izdebski, 2007: 7-18). Jednak analiza zarządzania publicznego z perspektywy zasad humanizmu wymaga rozróżnienia co najmniej pięciu modeli, w których postrzeganie człowieka w organizacji jest różne.

I. Model administrowania publicznego (*public administration model*). Charakterystyczne cechy administrowania w sferze publicznej to neutralność i profesjonalizm oraz odpowiedzialność przed liderami politycznymi pochodzącymi z wyboru, a także tworzenie struktur i strategii zarządzania administracyjnego, zapewniających funkcjonowanie organizacji publicznych w możliwie efektywny sposób. Problemy administracji nie są problemami politycznymi, chociaż polityka ustanawia zadania dla administracji. Podstawowe założenia administrowania mają swoje korzenie w teoriach nauki o polityce oraz nauki administracji pozostającej w ścisłych związkach z naukami prawnymi, a także w społecznych i politycznych interpretacjach roli organizacji publicznych. W modelu tym dominuje ogólny model racjonalności, odzwierciedlony m.in. w modelu planowania dedukcyjnego, w którym proces decyzyjny rozpoczyna się od ustalenia celów, następnie drogą dedukcji wyprowadza się z tych celów polityki, programy i działania, umożliwiające osiągnięcie założonych celów. Podjęcie działań oznacza wdrożenie przyjętych programów. Z kolei wdrożenie programów jest równoznaczne z osiągnięciem celów, czyli rozwiązaniem powstałych problemów. Podstawą tego modelu jest założenie, że istnieje consensus, co do celów, polityk, programów i akcji, niezbędny dla rozwiązania określonych problemów. Zakładana jest również jednomyślność w identyfikowaniu i definiowaniu problemów. Prawo do definiowania interesu publicznego mają politycy, a adresatami działań są interesanci i wyborcy. Podstawowa rola państwa to rządzenie polegające na formułowaniu i wdrażaniu polityk skoncentrowanych na określonym politycznym celu, który jest urzeczywistniany w procesie administrowania programami realizowanymi przez istniejące agencje rządowe. Odpowiedzialność zewnętrzna organizacji publicznych ma charakter pośredni – tylko poprzez demokratycznie

wybranych polityków. Uprawnienia do podejmowania decyzji są ograniczone do zakresu udzielonego przez szczebel nadrzędny. Obowiązują biurokratyczne struktury typu góra–dół, relacje zewnętrzne są kontrolowane lub regulowane. W tym modelu najważniejsze jest prawo. Organizacja jest rozpatrywana jako złożona całość. Relacje urzędników z ich przełożonymi i z całą organizacją są charakterystyczne dla szkoły klasycznej w naukach o zarządzaniu. W zasadzie odróżnia je tylko bezpieczeństwo zatrudnienia.

II. Model nowego zarządzania publicznego (*New Public Management Model*). Wyjściowe założenia nowego zarządzania publicznego wywodzą się z teorii ekonomii instytucjonalnej oraz wyboru publicznego. Dominuje w tym modelu ekonomiczny model racjonalności i zachowań organizacyjnych. Interes publiczny artykułowany jest przez obywateli z pomocą menedżerów publicznych. Obejmuje on podzielane wartości oraz zagregowany interes członków społeczeństwa. Działania organizacji publicznych są adresowane do odbiorców dóbr i usług publicznych. Ceniony jest duch przedsiębiorczości, który wkracza do organizacji publicznych, a także przekonanie o potrzebie „zmniejszania” (*downsizing*) państwa. Zarządzanie sprawami publicznymi ma formę sterowania wyzwającego możliwości tkwiące w mechanizmie rynkowym. Cele osiągane są głównie przez tworzenie mechanizmów i struktur wychodzących nawet poza granice sektora publicznego. Istnieje wyraźnie definiowana odpowiedzialność zewnętrzna przed odbiorcami dóbr i usług lub przed obywatelami, a ocenie podlegają konkretne rezultaty. Organizacje mają stosunkowo dużą swobodę w osiąganiu przedsiębiorczych celów. Struktury organizacyjne są zdecentralizowane, przeważa kontrola instytucjonalna. W związku z koncentrowaniem się na ekonomicznych aspektach zarządzania organizacjami publicznymi, humanizm organizacyjny nie znalazł rozwinięcia w tym modelu, ograniczając się do orientacji na obywatela.

III. Model przywództwa i zarządzania zmianami w organizacjach publicznych. Model ten stanowi reakcję na nadmierne przywiązywanie uwagi do mechanizmu rynkowego w funkcjonowaniu sfery publicznej. Słusznie podkreśla jednostronność stosowanych w ramach NPM rozwiązań. Podstawowe założenia uzupełnione zostały o ujęcie systemowe i sytuacyjne, teoretyczne podstawy zarządzania zmianą organizacyjną i teorię interesariuszy. W tym modelu dominuje organizacyjny model racjonalności i zachowań ludzi. Model ten zakłada traktowanie organizacji jako wzorca komunikowania się i wzajemnych relacji w ramach istniejących grup, dzięki czemu informacje i podstawowe założenia organizacyjne oraz cele oraz postawy mają wpływ na podejmowane decyzje (Pollit, Bouckaert, 2000). Uczestnicy organizacji tworzą określone standardy reagowania na sytuacje, z którymi się stykają, a organizacja ma wpływ na podejmowanie decyzji przez jej uczestników. Interes publiczny obejmuje podzielane wartości członków społeczeństwa. Rola państwa polega na koncentrowaniu się na zarządzaniu zmianą strategiczną i tworzeniu warunków do uruchomienia procesów dostosowywania celów organizacji publicznych oraz możliwości ich urzeczywistniania do antycypowanych potrzeb otoczenia.

W mechanizmie osiągania wytyczonych celów uwzględnia się podstawowe założenie humanizmu organizacyjnego, czyli dostrzeganie istot ludzkich w uczestnikach organizacji. Organizacje publiczne ponoszą odpowiedzialność nie tylko przed interesariuszami zewnętrznymi, ale również wewnętrznymi. Mają one obowiązek podkreślania w swoim działaniu tego, że organizacje i grupy społeczne – chociaż rzadziej uwzględniane są pojedyncze osoby – to strona zainteresowana zarówno samym procesem decyzyjnym, jak i skutkami, jakie te decyzje wywołują w odniesieniu do ich ewentualnych korzyści oraz strat. Istnieje stosunkowo duża swoboda menedżera publicznego w osiąganiu wytyczonych celów, ale towarzyszy jej ponoszenie osobistej odpowiedzialności za podjęte decyzje i działania. Występuje decentralizacja zarządzania oraz partycypacja społeczna. W tym modelu występuje próba równoważenia ekonomizacji i humanizacji zarządzania.

IV. Model współrzędzenia publicznego (*Model of Governance*). Koncepcja współrzędzenia publicznego to jeszcze bardziej zaawansowana reakcja na preferowanie metod ekonomicznych w zarządzaniu organizacjami publicznymi przy jednoczesnym zbyt małym uwzględnianiu kontekstu politycznego. Model ten koncentruje się na wewnętrznej organizacji sektora publicznego i instytucji wchodzących w jego skład, a także na – traktowanych jako głównych – relacjach zewnętrznych. Występuje tu z jednej strony nawiązanie do modelu zarządzania zmianami organizacyjnymi, ale z położeniem akcentu na tworzenie sieci powiązań publicznych i zarządzania nimi. W skład sieci wchodzi przez władze centralne, władze regionalne i lokalne, grupy społeczne i polityczne oraz grupy interesów, a także organizacje społeczne i biznesowe.

Interes publiczny jest kreowany w procesie współrzędzenia jako wartości publicznej podzielanej przez uczestników sieci, a warunki jego realizacji są negocjowane z partnerami i grupami interesów. Inne charakterystyki tego modelu są zbieżne z zarządzaniem relacjami w organizacjach publicznych, a sposób zarządzania traktuje się jako innowację organizacyjną i procesową. Z perspektywy humanistycznej współrzędzenie ma zalety modelu IV, a ponadto wprowadza podmiotowość ludzi – członków grup interesów.

V. Model nowej służby publicznej (*New Public Service Model*) (Denhardt, Denhardt 2003). Fundamentalnym założeniem modelu nowej służby publicznej są teorie demokracji oraz koncepcje rozwoju sfery publicznej oparte na wiedzy. Współistnieją w nim więc założenia demokracji obywatelskiej, modele społeczeństwa obywatelskiego i nowego zarządzania publicznego oraz przywództwa i zarządzania zmianami. Zarządzanie publiczne w tym modelu polega głównie na tworzeniu koalicji publicznych, prywatnych i społecznych agencji w celu zaspokojenia uzgodnionych potrzeb. Model ten jest prześiąknięty humanizmem organizacyjnym, bowiem interes publiczny jest rozumiany jako rezultat dialogu społecznego wokół podzielanych wartości. Adresatami działań są obywatele, a rola państwa polega na służeniu, pomaganiu poprzez negocjowanie i pośredniczenie na rzecz obywateli i grup społecznych oraz na kreowanie wartości publicznych. Odpowiedzialność

organizacji publicznych jest wielopłaszczyznowa, uwzględniająca prawo, wartości narodowe, normy polityczne, standardy zawodowe, interesy obywateli. Uprawnienia decyzyjne są adekwatne do warunków uzasadnionych potrzebami, połączone z odpowiedzialnością, mimo że decyzje są podejmowane w ramach procesu współrzędzenia. Tworzone są struktury ułatwiające współdziałanie i przeprowadzenie w relacjach zewnętrznych i wewnętrznych. Podstawowe motywatory oddziałujące na menedżerów i pracowników to powołanie do służby publicznej, sama możliwość działania dla dobra publicznego.

Analiza wyodrębnionych modeli zarządzania publicznego pokazuje ewolucję kierunku nasycenia tego zarządzania aspektami humanistycznymi. Kwestia ta ma pierwszorzędne znaczenie w organizacjach pozagospodarczych, w których zysk, czy patrząc inaczej - wartość rynkowa, nie stanowią najważniejszego kryterium sprawności organizacyjnej. Jest zatem w organizacjach publicznych więcej miejsca na postrzeganie człowieka jako istoty ludzkiej oraz społecznej.

Uwagi końcowe

Przeprowadzone wywody pozwalają na sformułowanie następujących stwierdzeń:

1. Zmiany w otoczeniu organizacji publicznych w coraz większym stopniu tworzą zapotrzebowanie na humanizację zarządzania nimi, co znajduje odzwierciedlenie w najnowszych modelach zarządzania publicznego. Nie oznacza to jednak ani automatycznego wypierania wcześniejszych koncepcji, ani powszechnego wdrażania nowszych modeli.
2. Współczesny humanizm organizacyjny rozwija się m.in. w ramach nurtów psychospołeczno-politycznego i społeczno-kulturowego oraz koncepcji rozwoju organizacyjnego (OD), zarządzania partycypacyjnego i społecznej odpowiedzialności organizacji.
3. Różnice w uwzględnianiu humanizmu organizacyjnego w modelach zarządzania publicznego potwierdzają, że ta subdyscyplina nauk o zarządzaniu rozwija się dynamicznie. Zatem utożsamianie odejścia od tradycyjnych wzorców prowadzenia spraw publicznych z koncepcją NPM stanowi zbyt daleko idące uproszczenie.
4. Upowszechnianie wiedzy o istocie humanizmu organizacyjnego oraz zarządzania publicznego może przyczynić się do wdrażania tych koncepcji do praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami publicznymi.

Literatura

- Action Science, *What Is Action Science?* [dostęp 11.02.2009]. Dostępny w Internecie: <http://www.actionscience.com/actinq.htm#theory>.
- Argyris C., 1957, *Personality and Organization*, New York: Harper Collins.
- Argyris C., 1965, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, w: *Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa: PWN.
- Argyris C., 1973, *Some Limits of Rational Men Organization Theory*, „Public Administration Review”, 33.
- Argyris C., 1987, *Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners*, in: R.A. Woodman & A.A. Pasmore (eds.), *Research in organizational change and development. Volume 1*, Greenwich: JAI Press.
- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE: Warszawa.
- Denhardt J.V. i Denhardt R.B., 2003, *The New Public Service. Serving, not Steering*, New York: M.E. Sharpe, Armonk.
- Izdebski H., 2007, *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 1.
- Kożuch B., 2007, *Nauka o organizacji*, Warszawa: CeDeWu.
- Mendel T., 2004, *Humanizacja procesów zarządzania w organizacjach XXI wieku*, Zeszyty Naukowe 48, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Pollitt Ch. i Bouckaert G., 2000, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.

Barbara Kożuch

Organizational Humanism in Concepts of Public Management

Abstract

The paper concerning organisational humanism in concepts of public management was inspired by J.V. Dehard and R.B. Denhardt as authors of „The New Public Service. Serving, not Steering” M.E. Sharpe, Armonk, New York 2003.

In all concepts of public management more attentive approach to needs and concerns of external and internal constituents is underlined. That means, that citizens – constituents are the most important parts of organizations and also public organizations are social systems in which an attention is paid to building trust among individuals and groups is a rule. Furthermore organizational competencies prevailed on formal authority on top management.

In the paper an attempt is made to know an essence of organizational humanism in the light of public management concepts.

Jolanta Kulpińska

Nowe koncepcje w socjologii organizacji i zarządzania (na marginesie wybranych publikacji)

I

Trzydzieści lat temu ukazała się książka pod interesującym tytułem: *Sociological paradigms and organisational analysis: element of the sociology of corporate life* (Burrell, Morgan, 1979). Książka bardzo mi się podobała i wiele razy do niej wracałam. Podobało mi się przede wszystkim powiązanie empirycznych i teoretycznych tez dotyczących organizacji (korporacji) z założeniami – paradygmatami socjologii ogólnej. W ten sposób można przekonać się o znaczeniu teorii średniego zasięgu dla teorii ogólniejszej, jak też stwierdzić, że bez tej ogólnej teorii (o paradygmatycznym charakterze) trudno interpretować konkretne, empiryczne fakty czy procesy. Książka podobała mi się także ze względu na sposób uporządkowania paradygmatów według dwu założeń: o obiektywnym vs subiektywnym charakterze rzeczywistości społecznej oraz o stabilnym vs dynamicznym jej charakterze.

Omawiani autorzy wyróżnili więc cztery podejścia (paradygmaty): funkcjonalizm, strukturalizm, interpretatywizm i radykalny humanizm. Warto podkreślić, że do niedawna, a może nawet ciągle dominujące podejście do organizacji to funkcjonalizm. Podejście interpretatywne spotyka się rzadziej, raczej wśród socjologów niż specjalistów zarządzania. Burrell i Morgan podkreślali rozdzielczość wyróżnionych paradygmatów, a więc także konieczność wyraźnego opowiedzenia się badaczy.

Inaczej formułuje swoje stanowisko Mary Jo Hatch (Hatch, 2002). Uważa ona, iż trzy wyróżnione przez nią podejścia współczesne można potraktować jako komplementarne. Pokazuje to przedstawiając kolejne kanoniczne problemy organizacji z punktu widzenia owych podejść. Są to : podejście systemowe jako perspektywa modernistyczna, podejście symboliczno-interpretujące oraz podejście postmodernistyczne.

Podejście systemowe sytuuje się w paradygmacie funkcjonalno – strukturalnym, wywodzi się jednak z tzw ogólnej teorii systemów sformułowanej przez Ludwiga von Bertalanffy’ego. Założeniem tego autora był uniwersalny charakter teorii (podejścia). Prostota modelu otwartego systemu spowodowała, iż w latach 1970/80 różne nauki społeczne posługiwały się aparaturą pojęciową podejścia systemowego. Opis organizacji w tych kategoriach był przekonujący. „Człowiek i system” to tytuł znanej monografii Croziera i Friedberga (1982). Modernistyczny, (tzn. nowoczesny w odróżnieniu od autorów klasycznych jak Weber czy Taylor) charakter podejścia systemowego polega na wspomnianym uniwersalizmie, łączącym nauki społeczne i przyrodniczo-techniczne. Wydaje się, że podejście systemowe było (jest) stosowane zarówno w badaniach socjologów jak też, a nawet przede wszystkim w naukach o zarządzaniu.

Orientacja interpretująca według M.J. Hatch została sformułowana przez K. Weicka w 1969 r. jako teoria ustanowienia, bliska socjologicznej teorii społecznej konstrukcji rzeczywistości (Berger i Luckman, 1983). Sądzę, że na uwagę zasługuje podręcznik D. Silvermana z 1970 roku, a przede wszystkim rozwój badań nad kulturą organizacyjną. Korzystanie z metod jakościowych, sięganie do analizy tożsamości organizacyjnej oto elementy tego nurtu badawczego.

Podejście postmodernistyczne wywodzi się od dzieł M. Foulcaulta. Odnoszą się one zwłaszcza do władzy i przymusu widocznych w budowie hierarchicznych organizacji i w praktykach zarządzania. Zdaniem Hatch oraz M. Kostery (1996) postmodernizm wywodzi się z krytyki modernizmu, m.in. rozwijanej w literaturoznawstwie i lingwistyce. O ile interpretatywiści uważają, że organizacja jest przedmiotem analizy subiektywnej, postmoderniści poddają ją krytyce rekonstrukcyjnej zarówno obiektywnej (zewnętrznej) jak też subiektywnej.

W praktyce badawczej nabiera znaczenia użycie metafory, pozwalając na skrótowe a zarazem uogólnione wyobrażenie organizacji jako maszyny, organizmu, kultury i kolażu (Morgan, 1997, Hatch, 2002: 67)

Jak już wspomniałam, M.J. Hatch przedstawiając kluczowe elementy organizacji uwzględnia wyróżnione trzy podejścia. Oceniam te próby pozytywnie. Uważam, że wzbogaca to wiedzę o funkcjonowaniu organizacji, otwiera zarazem możliwości formułowania nowych pytań (a więc i nowych odpowiedzi).

K. Grint (1991: 117) zaproponował klasyfikację teorii organizacji według krzyżowania dwu par założeń: determinizmu i interpretatywizmu oraz technokratycznego i krytycznego podejścia. Klasyczne i modernistyczne podejścia mieszczą się przeważnie w obszarze deterministyczno-technokratycznym, ujęcia nowsze (w tym kultura organizacyjna) – w obszarze technokratyczno –interpretującym. Grint w polu krytyczno – interpretującym uwzględnia obok Foulcaulta również koncepcję Actor Networks (o czym będzie jeszcze mowa) oraz polityczna analizę organizacji. Według innych autorów chodzi tu o podejście określane jako Labour Process, wywodzące się z neomarksizmu i polegające na uwzględnianiu w analizie organizacji konfliktu interesów między Kapitałem i Pracą. Uważam,

że podejście to zasługuje na uwagę ze względu na dorobek badawczy i trafność interpretacji wielu społecznych sytuacji.

Tak więc utrwaliły się dwa nurty badawcze w socjologii organizacji: kulturalistyczny (organizacja jako kultura konstruowana wokół wspólnoty wartości) oraz krytyczny (organizacja jako narzędzie kontroli i interesów). Nie trudno zauważyć, że podręczniki zarządzania są bliższe ujęciom modernistycznym i kulturalistycznym, zaś socjologiczne monografie poświęcone wynikom badań empirycznych są bliższe ujęciom interpretującym i krytycznym.

Wydaje się, że książka francuskich autorów pt. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (2005) próbuje zrównoważyć te różne podejścia paradygmatyczne. Ciekawa jest w niej koncentracja na dorobku francuskiej socjologii organizacji przy braku odniesień do francuskiej nauki o zarządzaniu i stosunkowo niewielkim bezpośrednim odwołaniu do literatury anglojęzycznej. Autorzy tej interesującej książki skupiają uwagę na rozwoju badań nad organizacjami poprzez uwzględnienie z jednej strony ekonomicznych, z drugiej zaś antropologicznych aspektów. Przypominają klasyczne już analizy systemowo – strategiczne Croziera i Friedberga oraz kulturowe Sainsaulieu, aby szerzej zająć się tworzeniem reguł organizacyjnych. Wynikają one z gry interesów i współdziałania „góry” i „dołów” organizacyjnych. Książka omawia nowe koncepcje związane zwłaszcza z wyzwaniem innowacyjności. Jest to koncepcja socjologii translacyjnej (socjologie de la traduction lub w wydaniu angielskim – Actor networks). Na szczególną uwagę autorów zasługuje projekt analizy organizacji ze względu na logikę działania różnych aktorów w kontekście permanentnej dialektyki konfliktu i kooperacji. Zwraca uwagę umiejscowienie tej koncepcji w tradycji teoretycznej francuskiej socjologii. Nie ma tu bezpośrednich odniesień do angielskiej szkoły Labour Process, możemy jednak zauważyć podobne afiliacje krytyczne a nawet postmodernistyczne. W każdym razie na krzyżówce K. Grunta koncepcja logiki działania znalazłaby się w polu krytyczno-interpretującym, daleko od punktu przecięcia różnych paradygmatów. Jestem związana z dorobkiem francuskiej socjologii i ubolewam nad dominacją literatury anglojęzycznej, zwłaszcza amerykańskiej.

Mój pomysł referatu dotyczył prezentacji paru wybranych lektur. Okazało się jednak, że ich lista się wydłużyła w miarę omawiania interesujących mnie problemów. Pierwszy z nich – przypomnę – to zakorzenienie socjologii organizacji i zarządzania w teoretycznej tradycji socjologicznej, zarówno o klasycznej (Marks, Weber, Durkheim) jak też nowszej a nawet alternatywnej. W tym kontekście na uwagę zasługuje zbiór tekstów pt. *Zarządzanie organizacjami*. Organizacja jako proces, wydany pod redakcją K.T. Koneckiego i P. Chomczyńskiego (2007). Jedną z zalet tej książki jest przedstawienie różnych propozycji teoretycznych, uwzględnienie nowych autorów, od Giddensa i Schutza do Castellsa i Deetza. Książka świadczy o zainteresowaniu rozwojem teorii w – zdawałoby się – praktycznie zorientowanej socjologii szczegółowej.

II

Drugim problemem, który mnie nurtuje jest relacja między socjologią organizacyjną a zarządzaniem a nauką o zarządzaniu.

W jednej z pierwszych polskich publikacji dotyczących formowania nowej dyscypliny naukowej o stosowanych celach pt. *Współczesne teorie organizacji* (Koźmiński, 1983) prezentowano stanowisko, że różne nauki składają się na tę nową dziedzinę, jak socjologia, psychologia, prakseologia, ekonomia itd. Podobną opinię znajdujemy w wydanej 25 lat później pt. *Krytyczna teoria organizacji* (Kieźun, 2004). Redaktor książki zbiorowej pisze we Wstępie m.in., że brak ogólnej teorii organizacji integrującej dorobek różnych dyscyplin, zaś próby teoretyczne nie nawiązują do polskich aktualności empirycznych, skupiając się na omawianiu literatury. Trudno nie zgodzić się z tą opinią. W książce na 20 tekstów znajdujemy 4 artykuły socjologów. Wypowiadają się oni na różne tematy i z różnych pozycji, wypełniając istotne luki wobec ujęć nauk o zarządzaniu. Jedną z nich jest nastawienie „odgórne”, menedżerialne, nieuwzględnianie interesów strony pracowniczej.

Ukazał się niedawno, w 2008 roku obszerny podręcznik akademicki pod redakcją M. Kostery pt. *Nowe kierunki w zarządzaniu* (Kostera, 2008). Książka – oczywiście – wzbudziła moje zainteresowanie nie tylko ze względu na oczekiwane nowości. Przede wszystkim chciałam stwierdzić jakie aspekty socjologiczne są brane pod uwagę, czy i jak autorzy odwołują się do dorobku socjologii. Po pierwszym zapoznaniu się z książką, wydaje mi się, że pokazuje ona usamodzielnienie się nauki o zarządzaniu. Zachowując ustaloną już listę tematów (w większości wspólną z socjologią organizacyjną) prezentuje własne interpretacje. Nie korzysta z przykładów badań (poza własnymi) polskich, jest całkowicie „uzależniona od literatury anglojęzycznej”. Oczywiście jest to też literatura socjologiczna. Usamodzielnienie nauki o zarządzaniu jest rezultatem naturalnego rozwoju badań, a zwłaszcza praktyki doradczej. Szczególny wpływ na ten proces wywiera rozwój nauczania. Ilość studentów i absolwentów kierunku Zarządzanie to również ilość wykładowców, którzy muszą pokazać swoje kompetencje i swój dorobek badawczy.

Niektórzy sądzą, że nauka o zarządzaniu „wchłania” osiągnięcia socjologii, która w ten sposób traci swój obszar zainteresowania. Myślę, że nie mają racji, m. in. Dlatego że socjologia organizacji i zarządzania nie przestaje być SOCJOLOGIĄ, wiążąc swoje badania z rozwojem socjologicznej teorii i metodologii. Książka francuska jest bardzo dobrym tego przykładem.

III

Burrell i Morgan wyróżniają w swojej klasyfikacji paradygmatów podejście radykalnego humanizmu. Odpowiadali w ten sposób na ówczesne tendencje intelektualne, a mianowicie na krytykę istniejącego ładu społecznego. W latach 1970-tych dyskutowano wiele o reformie przedsiębiorstwa w duchu humanizmu, a więc tak aby były respektowane potrzeby, wartości i interesy uczestników organizacji. W późniejszych sygnalizowanych tu książkach problem reformy zanika. Conajwyżej mówi się o „ciekawostkach”, jak np. idea obywatelstwa w przedsiębiorstwie lub specyfika ekonomii socjalnej lub społeczna odpowiedzialność biznesu. Istnienie Związków zawodowych jest odnotowane jako problem negocjacji. Istotną sprawą jest zaangażowanie pracowników jako element ich motywowania. Budowanie zespołu jest podporządkowane wydajności i przekazowi umiejętności. Zarządzanie zasobami ludzkimi respektuje potrzeby pracowników, tworzy wysokie standardy stosunków międzyludzkich adresowane do indywidualnych pracowników. Jest to działanie „odgórne”, całkowicie kontrolowane przez menedżment.

Sprawność, efektywność działania jest – oczywiście – kluczowym słowem nauki o zarządzaniu. Uwzględnia się cele i potrzeby uczestników procesu, ale je kontroluje. Badania empiryczne, zwłaszcza prowadzone przez socjologów, pokazują luki w tym systemie, narzucają bardziej krytyczne podejście. Wyniki są jednak rozproszone i rzadko dostają się do podręcznikowego opisu i doradztwa. Przypominam opinię W. Kieżuna, że uprawianie nauki o zarządzaniu w Polsce jest zbyt uzależnione od książek i cudzych doświadczeń, zbyt mało zaś analizuje się nasze doświadczenie o unikatowym charakterze. Transformacja ustrojowa, polegająca na całkowitej zmianie reguł funkcjonowania przedsiębiorstwa to niezwykle doświadczenie. Nie brak też opisów socjologicznych i ekonomicznych pokazujących ten proces. Nie znam jednak uogólniających opracowań przedstawiających specyficzne cechy zarządzania polskimi przedsiębiorstwami i wnioski z przebiegu transformacji.

W tym kontekście zasługuje na uwagę artykuł J. Szczupaczyńskiego (Wasilewski, 2006). Sądzi on, że należy wyróżnić dwa etapy transformacji: pierwszy dotyczący zmian reguł, prywatyzacji, restrukturyzacji, adaptacji kadry kierowniczej oraz etap drugi, poświęcony wdrażaniu „normalnego” zarządzania. Według kilku przynajmniej badań, charakterystyczny polski styl kierowania to „autorytarny paternalizm”. Autorytaryzm jest szczególnie wspierany przez sytuację na rynku pracy. Paternalizm niekiedy występujący wynika z nacisku Związków Zawodowych, bądź też z osobistej postawy menedżerów. (por. Pańków, 1994; Hryniewicz, 2007).

Z punktu widzenia badacza szczególnie interesujący jest problem implementacji sposobu zarządzania w firmach należących do zagranicznych inwestorów. Znane mi badania na ten temat potwierdzają uwagi J. Szczupaczyńskiego o dwu etapach transformacji (por. np. Konecki, Kulpińska, 1995). C. Durand (1997) poświęcił obszerną monografię implementacji francuskiego zarządzania do firm polskich i bułgarskich. Uwzględnił także doświadczenia niemieckie. Decydujący okazał się aspekt kulturowy, a zarazem pewna łatwość wprowadzenia nowego ładu organizacyjnego o ile wiąże się z tym stabilizacja zatrudnienia.

Wyróżniłam trzy problemy transformacyjne, jest ich z pewnością więcej. Są one zbyt mało uwzględniane w literaturze, zwłaszcza podręcznikowej. Nie znalazłam ich w tomie o nowych kierunkach w zarządzaniu.

Literatura

- Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G., Livian Y.F., 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organizations*, Ed, Paris: Du Seuil.
- Berger P., Luckman T., 1983, *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa: PIW.
- Burrell G., Morgan G., 1979, *Sociological paradigms and organisational analysis: element sof the sociology of corporate life*, London: Heinemann.
- Crozier M., Friedberg E., 1982, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa: PWE.
- Durand C., 1997, *Implementation occidentale de la gestion*, Paris.
- Grint T., 1991, *The Sociology of work*, London: Polity Press.
- Hatch M.J., 2002, *Teoria organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hryniewicz J.T., 2007, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kieżun W. (red), 2004, *Krytyczna teoria organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo WPSiZ im Leona Koźmińskiego.
- Konecki K.T., Kulpińska J., 1995, *Enterprise transformation and the redefinition of organisational realities in Poland*, in: E.J. Dittich, G. Schmidt, R. Whitley (eds), *Industrial Transformation in Europe*, London: Sage Publications
- Konecki K.T., Chomczyński P., 2007, *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Kostera M. (red), 2008, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa: WAiP.
- Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Koźmiński A.K., (red), 1983, *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa.
- Morgan G., 1997, *Obrazy organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pańków W., 1994, *Instytucje pracy, w procesie transformacji*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Silverman D., 1970, *The theory of organization. A sociological framework*, London: Heinemann; New York: Basic Books.

Szczupaczyński J, 2006, *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w procesie transformacji systemowej*, w: J. Wasilewski (red), *Współczesne społeczeństwo polskie. Dynamika zmian*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Thompson P., Mchugh D, 2002, *Work organisations. A critical introduction*, London: Palgrave.

Barbara Baraniak

Człowiek w procesie pracy z perspektywy kierowania i zarządzania

Wprowadzenie

Praca jako „swoisty fenomen kulturowy i cywilizacyjny” (Furmanek, 2006: 15) rozwijana na przestrzeni wieków przy udziale człowieka i jego inicjatywności, twórczości i pomysłowości stanowiła i wciąż stanowi przedmiot zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. Tezę tę potwierdzają rozliczne najnowsze publikacje wzbogacające wielostronną teorię pracy. Tę ograniczę do problemu człowieka w procesie pracy, który pozwala jego przestrzegać w dwojakiej roli, a mianowicie pracownika oraz pracodawcy. Obie sytuacje koncentrują się na kwalifikacjach pracownika i jego udziale w wytwarzaniu efektów pracy, zaś rola pracodawcy sprowadza się również do problemów organizacji, kierowania i zarządzania zarówno kapitałem ludzkim jak i materialnym, czyli środkami i efektami pracy. Owe zagadnienia interesują teorię pedagogiki pracy oraz organizacji, kierowania i zarządzania zasobami ludzkimi. Ważniejszymi publikacjami zainteresowanymi powyższymi zagadnieniami, a przez to człowiekiem w procesie pracy mogą być: „Teoria pracy” (2009), „Edukacja w przygotowaniu człowieka do pracy zawodowej” (2008), „Praca ludzka” (2009), „Andragogika pracy” (2006), „Zarys humanistycznej teorii pracy” (2006), „Szkoła a rynek pracy” (2006), „Podstawy dydaktyki pracy” (2004), a także publikacje słownikowo-leksykalne takie jak „Leksykon pedagogiki pracy” (2004), „Nowy słownik pedagogiki pracy” (2000) oraz „Zarządzanie zasobami ludzkimi” (2005), „Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego” (2006), „Podstawy zarządzania organizacjami” (2001, 2004), „Motywowanie w zarządzaniu” (2000) czy „Zarządzanie kadrami” (1998).

Powyższy wybór publikacji skoncentrowanych na człowieku w procesie pracy oświetla złożoność owego zagadnienia, które dotyczy przygotowania człowieka do pracy, dzięki któremu może on ją wykonywać, a jej stopień złożoności

uzależniony jest m.in. od posiadanych kwalifikacji, doświadczenia czy referencji. Cechy te podlegają ocenie przez pracodawcę już w momencie składania zapytania o zatrudnienie, którego interesuje dobór na dane stanowisko pracy pracownika zdolnego do efektywnego pracowania i angażującego się w proces pracy, a zatem pracownika będącego nie tylko wykonawcą określonych zadań, ale dążącego do identyfikowania się z zadaniem, którego postawa ewaluuje w kierunku rozwoju osobowości zawodowej, wyrażonej satysfakcją, sukcesami i mistrzostwem w zawodzie. Jest to zadanie odnoszące się do pracownika i jego aktywności jak i pracodawcy tworzącego właściwy klimat i atmosferę pracy, a przez to warunki dla pracownika jako człowieka dążącego i mogącego się rozwijać.

Podjęte rozważania dowodzą, że człowiek w procesie pracy może raz być pracownikiem (praca najemna), innym razem pracodawcą (menegement), a jeszcze innym pracownikiem i pracodawcą (small business). Każda z tych sytuacji ma inny punkt odniesienia do problemu kierowania i zarządzania. Owe modele stawiają różne wymagania człowiekowi w procesie pracy, zależnie od jego kwalifikacji i kompetencji. Ich należyte rozpoznanie to zadanie pracodawcy i proponowanych przez niego procesów kierowania i zarządzania celami powierzenia człowiekowi poziomu i charakteru zadań odpowiadających jego możliwościom, oczekiwaniom i ambicjom. Zatem procesy kierowania i zarządzania stanowią perspektywę dla człowieka procesu pracy umożliwiając pełnienie jemu różnych ról, adekwatnych dla posiadanych kwalifikacji ewaluujących w kierunku kompetencji.

Przyjrzyjmy się relacjom między kwalifikacjami i kompetencjami oraz różnym usytuowaniem człowieka w procesie pracy.

Relacje między kwalifikacjami a kompetencjami

Pojęcie kwalifikacji wywodzi się z języka łacińskiego od słowa *qualitas* i oznacza określenie „*jakości, oceny, wykształcenia, przygotowania do wykonywania pracy zawodowej*” (*Słownik wyrazów obcych*, 1992, s. 627). Powyższa definicja pozostaje bliska ideom kształcenia zawodowego za sprawą wyeksponowania w niej przygotowania do wykonywania pracy, zawodu. Owo przygotowanie większość definicji (por. Göner, Kahl, Georg, 1971: 135; Baethge, 1984: 479; Boehm, 1974; Okoń, 1992; Nowacki, 1997, 2001) sprowadza do umiejętności (por. *Leksykon Pedagogiki Pracy*, 2004) w procesie działania, choć jego obszar jest zróżnicowany, nie zawsze odniesiony do pracy. Słusznie więc zauważa T. Nowacki (1997: 19), że każda działalność, choćby hobbystyczna wymaga umiejętności. Te połączone z zainteresowaniami dają przyjemności z wykonywania

czegoś. Cechy te ważne są również dla kwalifikacji, które są zawsze „do czegoś”, są zawsze „czyjeś” (Nowacki, 1997: 13). Podobnie, W. Okoń (1992) doceniając znaczenie zainteresowania i przyjemności, wyodrębnia kategorię inspirowania pracy i uważa ją za istotny element kwalifikacji zawodowych. Owo inspirowanie pracy jest potrzebą samorealizacji w pracy (Lewowicki, 2003). Tę ostatnią można przyrównać do twórczości w ujęciu T. Nowackiego (1980: 48-50; por. 2004: 29-31), a współcześnie autokreacji rozumianej „*jako proces uczenia się, twórczego funkcjonowania w obranym, wyuczonym i wykonywanym zawodzie*” (Turos, 2006). Istotny element owej samorealizacji, a w zasadzie autokreacji to postawy, które obok „...warunków fizycznych i struktur umiejętności sensomotorycznych, praktycznych i umysłowych, pozwalają rozwiązywać zadania znajdujące się w jakimś polu działania” (Nowacki, 2004: 115).

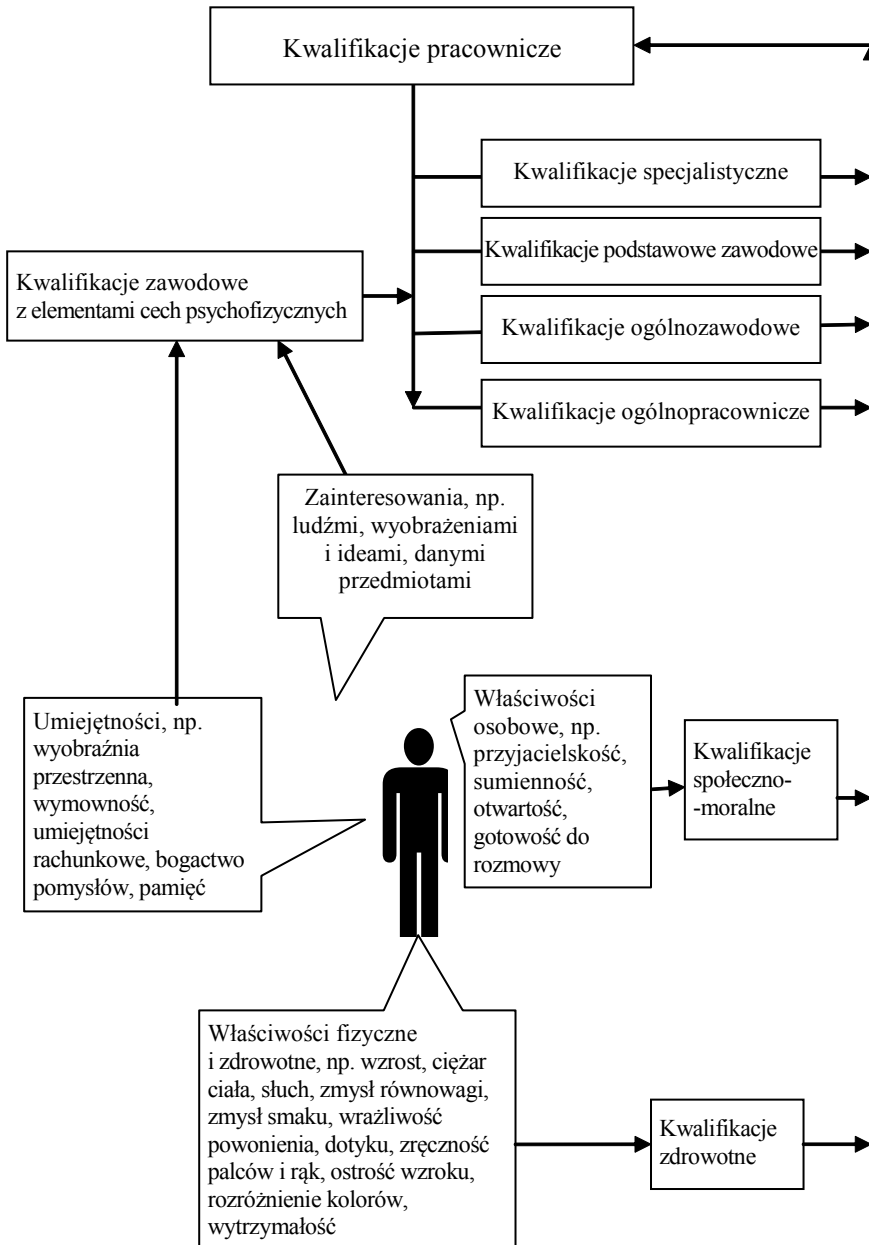
Zdefiniowane pojęcie kwalifikacji prowadzi do poznania ich struktur, modeli, poziomów.

Mnogość typów kwalifikacji, dostosowanych do wymagań współczesnej pracy zawodowej odnaleźć można w *Nowym Słowniku Pedagogiki Pracy* (2000) oraz *Leksykonie Pedagogiki Pracy* (2004). Powyższe publikacje wyodrębniają m.in. kwalifikacje ekstrasfunkcjonalne, funkcjonalne, kluczowe, ogólnopracownicze, ogólnozawodowe, podstawowe dla zawodu, ponadzawodowe, pracownicze, socjalne, specjalistyczne, społeczno-moralne, zawodowe, zdrowotne oraz życiowe. Powyższa specyfikacja rodzi pytanie, według jakich kryteriów można byłoby je usystematyzować. Nimi mogą być możliwości czyli właściwości (cechy) człowieka oraz potrzeby procesu pracy i zapotrzebowanie na określony rodzaj pracy. Przyjrzyjmy się owym kryterium.

Pierwsze kryterium klasyfikujące kwalifikacje to człowiek, a w zasadzie jego czynniki rozwojowe. One dowodzą potrzeby poznania człowieka, jego rozwoju oraz potrzeb, co fascynowało uczonych od dawna. Dowodzą tego m. in. poglądy najstarsze, sięgające czasów starożytnych. Arystoteles (384-322 p. n. e.) wyróżnił trzy podstawowe czynniki: 1) *physis* – czynniki biologiczne rozwoju, życia i potrzeb człowieka; 2) *ethos* – czynniki kształtujące osobowość i zachowania człowieka poprzez dążenie otoczenia do „zaszczepiania” przyzwyczajzeń pod wpływem życia społecznego i potrzeb kształtowania obyczajowości, postaw, norm postępowania; 3) *logos* – czynniki pozwalające postrzegać człowieka jako jednostkę rozumną, rozwijającą się nie tylko fizycznie, ale psychicznie, w tym umysłowo (zob. Słownik filozoficzny, 2001; Kunowski, 1993).

Powyższy pogląd pozostaje istotny dla stanowiska pedagogów pracy, których interesują właściwości i umiejętności osobnicze istotne w wyborze zawodu, a w ślad za tym kształtowanie struktur kwalifikacyjnych.

Tadeusz Nowacki (2001, s. 178) formułując pojęcie kwalifikacji pracownicznych odwołuje się do stanowiska H. Daheima (1977) i stwierdza, że każdy człowiek ujawnia określone zainteresowania różnymi dziedzinami, wykazując różne właściwości zarówno fizyczne, jak i duchowe (zob. rys. 1).



Rys. 1. Związki różnych grup i struktur kwalifikacji z cechami osobowościowymi człowieka (model własny; por. T. Nowacki 2001: 179)

Treść rys. 1 dostarcza dwojakich źródeł informacji, pierwsza dotyczy czynników rozwojowych człowieka i ich dostosowania do wymagań procesu pracy, druga – grup kwalifikacji. Pierwszy zakres analizy rys. 1 dotyczy zdolności człowieka (*logos*)

oraz jego zachowania (*ethos*). One pozostają źródłem aktywności człowieka, której wyrazem jest działanie, wyznaczone różnymi potrzebami (np. zaspokojeniem głodu) lub wymuszone przez otoczenie (obrona przed niebezpiecznymi czynnikami). Może ona mieć podłoże środowiskowe, biologiczne (bytowe), a także psychiczne (rozwój człowieka) i kulturowe (uczestnictwo w życiu kulturowym oraz jego spuściźnie). Aktywność człowieka jest moralno – wolicjonalną właściwością osobowości, ujawniającą się w podejmowaniu celowych działań prowadzących do rozwiązywania społecznych i indywidualnych zadań, zazwyczaj o charakterze kompleksowym. Przykładem takich działań jest praca zawodowa, która umożliwia ujawnianie pozytywnych postaw człowieka wobec zadań zawodowych i obowiązków pracowniczych (*ethos* wg Arystotelesa). Jej podstawą są cechy indywidualne człowieka (*logos i physis* wg Arystotelesa), które umożliwiają stopień identyfikacji z zawodem, a także warunki pracy i jej charakter. Cechą człowieka identyfikującego się z pracą jest aktywność pracownicza przejawiająca się w dążeniu do ulepszania wykonywanej pracy, zgłaszaniu propozycji racjonalizatorskich i ulepszeń w zakresie organizacji, stosunków społecznych, komunikacji między zespołami ludzkimi, pracującymi w zakładzie.

Analizowane czynniki rozwojowe człowieka interesowały behawiorystów – J. Watsona (1878-1958); B.F. Skinnera (1904-1990) – wedle których jednym z czynników rozwojowych jest działalność człowieka. Oparta ona o wykonywane czynnościach, dowodzi celowości ich przystosowania do możliwości człowieka, jego zdolności, zainteresowań oraz zachowań. Czynniki pozostając źródłem aktywności człowieka umożliwiają jemu przystosowalność, elastyczność oraz modyfikowalność zachowań, w tym w miejscu pracy, która pozwala postrzegać w niej człowieka, nie jako pasywnego odbiorcę bodźców środowiskowych, ale aktywnego jego uczestnika, a przez to radzenia sobie z wymaganiami procesu pracy.

Drugi nurt analizy rys. 1 dotyczy struktur kwalifikacji, które ściśle wiążą się z właściwościami i umiejętnościami osobowymi człowieka. Ich korelacja pozwala wyodrębnić trzy grupy kwalifikacji, a mianowicie zawodowych, społeczno-moralnych oraz zdrowotnych. Czym zatem są owe grupy kwalifikacyjne?

Właściwościom fizycznym i zdrowotnym np. wzrostowi, wadze ciała, zręczności palców i rąk, wytrzymałości, zmysłowi słuchu, smaku, dotyku, równowagi odpowiadają kwalifikacje zdrowotne, które odzwierciedlają stan zdrowotny i fizyczny organizmu, określony na podstawie orzeczenia lekarskiego. Ono stanowi podstawę do ustalenia rodzajów prac i ich zakresów możliwych do wykonania przez kandydata do danego zawodu, a także wpływu czynników procesu pracy, które mogą wpływać niekorzystnie na stan zdrowia człowieka. W ten sposób ustala się wskazania i przeciwwskazania do wykonywania określonej pracy zawodowej. Orzeczenia lekarskie powinny być wiążące dla pracodawców, a w szkolnictwie zawodowym dla kierownictwa szkoły. Przeciwwskazania mogą być 1) *bezwzględne* – wykluczające możliwość pracy w danym zawodzie; 2) *względne* – dopuszczające do wykonywania pracy, ale pod pewnymi obwarowaniami np. monitorowania

warunków pracy i ich wpływu na stan zdrowia, ocenianego w badaniach okresowych (por. *Leksykon pedagogiki pracy*, s. 117).

Ta grupa kwalifikacji w strukturze standardu kwalifikacji zawodowych określona jest mianem cech psychofizycznych, opisanych trzema grupami kryteriów. 1) *sprawności sensomotorycznych*, w grupie, których istotnymi cechami są m.in. ostrość wzroku, rozróżnianie barw, zmysł równowagi, koordynacja wzrokowo-słuchowa, refleks w różnych czynnościach itp.; 2) *zdolności*, wśród których szczególnie preferowanymi pozostają m. in. koncentracja i podzielność uwagi, wyobrażenia przestrzenne, myślenie twórcze; 3) *osobowość*, preferująca m. in. takie cechy jak odporność emocjonalna, niezależność, wytrwałość, cierpliwość, dokładność, samokontrola (Kwiatkowski, Symela, 2001).

Możliwość wykonywania pracy powinna być łączona z kwalifikacjami zawodowymi. Te definiowane są jako „*układy postaw, warunków zdrowotno-fizycznych, umiejętności sensomotorycznych i praktycznych oraz umysłowych pozwalających na rozwiązywanie zadań na stanowiskach pracy przeznaczonych dla określonego rodzaju czynności, których całość tworzy zawód*” (Nowacki, 2004: 117). Stosunek między umiejętnościami praktycznymi i umysłowymi zmienia się w zależności od zawodu. Zawody bardziej zintelektualizowane wymagają wyższych umiejętności umysłowych, wyprowadzonych z wiadomości. Struktury umiejętnościowe, jak i zbiory wiadomości pozostają również istotnymi dla twórców teorii standardów kwalifikacji zawodowych (Kwiatkowski, Symela, 2001). Gotowość wykonywania umiejętności wyznacza zakres kwalifikacji zawodowych (tamże).

Dopełnienie udziału człowieka w procesie pracy stanowią kwalifikacje społeczno-moralne. T. Nowacki (2004: 116) określa je „*mianem układu motywacyjnego, na który składają się doświadczenia, przeżycia i postawy wyznaczające poziom aktywności i stosunek jednostki do własnych działań, a w szczególności do pracy. Jego poważną część stanowi osobowy układ wartości (por. cechy psychofizyczne struktury standardu kwalifikacji zawodowych), który steruje ocenami pracownika, akceptuje lub dezakceptuje zjawiska zachodzące w otoczeniu*”. Zatem trzeba zgodzić się z poglądem T. Nowackiego, że kwalifikacje społeczno-moralne wyznaczają stosunek człowieka do pracy, stopień jego identyfikacji z zawodem, stosunek do przełożonych, współpracowników, warunków pracy. Cechy te pozostają ważne zarówno dla pracownika jak i pracodawcy, owocujące obopólnymi korzyściami, np. satysfakcją z pracy, wyższym wynagrodzeniem i następnie przekładają się na efekty ekonomiczne zakładu pracy, wyrażone lepszą jakością pracy i jej wytworów.

Powyższe grupy kwalifikacji, twórca pedagogiki pracy T. Nowacki (1977, 2004), ujmuje w trójkąt kwalifikacyjny i określa mianem pracowniczych. Skupiają one umiejętności niezbędne do rozwiązywania i wykonywania zadań zawodowych na stanowisku pracy, za co odpowiadają kwalifikacje zawodowe, a także niezbędne dla tegoż zawodu kwalifikacje społeczno-moralne oraz zdrowotne.

Związki między kwalifikacjami zawodowymi a społeczno-moralnymi interesują Parlament Europejski, który w swojej rezolucji z dnia 24 października 2007 r.

(COM/2006) 0479-C6-0294/2006 – 2006/04/163/COD) ustanowił europejskie ramy kwalifikacji uczenia się przez całe życie. One nie opisują określonych kwalifikacji lub kompetencji jednostki, bowiem konkretne kwalifikacje powinny zostać odniesione do właściwego poziomu europejskich ram kwalifikacji poprzez odpowiednie krajowe systemy kwalifikacji. Czym są zatem europejskie ramy kwalifikacji. Ich charakter wyjaśnia poniższa struktura (tabela 1).

Tabela 1. Struktura Europejskich Ram Kwalifikacji Zawodowych

Poziom kwalifikacji	Zakres		
	wiedzy	umiejętności	kompetencji
Poziom 1 Wyniki nauczania odpowiadające poziomowi 1:	podstawowa wiedza ogólna	podstawowe umiejętności wymagane do realizacji prostych zadań	praca lub nauka pod bezpośrednim nadzorem w zorganizowanym kontekście
Poziom 2 Wyniki nauczania odpowiadające poziomowi 2:	podstawowa wiedza faktograficzna w danej dziedzinie pracy lub nauki	podstawowe kognitywne i praktyczne umiejętności potrzebne do korzystania z istotnych informacji w celu realizacji zadań i rozwiązywania rutynowych problemów przy użyciu prostych zasad i narzędzi	praca lub nauka pod nadzorem, o pewnym stopniu niezależności
Poziom 3 Wyniki nauczania odpowiadające poziomowi 3:	znajomość faktów, zasad, procesów i pojęć ogólnych w danej dziedzinie pracy lub nauki	zestaw umiejętności kognitywnych i praktycznych potrzebnych do realizacji zadań i rozwiązywania problemów poprzez wybieranie i stosowanie podstawowych metod, narzędzi, materiałów i informacji	ponoszenie odpowiedzialności za realizację zadań w pracy lub nauce dostosowywanie własnego zachowania do okoliczności w rozwiązywaniu problemów
Poziom 4 Wyniki nauczania odpowiadające poziomowi 4:	faktograficzna i teoretyczna wiedza w szerszym kontekście danej dziedziny pracy lub nauki	zakres umiejętności kognitywnych i praktycznych potrzebnych do generowania rozwiązań określonych problemów w danej dziedzinie pracy lub nauki	samodzielna organizacja w ramach wytycznych dotyczących kontekstów związanych z pracą lub nauką, zazwyczaj przewidywalnych, ale podlegających zmianom nadzorowanie rutynowej pracy innych, ponoszenie pewnej odpowiedzialności za ocenę i doskonalenie działań związanych z pracą lub nauką

cd. tabeli 1.

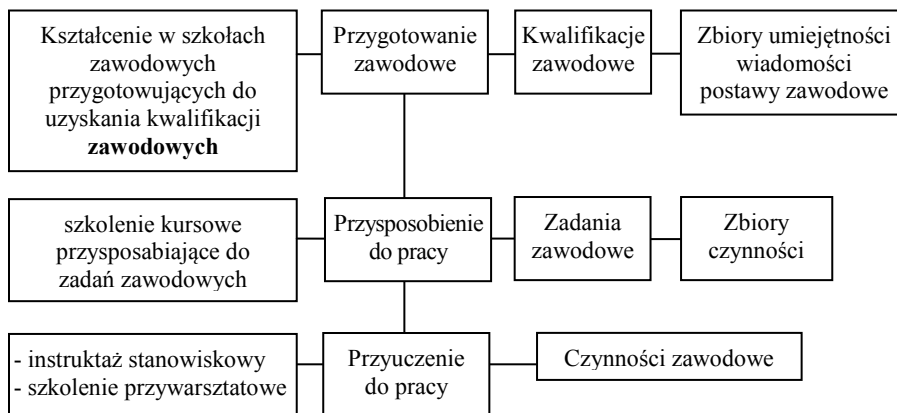
Poziom 5 Wyniki nauczania odpowiadające poziomowi 5:	obszerna, specjalistyczna, faktograficzna i teoretyczna wiedza w danej dziedzinie pracy lub nauki i świadomości granic tej wiedzy	rozsległy zakres umiejętności kognitywnych i praktycznych potrzebnych do kreatywnego rozwiązywania abstrakcyjnych problemów	zarządzanie i nadzór w kontekstach pracy i nauki podlegających nieprzewidywalnym zmianom analizowanie i rozwijanie wyników pracy własnej oraz innych osób
Poziom 6 Wyniki nauczania odpowiadające poziomowi 6:	zaawansowana wiedza w danej dziedzinie pracy i nauki obejmująca krytyczne rozumienie teorii i zasad	zaawansowane umiejętności, wykazywanie się biegłością i innowacyjnością potrzebna do rozwiązania złożonych i nieprzewidywalnych problemów w specjalistycznej dziedzinie pracy lub nauki	zarządzanie złożonymi technicznymi lub zawodowymi działaniami lub projektami, ponoszenie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji w nieprzewidywalnych kontekstach związanych z pracą lub nauką ponoszenie odpowiedzialności za zarządzanie rozwojem zawodowym jednostek i grup
Poziom 7 Wyniki nauczania odpowiadające poziomowi 7:	wysoko wyspecjalizowana wiedza, które część stanowi najnowszą wiedzę w danej dziedzinie pracy lub nauki, będąca podstawą oryginalnego myślenia i/lub badań krytyczna świadomość zagadnień w zakresie wiedzy w danej dziedzinie oraz na styku różnych dziedzin	specjalistyczne umiejętności rozwiązywania problemów potrzebne do badań i/lub działalności innowacyjnej w celu tworzenia nowej wiedzy i procedur oraz integrowania wiedzy z różnych dziedzin	zarządzanie i przekształcanie kontekstów związanych z pracą lub nauką, które są złożone, nieprzewidywalne i wymagają nowych podejść strategicznych ponoszenie odpowiedzialności za przyczynianie się do rozwoju wiedzy i praktyki zawodowej i/lub za dokonywanie przeglądu strategicznych wyników zespołów
Poziom 8 Wyniki nauczania odpowiadające poziomowi 8:	wiedza na najbardziej zaawansowanym poziomie w danej dziedzinie pracy lub nauki oraz na styku różnych dziedzin	najbardziej zaawansowane i wyspecjalizowane umiejętności i techniki, w tym synteza i ocena, potrzebne do rozwiązywania krytycznych problemów w badaniach i/lub działalności innowacyjnej oraz do poszerzania i ponownego określania istniejącej wiedzy lub praktyki zawodowej	wykazywanie się znaczącym autorytetem, innowacyjnością, autonomią, etyką naukową i zawodową oraz trwałym zaangażowaniem w rozwój nowych idei i procesów w najważniejszych kontekstach pracy zawodowej lub nauki, w tym badań

Wyodrębnione w strukturze pojęcia rozumie się następująco”

- **wiedza** oznacza wynik przyswojenia informacji poprzez uczenie się. Jest całokształtem faktów, zasad, teorii i praktyki powiązanych z dziedziną nauki lub pracy. W kontekście europejskich norm kwalifikacji wiedzę opisuje się jako teoretyczną lub/i faktograficzną,
- **umiejętności** oznaczają zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z know-how w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. W kontekście europejskich ram kwalifikacji umiejętności określa się jako kognitywne (obejmujące myślenie logiczne, intuicyjne i kreatywne) oraz praktyczne (obejmujące zręczność i korzystanie z metod, materiałów i instrukcji,
- **wyniki nauczania** oznaczają określenie tego, co uczący wie, rozumie i potrafi zrobić po ukończeniu procesu uczenia się, które dokonywane jest w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji,
- **kwalifikacje** oznaczają formalny wynik procesu oceny i uznawania uzyskany w sytuacji, w której właściwy organ stwierdza, że dana osoba osiągnęła wynik nauczania zgodny z określonymi standardami,
- **kompetencje** oznaczają udowodnioną zdolność korzystania z wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych, społecznych i/lub metodologicznych w sytuacjach związanych z pracą zawodową lub nauką oraz w rozwoju zawodowym i/lub osobistym. W kontekście europejskich ram kwalifikacji kompetencje określone są w kategoriach odpowiedzialności i niezależności,
- **krajowe ramy kwalifikacji** oznaczają instrument służący do klasyfikacji kwalifikacji zgodnie z zestawem kryteriów dotyczących określonych poziomów uczenia, który ma na celu integrację i koordynację krajowych podsystemów kwalifikacji oraz poprawę przejrzystości, dostępu, stopniowania i jakości kwalifikacji w oczekiwaniu do rynku pracy i społeczeństwa obywatelskiego,
- **krajowy system kwalifikacji** oznacza wszystkie aspekty działalności państw członkowskich związane z uznawaniem uczenia się i inne mechanizmy łączące kształcenie i szkolenie z rynkiem pracy i społeczeństwem obywatelskim obejmuje on opracowanie i wdrożenie ustaleń instytucjonalnych i procesów związanych z zapewnieniem jakości, oceny i przyznawaniem kwalifikacji. Krajowy system kwalifikacji może składać się z systemów, podsystemów i obejmować krajowe ramy kwalifikacji.

Człowiek w procesie pracy jako pracownik (wykonawca pracy)

Charakter i miejsce pracownika w procesie pracy określa poziom przygotowania człowieka do pracy, które ma równy charakter (zob. rys. 2).



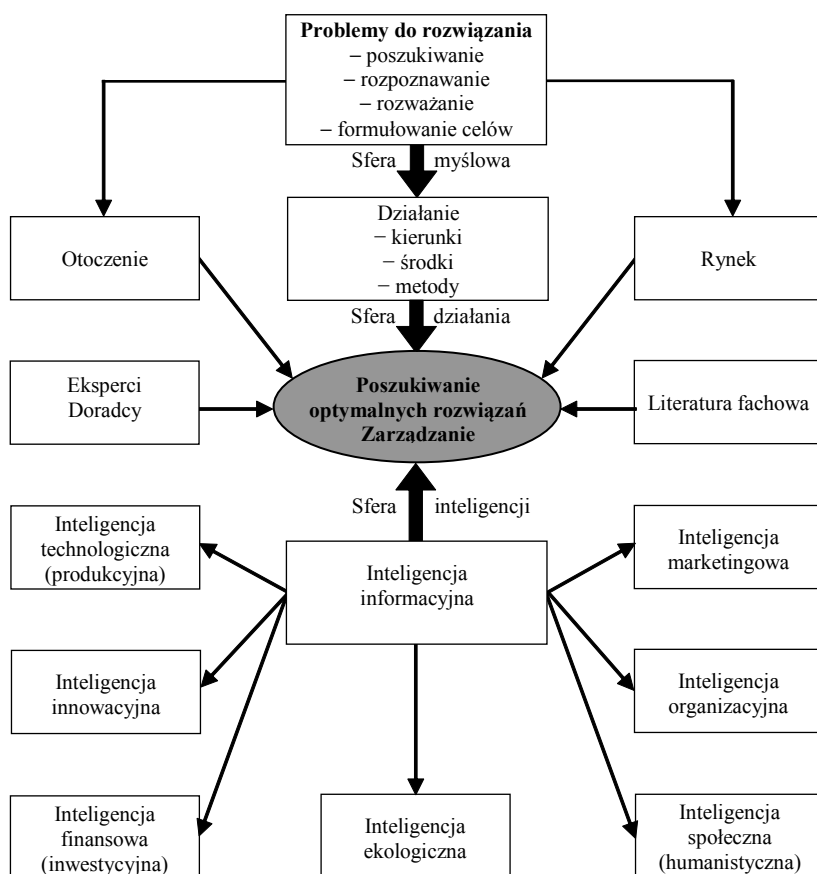
Rys. 2. Miejsca, sposoby i charakter przygotowania człowieka do pracy
(model własny)

Każdy z tych procesów przygotowuje człowieka do wykonywania pracy, której charakter jest różny i wyrażony stopniem jej skomplikowania, począwszy od czynności stanowiskowych, poprzez pojedyncze zadania do ich pełnego zbioru, charakterystycznego dla danego zawodu. Podstawą wykonywania czynności oraz zadań zawodowych są umiejętności. Te ostatnie stanowią o kwalifikacjach przez co praca nabiera charakteru nie tylko kwalifikacyjnego, ale również i jakościowego. Wyraża się ona wydajnością pracy, czyli zdolnością pracownika do wytwarzania w jednostce czasu ilości produktu lub usługi tj. wykonania określonej normy. Ta interesuje również jakość wytworzonego dobra, powstałego w procesie pracy. Jego ilość będzie uzależniona – podobnie jak i jakość – od poziomu przygotowania człowieka do procesu pracy, którego miernikiem są nie tylko pojedyncze czynności i umiejętności przekształcane w sprawność działania, ale kwalifikacje człowieka (zob. rys. 3), a także wartościowanie pracy oraz jej przeżywanie (Nowacki, 1971, 1978, 1982; Wiatrowski, 1994, 2004; Gerlach, 2003), oraz znajomość warunków pracy rozpatrywanych w kategoriach jej przyjazności i uciążliwości dla człowieka, zagrożeń towarzyszących procesom pracy oraz warunków czasowych, płacowych itp. (Kaczor 1989: 78, por Kaczor, 1996).

Człowieka w procesie pracy jako pracodawca

Współczesność dowodzi, że człowieka w środowisku pracy interesuje nie tylko wynagrodzenie za pracę, ale również inne czynniki ważne dla kompetencyjnego charakteru pracy, takie jak np. zadowolenie z pracy czy identyfikacja z zawodem. Czyniąc ludzi twórcami wszelkich pomysłów i usprawnień, w tym w procesie pracy. Pracownicy uznani za niezbywalny kapitał firmy, współcześnie określane są zasobami ludzkimi. Ich potencjał opisuje inteligencja, która może mieć charakter: 1) inteligencji informacyjnej, 2) inteligencji technologicznej, 3) inteligencji innowacyjnej, 4) inteligencji finansowej, 5) inteligencji marketingowej, 6) inteligencji organizacyjnej, 7) inteligencji społecznej, 8) inteligencji ekologicznej (Penc, 2001: 36).

Jej zasoby umożliwiają poszukiwanie optymalnych rozwiązań w zakresie zarządzania (zob. rys. 3).



Rys. 3. Przenikanie inteligencji do sfery działania organizacji (za J. Penc, 2001)

Inteligencja jako cecha dana człowiekowi wyznacza mu dominujące miejsce w otaczającej rzeczywistości i formach pracy uznanych za sposoby jej przekształcania.

Współczesność, a zatem i przyszłość pracy dobrze ilustruje teza J.J. Bonstinga (1995) „*Trzeba nieustannie ulepszać procesy, by móc nieustannie ulepszać wyniki*” (s. 29). Ulepszanie odniesione, zarówno do procesu jak i wyniku, dowodzi potrzeby ich ciągłej zmiany, która oddziałuje na pracownika poprzez wzrost wymagań pracodawcy w stosunku do niego oraz rynku zbytu. Z kolei powodzenie produktu jako dobra funkcjonującego na nim wyznaczają konsumenci, dla których kryterium nabycia towaru – poza ceną – będzie również jego jakość, atrakcyjność, nowoczesność, unikatowość itp. O ceny te dba pracodawca zarządzający powierzonymi zasobami ludzkimi.

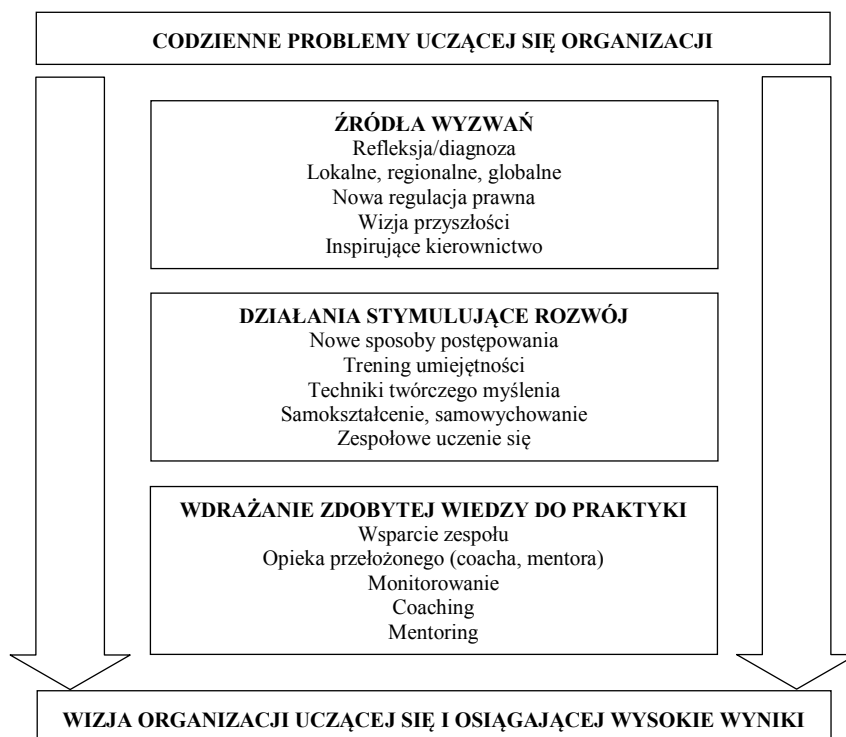
Powyższe postulaty E. Deminga dowodzą, że miarą sukcesu firmy jest upowszechnianie zarządzania skierowanego na jakość. Dobra kadra, dobrej jakości używany surowiec oraz wytwarzany produkt, a także ciągle modernizowany proces to źródło powodzenia firmy, której miarą jest zadowolenie klienta z nabytego towaru, a nie ustalone parametry jej produkcji. Kolejne zadania które doprowadzą firmę do sukcesu to zaniechanie końcowej kontroli produkcji na rzecz nadzorowania jej procesu przez każdego pracownika, który również będzie starał się nie dopuścić do powstania błędów i produkowania wadliwych produktów, tzw. „bubli”.

Jej istotny element to strategia, która sprowadza się do gospodarowania nimi poprzez umiejętne pozyskiwanie, doskonalenie i utrzymywanie pracowników.

Proces ten przebiega w następujących etapach:

- planowanie kadr, które wywodzi się z analizy stanowisk,
- planowanie programów, których zadaniem jest zapewnienie we właściwym momencie odpowiedniej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach,
- przyciąganie poprzez ocenę umiejętności kandydatów starających się o przyjęcie do pracy,
- praca nad doskonaleniem zasobów ludzkich (odpowiednie szkolenia personelu oraz kadry kierowniczej),
- ocena wyników szkoleń,
- prawidłowe utrzymanie zasobów ludzkich, co łączy się z odpowiednim proporcjonalnym ustaleniem stawek płacowych oraz specjalnych programów pozapłacowych (telefony, samochody, plisy na życie itp.),
- planowanie karier pracowników.

Rozwój zasobów ludzkich stymulują wyzwania oraz działania, które ilustruje rys. 4.



Rys. 4. Proces rozwoju zasobów ludzkich (za W. Chojnacki, A. Balasiewicz, 2006)

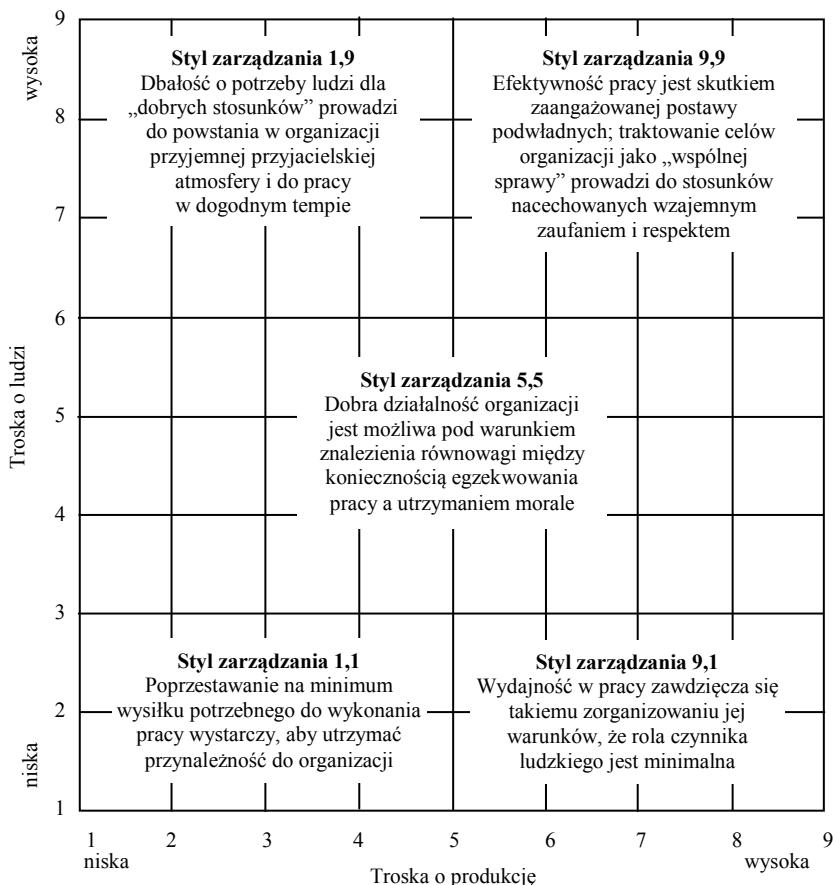
Nowe potrzeby społeczne wyznaczają nowe zadania dla współczesnych firm. One stanowią wyzwanie dla kierownictwa celem podjęcia działań stymulujących, które powinny uświadomić zatrudnionemu personelowi potrzebę własnego doskonalenia. One – zdaniem Z. Dworzeckiego (2004) – umożliwią:

- kształtowanie myślenia systemowego, pozwalającego na ciągłe postrzeganie siebie w organizacji dzięki własnej i inspirowanej aktywności,
- dążenie do mistrzostwa osobistego, czyli własnego rozwoju,
- stałe rozszerzanie swoich umiejętności,
- gotowość do modelowania własnych modeli myślowych, przekonań, stereotypów,
- aktywny udział w kształtowaniu wyobrażeń o przyszłości instytucji, wypełnianiu jej misji itp. (tamże, s. 45).

Realizacja nowych wyzwań społecznych poprzez inspirowanie aktywności zatrudnionego personelu to zadanie kierownictwa, których sposób sprawowania skupia się na stylach kierowania. Czym jest owy styl?

Styl kierowania czyli zarządzania jest względnie trwałym, powtarzalnym w dłuższym okresie sposobem działania przełożonych na podwładnych. Obejmuje układ rzeczywistych i symbolicznych działań podejmowanych przez naczelne kierownictwo firmy i zawiera się pomiędzy dwiema skrajnymi możliwościami

nakierowanymi, albo na wynik albo na człowieka. Relacje te ujmuje propozycja Roberta R. Blakea i Jane S. Moutona (1987), nazywana siatką kierowniczą (zob. rys. 5).



Rys. 5. Siatka kierownicza według R. Blakea i J.S. Moutona (zob. Koźmiński, Piotrowski 1998)

Współcześnie pożądanymi stylami jest **styl przyszłości**, który cechuje o pracownika i jakość produktu. Efektywność pracy jest skutkiem zaangażowania postaw podwładnych (Koźmiński, 1998: 428 (...)) identyfikowania się z celami przedsiębiorstwa i traktowania je na równi ze sprawami własnymi. Kierownicy stylu stawiają ambitne zadania i są wymagający, znają jednak możliwości podwładnych i dostosowują do nich zadania. Potrafią wypracować indywidualne podejście do każdego pracownika, angażując się w sprawy organizacji, a swoją postawą stwarzają silną motywację do pracy. Starają się, aby praca była dla podwładnych interesująca i angażująca. Próbuje kojarzyć potrzebę kreatywności i autonomii podwładnych z celami organizacji (przedsiębiorstwa).

Konflikty i dyskusje traktują jako zjawisko normalne i pożyteczne, przynoszące korzyści dla kierującego i organizacji. Twórcy analizowanej siatki stylów – Blake i Mouton – uważają ten styl za najskuteczniejszą formę zachowań przywódczych, służących zwiększaniu efektywności pracy, obniżaniu „braków”, tzw. „bubli” fluktuacji przez co sprzyja on stabilizacji zespołu pracowniczego, mającego wysoką samoocenę.

Opisane style zarządzania eksponują nie tylko cechy charakterystyczne dla każdego z nich, ale również cechy pracowników przydatne, zarówno w osiąganiu celów przedsiębiorstwa, jak i stawiane wobec nich wymagania. Jest zatem przykładem człowieka w procesie pracy opisanego relacjami pracownika i pracodawcy.

Zakończenie

Praca uważana za swoisty „fenomen kulturowy i cywilizacyjny” (Furmanek 2006: 15) tworzony przez człowieka pozwala spojrzeć na nią przez pryzmat pracownika i pracodawcy. O roli człowieka w procesie pracy – jak dowodzą powyższe rozważania – decyduje jego przygotowanie do pracy, które umożliwia nie tylko wykonanie pracy, ale również jej organizowanie i kierowanie. Te ostatnie procesy wywierają istotny wpływ na adaptację pracownika, a następnie jego identyfikację i stabilizację zawodową, wiodącą w prostej linii do sukcesów i mistrzostwa zawodowego. Droga przejścia od roli wykonawcy pracy do ról organizacyjno-kierowniczych to również element aktywności człowieka i jego postawy w stosunku do pracy, który w niej postrzega – poza bodźcami ekonomicznymi – satysfakcję i zadowolenie. Doznawanie tych cech z procesu pracy to zadanie pracodawcy poprzez stwarzanie optymalnych jej warunków. Wówczas model człowieka HOMO FABER ewaluuje w kierunku HOMO CREATOR, który daje wzajemne korzyści, tj. pracownikowi – satysfakcję i zadowolenie, a pracodawcy – lepsze efekty wyrażone korzyściami ekonomicznymi firmy i dobrym wizerunkiem rynkowym.

Zatem problem człowieka w procesie pracy z perspektywy kierowania i zarządzania musi uwzględniać potrzeby obu stron tj. pracownika i pracodawcy.

Literatura

- Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Baethge M., 1984, *Qualifikationsstruktur und berufliche. Curricula. Schiffer zur Berufsbildungsforschung*, Band 20, Berlin.
- Baraniak B., 2006, *Szkolny i pozaszkolny system kształcenia zawodowego*, w: S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj (red.), *Edukacja a rynek pracy*, Warszawa:.
- Baraniak B., 2008, *Edukacja w przygotowaniu człowieka do pracy zawodowej*, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych
- Boehm U., 1974, *Qualifikationsstruktur und berufliche. Curricula. Schiffer zur Berufsbildungsforschung*, Band 20, Berlin.
- Chojnacki W., Balasiewicz A., 2006, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Dworzecki Z., 2004, *Strategia organizacji uczącej się*, w: Ludwicyński A. (red.), *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi – materiały na konferencję*. Warszawa.
- Encyklopedia popularna*, 2000, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Göner G., Kahl W., Georg G., 1971, *Geruts und arbeitspädagogische Kenntnisse. Kleine berufspädagogische*, Lexicon Bielefeld.
- Griffin R.W., 2001, 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hejnica-Bezwińska T., 2000, *O zmianę w edukacji. Konteksty, zagrożenia, możliwości*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Bydgoskiej.
- Kostera M., 1994, 1996, *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE.
- Koszmider M., 2008, *Skolne standardy jakości procesu kształcenia*, Kraków: Wydawnictwo IMPULS.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), 1998, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: WNT.
- Kwiatkowski S.M., Woźniak I. (red.), 2002, *Standardy kwalifikacji zawodowych i standardy edukacyjne. Relacja – modele – aplikacje*, Warszawa: IBE.
- Lewowicki T., 2003, *Humanista i idee humanizmu spełnione w pedagogice pracy*, w: Z. Wiatrowski, U. Jeruszka, H. Bednarczyk (red.), *Pedagogika pracy w kontekście integracji europejskiej*, Warszawa: Wydawnictwo WSP TWP.
- Listwan T., Antczak Z., 2004, *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: C.H. Beck.
- Mertens D., 1976, *Beziehung zwischen Qualifikation und Arbeitsmarkt*, w: *Jugendarbeitsigkeit*, Köhl.
- Nowacki T., 2008, *Praca ludzka*, Radom: Wydawnictwo Naukowe ITE – PIB.
- Nowacki T., 2004, *Leksykon pedagogiki pracy*, Radom: Wydawnictwo Naukowe ITE – PIB.
- Nowacki T., Jeruszka U., 2004, *Podstawy dydaktyki pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP.
- Nowacki T., 1999, 2001, *Zawodownawstwo*, Radom: Wydawnictwo Naukowe ITE – PIB.
- Nowacki T., Korabowska-Nowacka K., Baraniak B., 2000, *Nowy Słownik Pedagogiki Pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP.
- Nowacki T., 1980, *Praca i wychowanie*, Warszawa: IW CRZZ.
- Nowacki T., 1974, 1977, *Teczka autobiograficzna ucznia*, Warszawa.
- Nowacki T., 1971, 1974, 1977, *Podstawy dydaktyki zawodowej*, Warszawa: PWN.
- Okoń W., 2001, *Nowy Słownik Pedagogiczny*, Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Penc J., 2001, *Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Rozporządzenie MENiS z dnia 8 maja 2004 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnych (1986, 1993, 2002, 2004) Dz.U. 114, poz. 1195).

- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 10 grudnia 2002 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania Dz.U. 222, poz. 1868.
- Słownik wyrazów obcych, 1994, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Turoś L., 2006, *Andragogika pracy*, Warszawa: AMP.
- Wiatrowski Z., 1994, 1996, 2000, 2004, *Podstawy pedagogiki pracy*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane WSP.
- Wolsz J., 2008, *Teoria pracy*, Kraków.

Barbara Baraniak

Human Being in Process of Work from Perspective of Manager's and Management

Abstract

The man in work environment is an interdisciplinary problem, as it is a matter of interest to many social sciences, including philosophy, psychology, pedagogy, the sociology of work and economy.

Vocational preparation described by qualifications and motivations decides on one's success in the process of work. Those criteria give background to research and to various theories referring originally to the organisation of work and – since mid 20th century – to multiple theories of motivation. Those theories – together with TQM (Total Quality management) let us – in terms of modern management of human resources – consider the man as a performer of tasks and as actor who desires to achieve an entire development of personality expressed by satisfaction, success and professional mastery.

Andrzej Suwalski

Problematyka kapitału społecznego w polskiej myśli ekonomiczno-społecznej okresu międzywojennego

Wprowadzenie

Obecnie do najczęściej przywoływanych terminów w literaturze naukowej należy kapitał społeczny. Został potraktowany jako osobne hasło w encyklopediach i słownikach z zakresu nauk społecznych. Jednak pomimo częstego użycia istnieje wiele niejasności z nim związanych. I tak nie wiadomo kiedy powstało to pojęcie. Najdalej idącym w przeszłość ustaleniem w tej mierze jest uznanie, że jako pierwsza posłużyła się nim Lyda Judson Hanifan w 1916 roku określając nim „realne wartości, które wiele znaczą w życiu codziennym ludzi” (Rak-Młynarska, 2004: 497). Do miana jego prekursorów aspirują zarówno Max Weber (Trutkowski, Mandes, 2005: 49-50) jak i George Homans (Nee, 2006: 563). Jeszcze bardziej zaskakującą kwestię stanowi pluralizm spotykanych rozumień tego terminu. Dla niektórych autorów wykładnią tego pojęcia jest sposób jego przedstawienia przez Pierra Bourdieu. Z kolei dla innych to James Coleman jest właściwym prezydentem kapitału społecznego. Sądząc jednak po ilości odwołań, wydaje się jednak, że właściwą przyczyną popularności tego terminu było rozpropagowanie go przez Roberta Putnama i Francisa Fukuyamę.

Problem, czym jest kapitał społeczny – czy jest on cechą jednostki czy zbiorowości, czy jest czymś stałym czy też zmiennym, co jest przyczyną jego powstania albo co jego istnienie generuje – nie tylko nie posiada jednolitej wykładni, ale być może nie posiada płaszczyzny, na której mogłoby powstać przedstawienie tych kontrowersji w formie przeciwstawnych stanowisk. Celem artykułu nie jest jednak kolejny opis różnic pomiędzy współczesnymi propagatorami tego pojęcia ani tym bardziej próba dokonania ich syntezy. Jego intencją jest przedstawienie pewnego sposobu rozumienia tego pojęcia powstałego w epoce międzywojennej. Wydaje się bowiem, że można odnaleźć w nim inspirację do nadania temu pojęciu właściwego sensu.

Kapitał społeczny w ujęciu Witolda Trąpczyńskiego

Pod koniec okresu międzywojennego tematyce kapitału - w tym również kapitału społecznego - uwagę poświęcił Witold Trąpczyński (Trąpczyński, 1937, 1939). Chociaż ekonomista ten, syn marszałka Senatu Wojciecha Trąpczyńskiego, najbardziej był znany ze swej powojennej działalności jako prezes Narodowego Banku Polskiego i minister handlu zagranicznego to jednak jako niespełna trzydziestolatek przygotował te prace w ramach seminarium Edwarda Taylora.

Na wstępie można powiedzieć, że autor był świadomy komplikacji z rozumieniem kapitału. Uznał, że spór o określenie znaczenia tego terminu jest „najjaskrawszym dowodem rozbieżności poglądów i żywotności ekonomii”. Pomimo tego, że wymiar sporów ideologicznych związanych z tym terminem nie był przedmiotem jego analizy przytoczył w tej mierze kontrowersję pomiędzy Franzem Schulze-Delitzsch a Ferdynandem Lassalem, w której pierwszy informował robotników – „Waszym największym darczyńcą jest kapitał”, na co drugi ripostował – „Kapitał robi z was niewolników, jest waszą skradzioną pracą” (Trąpczyński, 1937: 1).

Późniejszy prezes NBP swoje prace poświęcił nie tylko prezentacji zmian zakresu tego pojęcia w dziejach ekonomii, ale i celowi praktycznemu zgodnemu z wymaganiami ówczesnej epoki. W tym względzie można dodać, że w ujęciach kapitału społecznego odzwierciedlają się nie tylko rozmaite różnice teoretyczne, ale są to również specyficzne odbicia „ducha czasu”. Przytoczona wyżej polemika ukazuje oddaje klimat epoki, w której walkę o prymat własnej wizji kapitału podjęli socjaliści. Natomiast dla współczesnej autorki aktualne zainteresowanie kapitałem społecznym wynika z tego, że stanowi on „swoistą „odповідь” formułowaną w warunkach kulturowych późnej nowoczesności na perspektywę życia w świecie bez zabezpieczeń, gwarancji i ładu oraz wizję życia w świecie przygodności i ambiwalencji” (Pogonowska, 2005: 122). Należy więc stwierdzić, że dla Witolda Trąpczyńskiego znaczenie tej tematyki wynikało z tego, że „przez cały XIX wiek wzrost kapitalizacji był tak gwałtowny, iż uważano go za normalne, proste i nie wymagające większej dyskusji zjawisko gospodarcze”. Jednak wielka depresja lat 1929-1932, a przede wszystkim „nieproporcjonalnie powolny w stosunku do poprzednich czasów postęp ożywienia w latach następnych zwróciły uwagę wszystkich ekonomistów i polityków na konieczność przyspieszenia wzrostu zatrudnienia bezrobotnych, wzrost dochodu społecznego i tym samym wzrostu wielkości kapitału” (Trąpczyński, 1939: 1).

W prezentacji zagadnienia warto zwrócić uwagę na genezę słowa „kapitał”. W tym miejscu można przywołać genealogię tego terminu przedstawioną przez przedwojennego ekonomistę Stanisława Głąbińskiego. Twierdził on, że w prawie rzymskim „*caput*” oznaczało pożyczoną kwotę w odróżnieniu od umówionych od niej odsetek. W średniowieczu zsumowano te pojęcia terminem „*summa capitalis*” co stało się powodem potocznego rozumienia kapitału jako pieniędzy przynoszących odsetki. Do ekonomii termin ten wprowadzili fizjokraci jako określenie środków

użytych dla produkcji lub wymiany dóbr gospodarczych. Następnie Adam Smith uznał, że jest to element majątku przynoszący dochód właścicielowi (Głębiński, 1927: 137).

Natomiast W. Trąpczyński wywiódł pochodzenie terminu od łacińskiego „*caput*” oznaczającego głowę. Uwidacznia to, że w genezie wyrazu doniosłą rolę odegrała kwestia dawnej jednostki obrachunkowej powinności finansowych czy podatkowych w postaci pogłowia bydła. Dlatego też potencjalną opcją dla języka polskiego było słowo „*szkojec*” wywodzące się od słowiańskiego „*skot*” czyli bydło. Dowód takiej możliwości W. Trąpczyński widział w nazwie jednostki monetarnej używanej w średniowiecznej Polsce. (Trąpczyński, 1937: 5). Potwierdzeniem sensowności tej interpretacji jest fakt, że od łacińskiej nazwy bydła – „*pecus*” pochodzi „*pecunia*” czyli określenie pieniędzy w tym języku.

Struktura prezentacji W. Trąpczyńskiego podporządkowana została ukazaniu ewolucji tego pojęcia w myśli ekonomicznej. Po pierwsze dokonał on rozróżnienia kapitału w sensie rzeczowym i w sensie wartościującym a następnie przedstawił w jaki sposób te dwa rozumienia były reprezentowane w dziejach ekonomii. Kolejnym elementem wywodu było porównanie różnych ujęć relacji pomiędzy kapitałem indywidualnym i kapitałem społecznym. Przedstawienie procesu formowania się pojęcia stanowiło podstawę do zaproponowania współczesnej definicji kapitału. Posłużyła ona następnie do opisu procesu tworzenia kapitału czyli kapitalizacji. Wyróżnił jej trzy etapy oraz przedstawił uwarunkowania, którym one podlegają.

Pierwsza z wzmiankowanych kwestii dotyczyła przeciwstawienia kapitału w sensie rzeczowym jego wartościującemu ujęciu. Perspektywa poznawcza, w której kapitałowi nadaje się postać rzeczową polega na definiowaniu tego pojęcia przez dobra, które są za niego uznane. Przykładem w tym zakresie może stwierdzenie Romana Rybarskiego, że jest to „zasób przedmiotów przeznaczonych do działalności gospodarczej, który się w niej zużywa i odnawia” (Rybarski, 1930: 125). Można dodać w tym miejscu, że w dziejach ekonomii powstały rozmaite sposoby wyliczania zasobów spełniających rolę dóbr kapitałowych oraz uzasadnienia kryteriów ich selekcji.

Natomiast druga perspektywa, dla której pionierski charakter odegrała twórczość Karola Marksa nazwana została przez W. Trąpczyńskiego wartościującą. Ujmuje ona kapitał jako wartość dobra zdolnego do przynoszenia dochodu wyrażoną w pieniądzu. W tym nurcie znajduje się propozycja Stanisława Grabskiego, według której są to „sumy wartości, które stanowią stałą podstawę uzyskiwanych przez obroty rynkowe i proporcjonalnych do tych sum przychodów przedsiębiorstw” (Grabski, 1927: 10). Porównując oba ujęcia W. Trąpczyński uznał wyższość koncepcji wartościującej przede wszystkim dlatego, że kapitalizacja w ujęciu rzeczowym jest przyrostem ilości sztuk czy wielkości masy dóbr co nie tylko nie jest „identyczne, ale nawet nie jest korelatywne” ze wzrostem wartości uzyskiwanego dochodu. Uważał jednak, że nie można zupełnie pomijać kwestii rzeczowych elementów kapitału, gdyż „krańcowo wartościujące ujęcie kapitału błędzi tym, że traci kontakt z dobrami, które przecież wchodzą w skład pojęcia

kapitału”. Ogranicza to użyteczność stosowania terminu w szeregu zagadnień „może nieraz zbliżonych raczej do techniki, ale w ekonomice koniecznych i tradycyjnie rozpatrywanych” (Trąmpczyński, 1937: 7).

Drugim istotnym elementem prezentacji W. Trąmpczyńskiego było odróżnienie terminów kapitał indywidualny i kapitał społeczny. Wyróżnił w tym zakresie różne linie ewoluowania tych pojęć w dziejach ekonomii. Ich współbieżność, pomimo zalety, którą było wzbogacanie treści pojęć powodowała jednak w konsekwencji szereg nieporozumień. Przyczyną ich było to, że reprezentanci każdej z dróg mieli tendencje do zapoznawania dorobku wypracowanego przez ekonomistów w odmienny sposób próbujących rozpatrywać relacje pomiędzy tymi dwoma rozumieniami kapitału.

Natomiast dla prezesa NBP punktem wyjścia określenia odrębności znaczeń kapitału indywidualnego i społecznego było pojęcie dochodu. Wyróżnił on najpierw dochód jednostkowy jako sumę wartości gospodarczych uzyskiwanych przez jednostkę w okresie czasu. Natomiast dochód społeczny stanowi sumę wartości gospodarczych otrzymywanych przez społeczeństwo. Dochód społeczny może wzrastać przez powstawanie posiadających wartość nowych dóbr albo przez powiększanie wartości istniejących już dóbr. Dopiero po zdefiniowaniu dochodu społecznego może pojawić się termin kapitał społeczny, którym jest suma wartości przeznaczona do przynoszenia nowych wartości. Ponieważ dochód społeczny powstaje poprzez produkcję ekonomiczną, dlatego też kapitałem społecznym mogą być tylko wartości dóbr przeznaczonych do tej produkcji. Natomiast kapitał jednostkowy jest to wartość dóbr kapitałowych, z których jednostka spodziewa się dochodu (Trąmpczyński, 1937: 72-73). Koniecznym warunkiem wystąpienia kapitału jednostkowego jest istnienie gospodarki pieniężnej i prywatnej własności. Tylko w takiej sytuacji bowiem jednostka może posiadać pewne wartości, które może przeznaczać do uzyskiwania innych wartości. Natomiast kapitał społeczny istnieje w każdym systemie gospodarczym, gdy tylko choć jeden człowiek może wartościować. (Trąmpczyński, 1937: 91). Autor podkreślił także rozłączność zmian kapitału społecznego i indywidualnego. Pomimo bowiem tego, że w pojedynczym przypadku może nastąpić niepowodzenie gospodarcze polegające na wyprodukowaniu zbyt dużej ilości towaru to akurat w całej gospodarce może nastąpić wzrost dochodów skutkujący wzrostem inwestycji. Z drugiej strony pojedyncze sukcesy gospodarcze nie zmieniają tego, że w przypadku recesji ulegają zmniejszeniu inwestycje.

Jak wspomniano kluczową kwestią dla tej koncepcji było przedstawienie mechanizmu powstawania kapitału czyli kapitalizacji. W ujęciu modelowym składa się on z trzech etapów. Pierwszy z nich polega na rezygnacji z konsumpcji, drugi na inwestycji czyli przekazaniu odłożonych wartości do produkcji. Etapem trzecim jest zwrot kosztów inwestycji. Zaistnienie etapu pierwszego bez następstwa w postaci inwestycji jest tezauryzacją czyli faktycznym zubożeniem. Z kolei etap drugi bez oszczędzania nie jest możliwy. Natomiast dopiero stwierdzenie dochodowości inwestycji jest zwieńczeniem kapitalizacji, gdyż w przypadku jej braku proces staje się swym przeciwieństwem, czyli dekapitalizacją.

W gospodarce naturalnej kapitalizacja polega na odłożeniu pewnych wartości od konsumpcji i skierowaniu ich do inwestycji. Natomiast w gospodarce pieniężnej przy niezmiennych warunkach gospodarowania możliwe są trzy rodzaje odkładania od konsumpcji. Pierwszą z nich jest „zwyczaj oszczędzania rozpowszechniony wśród szerokich mas społeczeństwa”. W przypadku analizy tego zachowania należy zauważyć, że może on dotyczyć nie tylko sytuacji identyczności osoby oszczędzającej z inwestującą, ale obejmuje również możliwość rozdzielenia osoby oszczędzającej od powiernika inwestującego zgromadzone środki. Według W. Trąmpczyńskiego wielkość zaoszczędzonych w ten sposób środków jest wprost proporcjonalna z jednej strony do wielkości dochodów społeczeństwa, a z drugiej do „rozpowszechnienia wzoru przezorności”. Dlatego też zaproponował swoistą ocenę wagi wpływu czynników ekonomicznych i kulturowych. Uważał, że w społeczeństwach uboższych większe znaczenie ma gospodarność, a w społeczeństwach bogatszych wielkość dochodów. Jednak dla kapitalizacji jest niezbędne współwystępowanie obu tych czynników. Sama przezorność w przypadku niskich dochodów nie stworzy oszczędności natomiast nawet największe dochody mogą zostać konsumowane (Trąmpczyński, 1937: 120).

Drugim wyróżnionym sposobem oszczędzania dla potrzeb kapitalizacji jest dokonywanie tego przez przedsiębiorców. W takim przypadku istnieje jedność pomiędzy osobą, która gromadzi środki na potrzeby kapitalizacji i osobą inwestującą. Należy pamiętać jednak o tym, że kapitalizacją nie jest wyłączenie odkładanie zysków, gdyż w takim przypadku jest to tezauryzacja. Również nie jest nią tworzenie rezerw na ewentualne pokrycie strat.

Trzecią metodą tworzenia oszczędności dla potrzeb kapitalizacji posługują się organizacje prawa publicznego poczynając od państwa a skończywszy na gminie. Opiera się ona o przymus stosowany wobec odkładających, którzy muszą oddawać swe oszczędności „nie otrzymując w zamian za to nic, ani zwrotu pobranych sum, ani procentów, jedynie pewne usługi świadczone przez te organizacje i nie pozostające w ścisłym stosunku do oddawanych sum” (Trąmpczyński, 1937: 122). Przy okazji analizy tej metody gromadzenia środków W. Trąmpczyński powrócił do zagadnienia współzależności czynników ekonomicznych i kulturowych. Argumentem przemawiającym za użyciem tego rozwiązania jest słabe rozpowszechnienie zwyczaju oszczędzania wśród szerokich odłamów społeczeństwa. Jednak należy też dostrzec możliwość, że faktycznym powodem braku oszczędności jest powszechne ubóstwo. Wtedy powstaje wątpliwość czy przymusowe wytwarzanie oszczędności faktycznie spowoduje powstanie środków do użycia w procesie kapitalizacji, a jeśli nawet czy nie stanie się to kosztem zaspokojenia elementarnych potrzeb. Nie tylko to jest przedmiotem kontrowersji w tym typie konstruowania procesu kapitalizacji. Najważniejsze bowiem zastrzeżenia autor „Pojęcia kapitału” wysunął wobec sposobu podejmowania decyzji inwestycyjnej. Przyczyną jej podjęcia nie jest bowiem przewidywana przyszła rentowność, ale zapada ona pod znakiem „jakieś użyteczności społecznej, zwykle zupełnie subiektywnie przez rządzących pojmowanej” (Trąmpczyński, 1937: 122).

Ostatnia z form kapitalizacji występuje przy zmiennej ilości pieniądza i w tym zakresie W. Trąpczyński dostrzegł potencjalne zalety kreacji kapitału poprzez inflację. Co prawda przytoczył jej surową ocenę dokonaną przez Edwarda Taylora, że „wywołuje jako normę zjawisko zjadania kapitału narodowego w formie rzekomych dochodów, życie społeczeństwa ponad rzeczywisty dochód bieżący” (Taylor, 1926: 269). Jednak zaraz potem sformułował myśl, że „otwartą pozostaje jednak kwestia czy drobne zastrzyki kredytowe, nie wywołujące ucieczki od pieniądza, nawet mimo swych częściowych dekapitalizacyjnych skutków nie są w ogólnym wyniku inflacji kapitałotwórcze” (Trąpczyński, 1937: 129).

Należy jednak zauważyć, że uczeń w cytowaniu swego mistrza pominął pewien problem. Dla E. Taylora najgorszym bowiem skutkiem tego zjawiska był „inflacjonizm moralny” polegający na rozpowszechnieniu się psychologii spekulanta i etyki używania. Według tego autora inflacja „powodzenie zapewniała tylko spekulantowi, niewybrednemu w środkach, rachującemu zimno na zarobek na nędzy bliźnich, na upadku kraju. Kto był przezornym, ostrożnym, kalkulował, liczył, oszczędzał – ten tracił. Zyskiwał tylko ten, kto ryzykował, nie rachował, zadłużał się ponad miarę, umiał różnymi drogami uzyskiwać i prolongować kredyty, otrzymywać zaliczki na zamówienia” (Taylor, 1926: 286). Według poznańskiego ekonomisty „najbrzemieniejszym w skutki i najboleśniejszym ciężarem inflacji” powodującym, że ubożenie społeczeństwa trwało jeszcze długo po jej zakończeniu były „następstwa natury psychicznej, korumpujące moralność i dusze społeczeństwa, niweczące w nim zasadnicze cnoty i przyzwyczajenia do zdrowego rozwoju gospodarczego wytwarzające w nim selekcję in minus i deprawujące jego przewodników”. Przykładem „inflacjonizmu politycznego” była dla niego wypowiedź Tadeusza Szturm de Sztrem, który twierdził, że „inflacja jest dzisiaj również i społecznie siłą dodatnią jako źródło doświadczeń klasy pracującej i jako źródło konieczności, które stwarzają podstawy dojrzewania w Polsce współczesnych form walki klasowej” (Taylor, 1926: 288).

Problem kapitału społecznego jako pochodnej pracy

Kwestią, na którą warto zwrócić uwagę są też argumenty, które prezes NBP wysunął przeciwko łączeniu pojęcia kapitału społecznego z pracą ludzką. Pierwszym z takich zagadnień jest rola pracy w jego tworzeniu. Problem ten występujący już wcześniej w ekonomii szczególne znaczenie zyskał w twórczości Karola Marksa. Jego wkład w tworzenie wartościującego ujęcia kapitału został przez ucznia E. Taylora niezwykle wysoko oceniony. Takiego uznania natomiast pośkipił dla marksowskiej wizji przyrostu kapitału. Podstawą jej jest rozróżnienie kapitału na stały rozumiany jako pieniądze zainwestowane w dobra produkcyjne i kapitał

zmienny zainwestowany w pracę. Tylko kapitałowi zmiennemu Marks przypisał możliwość tworzenia wartości dodatkowej. Tym samym logicznym wnioskiem z tej konstrukcji było stwierdzenie, że rozwiązaniem o najwyższej rentowności byłoby ustalenie stosunku kapitału zmiennego do stałego jak 100:0 (Trąmpczyński, 1937: 50). Warto zauważyć, że w podobny sposób tę kwestię naświetlił R. Rybarski porównując przedsiębiorstwa o takim samym kapitale ogólnym, ale o w różnym stopniu w nim udziału kapitału zmiennego. Dodatkowo luminarz Narodowej Demokracji wyraził pogląd, że marksowska teoria wyzysku jest „wyrazem pewnych tendencji socjalno-politycznych, ubranych w szatę naukową. Miała i ma jeszcze dzisiaj, duże walory agitacyjne”. Jednak według tego ekonomisty faktycznie jest to tylko sąd subiektywny oparty na przesłankach etycznych, który ma uzasadnić podwyżkę płac robotniczych (Rybarski, 1930: 134-135).

Zagadnieniem drugim jest uznanie za kapitał środków niezbędnych do utrzymania pracowników w trakcie produkcji. Ten problem według W. Trąmpczyńskiego został wysunięty przez Davida Ricardo. Dopiero jednak William S. Jevons stwierdził, że funkcją kapitału jest danie robotnikom możliwości przeczekania okresu pomiędzy początkiem a końcem produkcji. Tym samym są nim żywność, odzież, meble i inne dobra codziennego użytku (Trąmpczyński, 1937: 25). Polemizując z tym poglądem minister handlu zagranicznego z lat 1956-1968 wyraźnie usuwa z pojęcia kapitału wartość dóbr konsumpcyjnych służących do utrzymania robotników. Uważa bowiem po pierwsze, że dobra konsumpcyjne nie są kapitałem. Po drugie, ich rzeczowy charakter kłóci się z wartościową koncepcją kapitału. Po trzecie wreszcie takie ujęcie przeczy oddzieleniu kapitału od pracy. Jeśli bowiem praca stanowi odrębny czynnik produkcji – a tak uważa uczeń E. Taylora – to ten rodzaj dóbr konsumpcyjnych jest zapasem, który służy jej odtworzeniu i tym samym nie jest związany z kapitałem (Trąmpczyński, 1937: 79-80).

Następnie W. Trąmpczyński ze swej koncepcji kapitału zdecydowanie usunął uznanie za jego przejaw zasobu wiedzy i sił osobistych człowieka. Według niego problem zdolności ludzkich jako rodzaj kapitału zainaugurował Adam Smith. Wysunął on bowiem taką możliwość pomimo tego, że była rażąco sprzeczna z jego poglądami zarówno na pojęcie dóbr materialnych jak i na kwestię odrębności pracy, ziemi i kapitału jako czynników produkcji. Jednak „to zasadnicze niedopatrzenie przejęte przez J.B. Say’a błąkało się pewien czas po ekonomice, odżyło ono jeszcze u L. Walrasa, ale obecnie zostało w pełni wyjaśnione i nie odgrywa w teorii kapitału żadnej roli” (Trąmpczyński, 1937: 14). Uzasadnieniem stanowiska, że zdolności ludzkie nie mogą być przedmiotem gospodarowania ani z punktu widzenia indywidualnego ani społecznego jest to, że nie można ich odkładać na przyszłość, nie znajdują się też w odpowiednim stosunku do nakładów i kosztów. Produkcja ich jest niezależna od woli jednostek, a zużywają się bez względu na to czy są, czy nie są używane. Dlatego stanowią one uwarunkowanie gospodarcze, a nie element gospodarki (Trąmpczyński, 1937: 81-82).

Kwestia kapitału społecznego jako cechy zbiorowości

Na osobne potraktowanie zasługuje rozumienie kapitału społecznego, w myśl którego stanowi on specyficzną właściwość zbiorowości. Przywołany wcześniej S. Głębiński jako przedstawiciel ekonomii narodowej interesował się kapitałem w roli czynnika zwiększającego bogactwo narodowe. Chociaż był przeciwnikiem uznawania zdolności jednostek za kapitał, gdyż było to „niewłaściwym pomieszaniem wiedzy i pracy ludzkiej z wytworami materialnym” to jednocześnie z wielką estymą wyraził się o rozumieniu kapitału zgłoszonemu przez Erazma Majewskiego (Głębiński, 1927: 187). Dla tego myśliciela oznaczał on „tę część władz duchowych, rozumu, wiedzy, uczuć i woli narodu lub osobnika, która jest potrzebna lub użyteczna, w chwili pracowania, do wytwarzania nowego bogactwa (...) materialnego lub dóbr duchowych” (Majewski, 1919: 52-53). Czynnikiem sprawczym kapitału jest jego urzeczywistnienie się poprzez pracę i tym samym stanowi on „mechanizm złożony z dawnej pracy ludzkiej i z dawnego ducha poruszany nową pracą ludzką i nowym duchem” (Majewski, 1919: 142). Efektem, który ukazuje działanie tego mechanizmu jest „wyższość narodu pracowitego o niższej kulturze nad gnuśnym narodem o wyższej kulturze” (Majewski, 1919: 56). Dla S. Głębińskiego takie rozumienie mogło być przyjęte jako podstawa dla pojęcia kapitał narodowy kładło bowiem nacisk na „znaczenie duszy narodu w gospodarstwie narodowym i cywilizacyjnym pochodzie ludzkości” (Głębiński, 1927: 160).

Innym myślicielem, który posługiwał się terminem kapitał społeczny był Wincenty Lutosławski, który na początku lat dwudziestych zeszłego stulecia objechał Polskę z serią prelekcji. Następnie po pewnych perturbacjach zostały one opublikowane w połowie lat trzydziestych jako propozycja teorii ekonomii narodowej. W pracy „Jak rośnie dobrobyt?” światowej sławy znawca Platona stwierdził, że kapitał społeczny stanowią nie tylko rozmaite „instytucje stworzone dla godziwej rozrywki lub oświaty” ale także „sprawna policja, doskonała organizacja sprawiedliwości, wysoki poziom oświaty, wartość moralna sądownictwa, duchowieństwa i nauczycielstwa, znaczna ilość instytucji naukowych prywatnych (...) i w ogóle wszystko, to co sprzyja twórczości ducha i przez to mnoży wydajność pracy ludzkiej”. Konsekwencją tak szerokiej propozycji określenia kapitału jest następnie teza tego autora, że „w dobrze urządzonym społeczeństwie, zapewniającym wszystkim indywidualny rozwój, wszyscy będą kapitalistami, prócz tylko zbrodniarzy, zwyrodniałych, lub upośledzonych na umyśle, których ilość będzie coraz to mniejsza, aż zupełnie ich zabraknie” (Lutosławski, 1936: 66-67).

Takie sposoby przedstawiania kapitału społecznego W. Trąpczyński określił jako „nieszczęśne”. Stwierdził na ich temat, że pomysły te „nie mogły być stworzone pod wpływem ekonomistów i również nie mogły wywrzeć na nich żadnego wpływu, ponieważ są nieekonomiczne” (Trąpczyński, 1937: 22-23). Rugowanie takich idei z definicji kapitału nie oznaczało, że uczeń E. Taylora całkowicie odrzucił wpływ

czynników pozaekonomicznych na proces kapitalizacji. Przywoływał bowiem w tym zakresie koncepcję zewnętrznych czynników gospodarczych swego nauczyciela, który wśród uwarunkowań gospodarczych wymieniał między innymi społeczno-duchowy dorobek społeczeństwa. Poznański ekonomista określił rolę tego czynnika jako zmiennej niezależnej, która powinna być uwzględniana nie tylko w badaniu konkretnych zjawisk występujących w faktycznym życiu gospodarczym, ale również w ich formalnym ujęciu. Przykładami w tym zakresie było dla niego rozumienie korzyści w stosunkach wymiany w warunkach wolności gospodarczej, czy też społeczne determinanty rynku pracy lub kwestia szybkości obiegu pieniądza (Taylor, 2004: 215). Dlatego też w ślad za nim W. Trąpczyński określił ich znaczenie podobnie jak sytuacji demograficznej czy poziomu techniki, że „nie pozwalają one, aby proces kapitalizacji przebiegał stale utartą drogą, ale wprowadzają do niego szereg perturbacji, które odbijają się na wielkości dochodu, a więc i również kapitału” (Trąpczyński, 1937: 130). Faktycznie jednak uwzględnił znaczenie tylko jednego czynnika, którym było zaufanie do stabilności stosunków gospodarczych. Bez niego bowiem proces oszczędzania nie będzie mógłby mieć charakteru inwestycyjnego, gdyż w sytuacji niepewności a więc zwiększającego się ryzyka działań gospodarczych inwestowanie będzie wypierane przez tezauryzację (Trąpczyński, 1937: 120).

Zakończenie

Wydaje się być nie pozbawionym słuszności stwierdzenie, że sposób przedstawienia przez W. Trąpczyńskiego zagadnienia kapitału społecznego pomimo upływu siedmiu dekad nie ma charakteru tylko historycznego. Mając bowiem na uwadze współczesne używanie, a raczej nadużywanie tego terminu szczególnie w wersji „kapitał społeczny” wydaje się, że powrót do sposobu rozumienia tego pojęcia jakie ukształtowało się w kręgu seminarium Edwarda Taylora zyskuje na szczególnej wartości.

Nie rozstrzygając kwestii czy koncepcja kapitału społecznego W. Trąpczyńskiego powinna zastąpić istniejące obecnie rozmaite propozycje w tej mierze warto jednak zwrócić uwagę na jej zalety. Propozycja ta bowiem w jasny sposób określa zakres przedmiotowy tego pojęcia, wskazuje na sposób jego powstawania oraz wyjaśnia sens kapitalizacji. Wydaje się, że w obecnej fali zainteresowania tym pojęciem takiej klarowności zdecydowanie jest za mało.

Literatura

- Głąbiński S., 1927, *Teoria ekonomiki narodowej*, Lwów: Towarzystwo Wydawnicze Ateneum.
- Grabski S., 1927, *Ekonomia społeczna*, T. 4, *Gospodarstwo i przedsiębiorstwo*, Lwów – Warszawa – Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Lutosławski W., 1936, *Jak rośnie dobrobyt? Zarys polskiej teorii gospodarstwa narodowego*, Kraków: Wydawnictwo S.A. Krzyżanowski.
- Majewski E., 1919, *Kapitał: rozbiór podstawowych zjawisk i pojęć gospodarczych*, Warszawa: E. Wende i Spółka
- Nee V., 2006, *Instytucje jako forma kapitału*, w: A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (wybór i opr.), *Współczesne teorie socjologiczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Pogonowska B., 2005, *Kapitał społeczny – poszukiwanie więzi społecznych późnej nowoczesności*, w: B. Januszek (red.), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Rak-Młynarska E., 2004, *Kapitał społeczny*, w: B. Szlachta (red.), *Słownik społeczny*, Kraków, Wydawnictwo WAM.
- Rybarski R., 1930, *System ekonomii politycznej*, T.2, *Teoria gospodarstwa społecznego*, Warszawa: Pałac Staszica, Wydawnictwo Kasy im. Mianowskiego Instytutu Popierania Polskiej Twórczości Naukowej.
- Taylor E., 1926, *Inflacja Polska*, Poznań: Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk.
- Taylor E., 2004, *Wstęp do ekonomiki*, Poznań: Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk.
- Trąmpczyński W., 1937, *Pojęcie kapitału*, Poznańskie Prace Ekonomiczne nr 24, Poznań: Drukarnia Uniwersytetu Poznańskiego.
- Trąmpczyński W., 1939, *Proces kapitalizacji*, Poznańskie Prace Ekonomiczne nr 29, Poznań: Księgarnia św. Wojciecha.
- Trutkowski C., Mandes S., 2005, *Kapitał społeczny w małych miastach*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Andrzej Suwalski

Social Capital in Polish Socio-Economic Thought Before The Second World War

Abstract

In the paper are discussed polish theories of social capital. In the first section Witold Trąmpczyński's conception is described. The second part of the paper presents other meanings formulated by yesterdays thinkers. In conclusion, the article analyses dilemmas arising from different interpretations of social capital.

Waldemar Stelmach

Teorie biurokracji i praktyki biurokratyzmu

Termin „*biurokracyzm*” lub „*biurokratyzacja*” nie jest tożsamy z „*biurokracją*”. Ponieważ nie są to pojęcia synonimiczne, a niestety często mylone, potrzebne jest wyjaśnienie dotyczące różnicy, czyli określenie desygnatów stających za tymi pojęciami. Najistotniejsze różnice polegają na tym, że *biurokracją* nazywamy, najogólniej na razie rzecz rozpatrując, zasady, normy, organizację i założenia dla istnienia i funkcjonowania instytucji, administracji i biur. *Biurokratyzmem* zaś lub *biurokratyzacją* nazywać należy wady, choroby dewiacje, patologie, anomalie, anomie itp.; w ogóle odstępstwa od obowiązujących zasad występujące w funkcjonowaniu całości instytucjonalnej oraz w funkcjonowaniu, w zachowaniach ludzi tam zatrudnionych. A zatem mamy dwie strony tego samego prawie zagadnienia. Tego samego prawie, bo jeśli z owych biur i instytucji wyprowadzimy ludzi, to zostaną jedynie sterty papierów, komputery, dywany, meble oraz jedynie abstrakcyjne w tym momencie złożenia, normy, zasady dotyczące przecież tylko i wyłącznie ludzi i ich pracy. Zostanie tylko martwa natura i nazwa. A te nie mają ani władzy, ani nie są mobilne, ani same z siebie nie podejmą żadnego działania. Ale żeby móc porównać dobre strony ze złymi (dobro ze złem) trzeba poznać i pokazać obydwie strony zagadnienia. Dlatego w tytule rozdziału mamy i *biurokrację* i *biurokratyzm*.

Jednocześnie wyjaśniamy, od razu, we wstępie, że nie chodzi tylko o administrację publiczną, jak można by sądzić, którą najczęściej zamiennie nazywamy biurokracją. Urzędnicy i biura w firmach usługowych, w zakładach produkcyjnych i w innych miejscach pracy również są tu brani w rachubę. I chyba nie jest to błąd, bo np. klasyk przedmiotowej sprawy M. Crozier prowadził swoje badania w Agencji Obliczeniowej, ale również w 3 fabrykach. Drugi z „wielkich” w tej dziedzinie, H. Fayol badał zjawiska biurokracji i biurokratyzmu na poczcie

francuskiej, ale i w „administracji przemysłowej” (zresztą od niej zaczynał swoje prace badawcze i tak zatytułował jedną ze swoich pierwszych i fundamentalnych prac dla omawianego zagadnienia).

Kilka uwag teoretycznych o biurokracji, administracji i biurokratyzacji

W *Encyklopedii organizacji i zarządzania* (1981: 60, 61) znajdujemy następujące rozróżnienie:

Biurokracja, sprawowanie władzy przez urzędników. W sensie socjologicznym oznacza (1) warstwę urzędników wypełniających odpłatnie funkcje administracyjne. W sensie organizacyjnym (2) system zarządzania oparty na administrowaniu ekspertów; wysoce racjonalny sposób wykonywania funkcji administracyjnych przez odpowiednio wyszkolonych i wyspecjalizowanych specjalistów zgromadzonych w wyodrębnionych biurach, działających na podstawie bezosobowych przepisów i otrzymujących za pracę wynagrodzenie.

Według tej samej encyklopedii biurokrację, ze względu na podobieństwo funkcji, utożsamia się z terminem *administracja*. Oznacza on bowiem ogół funkcji kierowniczych lub system organów zajmujących się administrowaniem. Administracja to także działania o charakterze organizatorskim i usługowym podejmowane w ramach określonych instytucji, organizacji, przedsiębiorstwa. Administracja to sfera działalności pozaprodukcyjnej, administracyjno-biurowej. Funkcje administracyjne realizowane są przez wyodrębnione komórki (Tamże: 16-17). Jak więc widać można traktować oba pojęcia – biurokrację i administrację – prawie jako synonimy. Aczkolwiek należy rzetelnie poinformować, że nie wszyscy zgadzają się na synonimiczne traktowanie tych dwóch pojęć. Przeciwny jest np. prof. K. Doktor.

Biurokratyzm – według w/w Encyklopedii, to patologiczne ograniczenie sprawności działania instytucji w wysokim stopniu sformalizowanych, tzn. charakteryzujących się dużym nasileniem takich cech jak: nadmiernie rozbudowane struktury pionowe, wieloszczeblowość hierarchiczna, daleko posunięty podział pracy i wąska specjalizacja części instytucji i pracowników, niedostosowanie do potrzeb klientów, podejmowanie decyzji na podstawie informacji wtórnych (sprawozdania, wytyczne, protokoły), mitręga kancelaryjna, tzn. nieuzasadnione przewlekanie spraw, sztywność w interpretowaniu przepisów, uzurpowanie sobie władzy nad klientem, przejmowanie uprawnień instancji wyżej stojących lub „zwalanie” na nie winy, przerzucanie się obowiązkami i odpowiedzialnością, zniekształcanie decyzji organów, którym się podlega i inne. Istotą jest przedkładanie interesów

własnych i instytucjonalnych nad potrzeby klientów. Zaspokajanie potrzeb społecznych staje się wartością drugorzędną. Tak samo jak indywidualne postawy, zachowania, moralność indywidualna urzędników.

Encyklopedia powszechna PWN (1973: 290) jest skromniejsza w definiowaniu obu pojęć.

Biurokracją nazwano: 1. system zarządzania w którym decydującą rolę spełnia aparat administracyjny, 2. grupę ludzi zawodowo trudniących się administrowaniem i organizacją pracy instytucji państwowych, gospodarczych i społecznych. Istnienie biurokracji było zawsze związane z hierarchicznym zarządzaniem zespołami ludzkimi.

Biurokratyzm zaś to forma degeneracji systemu biurokracji, będąca rezultatem wyobcowania się ze społeczeństwa, przerostu formalistyki w działalności urzędów, powodujący opieszale lub niekompetentne załatwianie sprawy połączone z postawą obojętności zarówno wobec interesów jednostki jak i interesu społecznego.

Specjalista od biurokracji M. Crozier określał definicyjnie biurokrację i biurokratyzację w wielu aspektach i wymiarach (Crozier, 1967: 1-24), i oczywiście, jak wynika z podtytułu jego książki – *Anatomia zjawiska* – dokonał ich dokładnej analizy opierając się na konkretnych, francuskich przykładach. Oto kilka definicyjnych opisów z jego książki, mogących dopomóc w zrozumieniu pojęć istoty biurokracji i biurokratyzmu (biurokratyzacji). Należy wszakże już na początku krótkiego przedstawienia poglądów Croziera odnotować, iż częściej analizuje on biurokratyzm niż biurokrację.

We wstępie swojej książki autor odnotował, że *biurokracja* może mieć co najmniej 3 znaczenia.

Pierwsze dotyczy rozumienia pojęcia przez nauki społeczne. „Jest to rząd ze swoimi urzędami, a więc aparatem państwa złożonym z funkcjonariuszy mianowanych, (tu warto przypomnieć, że w Polsce, według Ustawy z 1998 r. istnieją dwa rodzaje zatrudnionych w administracji państwowej, czyli w Korpusie Służby Cywilnej: **pracownicy** zatrudnieni na podstawie umowy o pracę i **mianowani urzędnicy**. Ci drudzy stanowią elitę.) a nie wybieranych, zależnych od władzy suwerennej i zorganizowanych w sposób hierarchiczny. W tym znaczeniu władza biurokratyczna oznacza panowanie porządku i prawa, ale jednocześnie oznacza rząd bez udziału obywateli.

Drugie znaczenie omawianego terminu pochodzi od Maxa Webera i wykorzystywane jest głównie przez socjologów i historyków. Dla nich biurokracja jest to taka racjonalizacja wszelkiej działalności zespołowej, która między innymi wyraża się w nadmiernej koncentracji jednostek produkcyjnych i w ogóle wszelkich organizacji oraz w rozwoju w ich ramach systemu bezosobowych przepisów dotyczących zarówno określenia funkcji i podziału odpowiedzialności, jak i ustalenie przebiegu kariery zawodowej.

Wreszcie trzecie znaczenie terminu odpowiada pospolitemu i popularnemu znaczeniu słowa ‘biurokracja’. Określa ono powolność, ociężałość, rutyniarstwo, skomplikowaną procedurę, niedostosowanie organizacji ‘biurokratycznych’ do

potrzeb które powinny zaspakajać, oraz frustrację, jakiej z tego powodu doznają członkowie organizacji, klienci lub ci, którzy jej podlegają” (Tamże: 16).

Crozier nie dywersyfikuje wyraźnie i nie stosuje oddzielnych terminów: *biurokracja* i *biurokracyzm*, a szkoda. Piszac o *biurokratyzacji* po prostu przypisuje biurokracji cechy negatywne. Sam się zresztą do tego przyznaje pisząc (Tamże: 17): „Ta nieprecyzyjność słownictwa przysparza wiele kłopotów i powoduje jałowość dyskusji na temat problemu biurokracji”. Wypływa z tego i taki wniosek, iż istnieje konieczność rozczłonkowania tych dwóch pojęć. Podobnie, a nawet ostrzej K. Merton krytykuje obszernie nieostrość wyrażenia i desygnatów, szczególnie w odniesieniu do pojęcia funkcji i dysfunkcji w kierowaniu i działalności władz i organizacji.

Dlatego w naszych rozważaniach poczynimy starania aby w miarę możliwości precyzyjnie odróżniać *biurokracyzm* od *biurokracji*. Crozier krytykuje jednocześnie kolegów po piórze zarzucając im, że np. *biurokracyzm* sprowadzają niesłusznie jedynie do działań o znaczeniu politycznym i państwowym (administracji państwowej). A przecież w produkcji, usługach również występuje *biurokracyzm*. Dawał temu niejednokrotnie przykłady również H. Fayol. W firmach prywatnych i przedsiębiorstwach, zwłaszcza dużych – *biurokracyzm* też występuje. To prawda, że może on być wymuszony, narzucony przez panujące systemy społeczno-ekonomiczne, ale występuje. *Biurokracyzm* jest związany z każdym typem organizacji. Można zaryzykować stwierdzenie, że tam gdzie funkcjonuje formalna struktura i organizacja tam występuje również *biurokracyzm*. Dlatego należy mu się przyjrzeć z bliska; nawet przez szkło powiększające.

Dla M. Croziera jego przejawami są m.in. „...nieprzystosowanie, nieadekwatność, rutyniarstwo, ... fakty dowodzące złego funkcjonowania, czyli mówiąc językiem socjologicznym dysfunkcje, które są patologicznymi cechami organizacji ludzkich” (Tamże: 7).

Problemy z rozróżnianiem *biurokracji* / *biurokratyzmu* są prawie powszechne. Np. czytając książkę R.K. Mertona *Teoria socjologiczna i struktura społeczna* (2002: 255) można odnieść wrażenie, że to co powszechnie przypisuje się *biurokratyzmowi*, a więc cechy ujemne, np. sformalizowanie, „porządek dziobania”, jak się wyraża autor, stanowi ważny element *biurokracji*, tzn. normalnego funkcjonowania organizacji. Nie oznacza to oczywiście, że Merton popiera *biurokracyzm* i jest jego zwolennikiem. Po prostu nazywa go inaczej. Być może dla socjologa nazwy, semantyka nie są najważniejsze. Ważne są działania grup ludzkich i sposób porozumiewania się w celu określenia tych działań. A to już wchodzi w zakres semiotyki. Struktura w *biurokracji* Merona jest oparta na modelu Weberowskim, więc tu ją pominiemy, aby nie wpisać się na listę tych, którym profesor K. Doktora, słusznie zarzuca, iż posługują się fragmentami teorii Webera „z drugiej ręki”. Posłużymy się nią nieco dalej, i z pierwszej ręki.

Biurokracyzm, w pojęciu niniejszego opracowania, Merton analizuje, ponieważ jego zdaniem, problem poruszany jest zbyt rzadko. *Biurokracyzm* (i *biurokracja* też)

nie lubią analizy, A są na tyle wpływowe, że mogą spowodować brak analitycznych ocen. Szczególnie mocno skrywane są wszelkie działania, jak je nazywa Merton, techniczne. I zapewne nie tylko te. Sytuację taką spostrzega także M. Crozier w innej tym razem książce. Pisze o tym jednoznacznie w pracy *Kryzys inteligencji – szkic o niezdolności elit do zmian*: (Crozier, 1996) „...prace analityczne muszą być wykonywane niezależnie od właściwej biurokracji, która tuszuje problemy” (Tamże: 83). Gdyby rekultywować zapomnianą po trosze nazwę „elity” dotyczącą zarządzających w ogóle: na niższym, średnim i wyższym szczeblu kierowania, to prac analitycznych krytycznych dotyczących administrowania, czyli kierowania organizacjami i ludźmi można by wymienić zapewne więcej, poczynając od „cmentarzyska elit” V. Pareto z pierwszych 20 lat ubiegłego wieku i bardzo głośnej jeszcze nie tak dawno książki amerykańskiego autora C.W. Milesa *Elita władzy*. Można by też włączyć do tej grupy „technostrukturę” w rozumieniu treści książki J.K. Galbraitha *Ekonomia a cele społeczne* (1979) w której napisał (Tamże, 418): „Prywatne biurokracje rządzą we własnym interesie. Ale tak samo jest z biurokracjami publicznymi. Po co wymieniać jedną biurokrację na drugą?”

Sytuacja w przedmiotowej sprawie na dziś jest natomiast taka, że najczęściej, wzorem nauki amerykańskiej, analizuje się w ramach zarządzania zasobami ludzkimi niedostatek kierowania/zarządzania w poszczególnych jego przejawach. Oddzielnie rekrutację, oddzielnie oceny, oddzielnie szkolenia, oddzielnie...

Tak, jak w wierszu Tuwima: *Straszeni mieszczanie*

I oto idą zapięci szczerlnie

Patrzą na lewo, patrzą na prawo

A patrząc widzą wszystko oddzielnie

Że pies, że kot, że Staś, że drzewo

Traci się w ten sposób pogląd całościowy, holistyczny na występujące niedostatek w kierowaniu, administrowaniu i w przejawach *biurokratyzacji*. Nie rozpatruje się **przyczyn** ogólnych: ustrojowych, ekonomicznych, władzy i panowania określonych grup. Zrobił to np. wspomniany tu już klasyk Fayol. Uznał (oczywiście na podstawie badań), iż ogólna przyczyną przejawów *biurokratyzacji* mogą być fakty następujące:

- 1) kierownictwa organizacji często się zmieniają i są (prze to) niekompetentne,
 - 2) brak jest programów działania na dłuższy czas,
 - 3) brak jest wiarygodnych bilansów,
 - 4) występuje nadmierna i szkodliwa interwencja sfer poselskich,
 - 5) brakuje bodźców zachęcających szeregowych pracowników do efektywnej pracy,
 - 6) brak jest poczucia odpowiedzialności społecznej (Martyniak, 1999: 75).
- Czy można by jego uwagi odnieść do aktualnej sytuacji w Polsce?*

Zapomina się, że „grupa trzymająca władzę” – gdziekolwiek i jakkolwiek ona jest – ma swój własny interes, który jest broniący i chroniony na wszelkie

możliwe sposoby. A jest ich wiele; niedostępnych dla innych; „spoza układu”. Prowadzone analizy dotyczą najczęściej średniej warstwy zarządzającej. Urasta ona zatem niesłusznie do roli demiurga, którego za wszystko można obwiniać lub dawać go za przykład. Oczywiście są wyjątki, ale to tylko wyjątki i nic więcej.

Zapoznając się z literaturą dotyczącą kierowania/zarządzania/ administrowania i organizacji najczęściej spotykamy się z pozytywnymi wzorcami. I takie najczęściej są przedstawiane na uczelniach w ramach nauk o zarządzaniu i organizacji. To dobrze, że takowe istnieją i są promowane. Ale gwoli obiektywizmu należy nie mniej często pokazywać złe przykłady, powiedzmy *biurokracyzm*, po to, aby inni w przyszłości nie powtarzali błędów. I po to aby je pomóc wypełnić. Są bowiem uciążliwe. Nie bez przyczyny opinia publiczna słowu „biurokrata” nadała sens bardzo krytyczny, prawie obraźliwy.

Wszystkie w/w poglądy i analizy dotyczące biurokracji i administracji (administrowania) mają jedno podłoże. Nazywa się ono *Gospodarka i społeczeństwo Zarys socjologii rozumiejącej*, autorem jest Max Weber (2002).

W tym właśnie miejscu należy uwzględnić, iż dotychczas obowiązujące *biurokratyczne* paradygmaty Weberowskie zaczynają ulegać atrofii. Nowy rodzaj organizacji związany z globalizmem jak np. organizacje wirtualne, sieciowe, telepraca, zespoły projektowe i zadaniowe, firmy globalne, joint venture, itp. wymuszają nowy rodzaj administrowania (*biurokracji*) czyli zarządzania. I właśnie w związku z tym trendem i praktykami „niepodważalne” do tej pory zasady biurokracji mogą być podważane. Wyjątek stanowi administracja publiczna. Ta, niestety, nie ma konkurencji, więc nie zmienia ani siebie ani swoich zasad (wdraża jedynie nowinki techniczne). No bo po co i z jakiej przyczyny? Z czystego altruizmu, eudajmonizmu społecznego?!

W dosyć nieuporządkowany sposób, wedle dzisiejszych wymogów, M. Weber wielokrotnie wraca do analizy i struktury biurokracji, przyczyn jej powstania i warunków pozytywnego funkcjonowania. Na usprawiedliwienie trzeba dodać, że całe opasłe tomisko (1124 stron, ok. 3 milionów znaków pisańskich) nie powstało jednym ciągiem, ale przez wiele lat.

Można przyjąć założenie, z pewnym oczywiście uproszczeniem, uwzględniając objętość dzieła, że główne elementy rozważań M. Webera dotyczące *biurokracji* można sprowadzić do „podstawowych kategorii racjonalnego panowania”; do „reguł rządzących postępowaniem administracji” i do budowy „biurokratycznego sztabu administracyjnego”, którego zasady zawarte są w swoistym dekalogu (Tamże: 161 i dalsze).

Nie ma natomiast poruszonych w wyczerpujący sposób problemów *biurokratyzmu*, aczkolwiek słowo to bywa używane jako zamiennik *biurokracji* (np. na s. 704, 168 i innych). Natomiast o samym *biurokratyzmie*, w naszym pojęciu, Weber wspomina bodajże raz nazywając go „dyletantyzowaniem” (Tamże: 166), czyli pełnieniem funkcji biurokratycznych przez osoby bez właściwego wykształcenia, i przez to źle. Można by do tego dodać jeszcze rozważania z dziedziny prawa,

w ramach których M. Weber doszedł do wniosku iż „bezprawie” jest przestępstwem i wymaga „wyroku, egzekucji i skutków prawnych”, ale jest to już nieco poza tematem głównym naszych rozważań.

Trzeba natomiast z całą mocą podkreślić, bo nie często to zagadnienie jest eksponowane w literaturze naukowej z tego zakresu, że wszystkie problemy związane z administrowaniem, władzą, biurokracją są **jedynie** funkcją **panowania**. Panowaniu M. Weber poświęca znaczną część swojego opracowania. Panowanie jest dominującą, decydującą, de facto kierowniczą **siłą** oddziałującą na administrowanie (Tamże: 687), przede wszystkim w sensie jakościowym. „**Sila**” w tym przypadku nie oznacza jakiegś bezosobowości lub niewytłumaczalnego fatum, zakorzenionego zwyczaju. Ci, którzy panują to panowie. Pojęcie „panowanie” jest bardzo często zastępowane przez „panów”, np. kapitalistów lub hierarchów kościelnych, ale także przez panujące organizacje, np. przez banki (Tamże: 684). W efekcie jedna z definicji panowania (a jest ich wiele) stwierdza, iż: „Panowaniem nazywamy tu taki stan rzeczy, w którym objawiona wola (‘rozkaz’) ‘panującego’ lub ‘panujących’ wpływać ma na działanie innych (‘podlegającego lub podlegających panowaniu’) i faktycznie wpływa na nie w taki sposób, że działanie to w pewnym społecznym istotnym stopniu przebiega tak, jakby podlegający panowaniu uczynili treść rozkazu, ze względu na to, że jest to rozkaz, maksymą własnego działania (‘posłuszeństwo’) ... Każda administracja wymaga w pewnym sensie panowania” (Tamże: 686-687). **Istotą jest więc panowanie**. A zatem, powtórzmy to raz jeszcze, **rozpatrując biurokrację, czy administrację, w niepełnym ujęciu Weberowskim, zajmujemy się jedynie narzędziem!**. Ale nie bezwolnym narzędziem, lecz świadomym swego znaczenia i siły. Sztab administracyjny, pisze Weber dalej (Tamże: 1025) to jedynie „zewewnętrzny przejaw sprawowania politycznego panowania”. Czyli coś takiego jak u Platona w *Państwie* cienie, które dla przykutych w jaskini stanowią jakoby byt rzeczywisty. Polityka to także nie bezosobowa siła. Ją także można, według Webera, zmateriałizować. Polityka to po prostu działania polityków. Ich zmateriałizowane (w działaniach) postawy, poglądy, ideologie, interesy, żądza władzy... Nie ma tu żadnych „niewidzialnych rąk rynku, wyższych konieczności, spraw wagi ogólnopństwowej” niezrozumiałych dla maluczkich i t p. Są osoby żyjące z polityki i dla polityki (Tamże: 1034)! Błędy przez nich popełniane, w tym *biurokratyzm*, muszą się odbić i odbijają się, niestety, w administracji. W każdej administracji. Taka sytuacja potwierdza się jednoznacznie przy uwzględnieniu coraz powszechniej stosowanej w naukach o zarządzaniu geometrycznej teorii fraktali. Przypomnijmy pokrótce iż zakłada ona, że działania, ich wymogi, kształty, wewnętrzne struktury czy zjawiska występujące w wielkiej skali (np. politycznej), odbijają się w sposób samodzielny, samourzeczywistniający się, i samopodobny i samoorganizujący się – w małej skali (np. w jakiejś administracji gminnej lub powiatowej).

Administracja (*biurokracja*) i jej wady są wg prof. A. Sarapaty (1990: 4 i 8) nie tylko odbiciem działań panowania sił politycznych i ekonomicznych, ale także

często ich parawanem a także kozłem ofiarnym. Jej funkcjonowanie jest dlatego ważne, ponieważ wedle jej działań – kontynuuje autor – społeczeństwo wytwarza sobie obraz funkcjonowania ustroju i ocenia system polityczny. Ocenia czyny moralne i niemoralne; ocenia etykę.

Praktyki biurokratyzmu

Opierając się na twierdzeniu T. Kotarbińskiego (1961: 543, 562 i inne), iż „czysta klasyfikacja” to ważny element nauki w ogóle, pozwolimy sobie na dokonanie krótkiej klasyfikacji przyczyn patologii (*biurokratyzmu*) kierowania i zarządzania w ogóle, nie tylko w administracji państwowej czy terenowej. Będzie to oczywiście podział najogólniejszy i umowny, ale na wyznaczone warunki objętościowe tego artykułu – musi być wystarczający.

Praktyki *biurokratyzmu* można rozpatrywać w uproszczonej wersji w 2 płaszczyznach funkcjonalnych:

I. *Dewiacje wynikające z cech osobowościowych albo (jak kto woli) według cech charakteru pracowników biurowych.*

Tu wymienia się naturalną dążność człowieka do przodowania wśród innych, co objawia się dbaniem o własny interes lub interesy grupy z którą się identyfikujemy, a nie interesy innych grup czy społeczności. To znaczy, że podstawowe funkcje administracyjne nie są realizowane zgodnie z założeniami. Wymienia się tu wśród czynników dominujących obawę o utratę pracy i efekt tego położenia czyli konformizm wobec licznych przełożonych, bez względu na to czy mają oni rację czy nie. Wg badań przeprowadzonych przez A. Podgóreckiego (1976: 177) 36,7% respondentów stwierdza, że polecenia przełożonego należy wykonać nawet jeśli są one niesłuszne. Niewiele mniej niż połowa uznawała, że należy przekonywać zwierzchnika o jego błędnych decyzjach i walczyć o swoje racje. Wg moich, podobnych badań z przed 2 lat (nie publikowanych do tej pory), ponad 90% respondentów starałoby się wykazać przełożonemu błędność jego decyzji, a jeśli by to nie pomogło wykonali by polecenie! Jedynie 5% respondentów odmówiłoby wykonania takiego polecenia. Jak, niestety, wiadomo, awanse przywileje, nagrody itp. przyznawane są zbyt często nie za inicjatywę, zaangażowanie, zdroworozsądkowość, którą włoski filozof A. Gramsci podniósł do rangi kierunku filozoficznego, ale za oportunistę, posłuszeństwo; wedle ludowej zasady: „siedź w kącie a znajdą cię”. Kolejnym przejawem biurokratyzmu wynikającego z czynników osobowościowych jest wyuczona bezradność przejawiająca się w 1000 usprawiedliwień: nie moja działka, nie moje kompetencje, tu musi być decyzja przełożonego, przepis nie pozwala, a cóż ja tu mogę, trzeba nadać temu tryb administracyjny itd., itp.

Biurokratyzm to także gromadzenie nadmiernej liczby (niepotrzebnych) dokumentów, których jedynym celem jest usprawiedliwienie swoich decyzji. Oczywiście, każdy biurokrata znajduje w tym procederze *biurokratyczne* uzasadnienie. Tyle tylko, że dla statystycznego klienta jest ono niewiarygodne. Jeszcze raz przypomnijmy w tym miejscu, że wszelkie biura i urzędy i administracja w ogóle zostały stworzone dla dobra publicznego. Niepokojącym faktem jest stwierdzenie 45% badanych urzędników, iż nadużywają oni swojej władzy wobec petentów. Klienci urzędów podwyższyli ten odsetek do 69,4%. Ociążała załatwianie spraw może być podyktowane także chęcią wyłudzenia łapówki (korupcją). Polska zajmuje „wysokie” miejsce w rankingu na łapownictwo. Urząd jako taki nie bierze łapówek, biorą je konkretni ludzie; urzędnicy i ich przełożeni. We wspomnianych badaniach, oczywiście anonimowych, przyznało się do tego 15% urzędników. Natomiast klienci urzędów i biur, a któż takowym nie jest?, – w 29,2% odpowiedzieli, że dawali łapówki i były one przyjmowane. Której grupie respondentów wierzyć?

R. Merton w omawianej pracy wyszczególnia i opisuje *biurokrację* i jej dewiacje. Klasycznym podejściem jest przeciwstawienie funkcji dysfunkcjom, ale oprócz tego znajdujemy **psychologiczne przyczyny biurokratyzmu**.

Zaliczono do nich wyuczoną bezradność (jakże często niesłusznie przedstawiana jako efekt socjalizmu), skrzywienie zawodowe, psychozę zawodową. Również często odnotowana jest, jako przyczyna, nadmierne preferowanie pewnych zachowań, które nie wynikają z kanonów organizacyjno-statutowych danej instytucji. Oznacza to, że *biurokratyzacja* to nie tylko dysfunkcje organizacyjne, ale także niedostatki osobowości, niezależnie od tego jak to pojęcie rozumiemy. (Hipokrates np. wymienił 4 typy osobowości; w książce *Organizacje a kontrakt psychologiczny* (Makin i inni, 2000: 61) znajdujemy informację o 18 000 cech składających się na osobowość.)

Na zakończenie rozważania cech indywidualnych sprzyjających biurokratyzmowi przytoczymy fragment z bardzo modnej w latach 60-70 XX wieku książki *Prawo Parkinsona* (1964). Jest w tym fragmencie, można przyjąć – pewna przesada – ale jednocześnie należy uwzględnić, że opracowanie powstało nie w wyniku spekulacji myślowych, ale jako rezultat „niezwykle rozległych badań” i obserwacji, jak autor wspomina we wstępie do książki. Rozdział z którego pochodzi cytowany fragment sam w sobie jest już symptomatyczny. Zatytułowany został: *‘Degrengolitis’ albo obezwładniający paraliż*. „Na każdym kroku spotykamy pewien typ organizacji (administracyjnej, handlowej czy akademickiej), w której wyżsi urzędnicy są zahartowani i tępi, ci trochę niżsi – rozwijają pewną aktywność jedynie we wzajemnym intrygowaniu, najmłodszy zaś – są nic nie warci albo lekkomyślni. Niewielkie stawia się sobie zadania. A zastanawiając się nad tym smutnym obrazem, dochodzimy do wniosku, że kierownicy tych organizacji zrobili wszystko, na co ich było stać, walczyli z przeciwnościami losu, a w końcu przyznali, że ponieśli klęskę” (Tamże: 90).

Polskim dowodem na prawdziwość tego ostatniego stwierdzenia niech będzie miotanie się kolejnych władz centralnych w ramach rekonstrukcji wszelkiej administracji i jedyny wymierny rezultat – ciągle zwiększanie się liczby urzędów i pracowników administracyjnych, co odnotowują wszelkie dostępne statystyki (a jest ich niewiele).

II. *Patologie wynikające z ociążałości strukturalno-organizacyjnej i prawnej instytucji, biur i urzędów.*

Znakomita większość lub nawet wszystkie urzędy, zespoły kierownicze i biura funkcjonują według przepisów, norm i zasad prawnych lub co najmniej organizacyjnych. Ponieważ zaś do wszystkich są różne pretensje dotyczące sposobów ich funkcjonowania, więc pretensje te powinny w pierwszym rzędzie dotyczyć systemu prawnego i organizacyjnego według, którego w/w działają. Opinia społeczna, obserwacje a również poglądy badaczy skłaniają się ku stwierdzeniom, że obserwujemy w Polsce pewną degenerację prawa i jego stosowania oraz związaną z nim ściśle dysfunkcję działania instytucji. Wbrew politycznym zapewnieniom o funkcjonowaniu państwa prawa i sprawiedliwości. (Tu dygresja: jeśli się rozdziela prawo od sprawiedliwości to oznacza, że prawo nie jest sprawiedliwe, albo, że sprawiedliwość nie jest prawem). Np. zgłoszenie zagrożenia na posterunku policji nie powoduje żadnych działań. Najpierw musi być dokonane przestępstwo. Nie ma więc prawnej prewencji, a cóż dopiero mówić o administracyjnej?! W ogóle polski system prawny nastawiony jest na karanie, a nie na naprawienie winy – tam gdzie jest to możliwe. Czy to słuszne i wychowawcze?. Mamy nadmiar praw i przepisów. Np. aby prowadzić przedsiębiorstwo zgodnie z wszelkimi zasadami i wymaganymi przepisami trzeba by ich znać około 800.

Jest to, co oczywiste „mnożenie bytów ponad potrzebę” (W. Ockham). Powoduje niespójność, niezrozumienie, nieznaną kombinację i interpretacje wg woli albo jego znajomości tych, którzy mają być jego strażnikami. Dotyczy to także samego wymiaru sprawiedliwości o czym świadczy prawie ciągle powoływanie różnych komisji sejmowych?! Z jednej strony jest to marny promocyjnie spektakl polityczny (tragikomedie) a z drugiej strony niedowierzanie przez najwyższy organ ustawodawczy procedurom i funkcjonowaniu sądownictwa w Polsce. Taki stan rzeczy powoduje samowolę i bezkarność czynników administracyjnych i kierownictw wielu organizacji. Potwierdzeniem niech będą dane z przytoczonej wyżej książki A. Sarapaty (1990: 102, 193 i inne). Otóż w żadnym aspekcie jego badań dotyczących zaufania do władz lokalnych, dotrzymywania przez nich zobowiązań, działań zgodnych z interesami społeczeństwa – zaufanie respondentów i pozytywna ocena nie przekroczyło 50% odpowiedzi. Taki stan rzeczy powoduje już samosądy. Usprawiedliwiane społecznie i przez sądy w pewnym sensie też. Owo „w pewnym sensie” przejawia się przez niskie wyroki. Nie przyjmowanie niektórych obłożnie chorych do szpitali, a nawet śmierć w ich izbach przyjęć powodu opieszałości administracyjnej i niedowładu organizacyjnego; niemożliwość uzyskania dowodu osobistego bez zameldowania i niemożliwość uzyskania pracy bez stałego

zameldowania, przekazywanie najbogatszej organizacji – Kościołowi – majątku narodowego (np. przekazanie Watykanowi za symboliczną złotówkę zabytkowego pałacyku w Warszawie przy al. Szucha) najczęściej na przehandlowanie itp., to gigantyczne paradoksy usankcjonowane przepisami prawnymi. Zapewne nie bez kozery *Gazeta Prawna* z 25 VII 08 „krzyczy” wielkimi literami: „Poszkodowanych bezprawiem legislacyjnym jest coraz więcej”.

Obraz niech uzupełni informacja NIK, który zakwestionował połowę decyzji wydawanych przez urzędy skarbowe a **we wszystkich** badanych instytucjach wykryto nieprawidłowości związane z wydawaniem koncesji oraz zezwoleń. Czy w takiej sytuacji może się obejść bez korupcji i łapownictwa? Pytanie raczej z rzędu retorycznych.

Sytuację pogarsza fakt ciągłego wzrostu liczby pracowników administracyjnych i urzędów mimo obietnic wszystkich po kolei rządów o tanim państwie. Jest to zjawisko ogólnie postrzegane więc przedstawimy tylko kilka obrazujących je przykładów. Liczba urzędników administracji wzrasta u nas co roku o 30 000 osób. W znaczeniu wojskowym to jedna armia. Ubywa natomiast dziesiątki szpitali i tysiące lekarzy. O stanie służby zdrowia w Polsce nie będziemy wspominać, bo to już się ociera o granice ludobójstwa. W ministerstwie Sprawiedliwości liczba urzędników zwiększyła się z 291 w 1995 roku do 879 w roku 2007. W Kancelarii URM przybyło w latach 2005-2007 (2 lata) 123 urzędników. Na 1000 mieszkańców mamy 13 urzędników administracyjnych. Jesteśmy w tym względzie w czołówce UE a nawet świata. Np. San Diego w Kaliforni liczy 8 radnych, Toronto ok. 70 radnych, cały parlament w Izraelu 120 osób; nasz – sporo ponad pół tysiąca, Warszawa i woj. Warszawskie wszystkich radnych ma łącznie 779. Wyżej wymienione miasta są porównywalne liczebnie z Warszawą. Diety niektórych radnych w Warszawie oscylują miesięcznie ok. 9000 zł. Za co?! W ogóle koszty administracyjne idą w miliardy Euro.

Krótkim, ale konkretnym i jednocześnie uogólniającym *resume* niedostatków wynikających z wadliwie ukonstytuowanych i wadliwie działających struktur organizacyjno-prawnych instytucji administracji jako organów zarządzających, niech będzie dekalog niedoskonałości zamieszczony w opracowaniu *Socjotechnika. Funkcjonalność i dysfunkcjonalność instytucji* (Podgórecki, 1974: 61): „1) przerozsty więzi nieformalnych, które mogą w szczególnych sytuacjach przekształcić się w rozmaitego rodzaju zgrupowania mafijne, klikowe; 2) niedorozwój więzi formalnej; 3) wadliwość systemu selekcji i awansów pracowników ze szczególnym przypadkiem braku kompetencji zwierzchników; 4) wadliwość obiegu informacji; 5) nieadekwatność sposobów zarządzania; 6) rytualizm; 7) formalizm; 8) wadliwość rozkładu proporcji gratyfikacji i sankcji; 9) hodowanie w ramach instytucji motywacji niezgodnych z celami tej instytucji, a traktujących ją samą jako instrumentalny środek dla realizacji celów pozainstytucjonalnych; 10) przekonanie o małej społecznej wadze lub nawet społecznej szkodliwości celów instytucji, czy w końcu brak danych o możliwości faktycznej realizacji celów instytucji”.

Praktyki *biurokracyzmu* nie są bynajmniej polską specjalnością. Nie ma powodu aby się nadmiernie stresować. Krytyka i niezadowolenie trwają tak długo jak funkcjonuje administrowanie. Nawet wtedy, kiedy wg Webera oznaczało ono tylko kierowanie sprawami domowymi w ramach danego państwa, ale także wtedy, a może **szczególnie wtedy, kiedy rozróżniał panowanie i władzę**. Nieudolność, samowola i inne dolegliwości biurokracyzmu, poczynając od organów centralnych i zwierzchnich – od zawsze były zauważalną społeczną bolączką. Już J.J Rousseau (2002: 100) w połowie XVIII w. odnotował zdecydowane zwierzchnictwo i podległość władz administracyjnych oraz wynikające stąd ograniczenia, które mogą służyć jako usprawiedliwienia biurokracyzmu. Napisał: „Bezwarunkowe jest tylko zlecenie – urząd, na którym naczelnicy, będąc zwyczajnymi urzędnikami zwierzchnika, w jego imieniu sprawują władzę przezeń im powierzoną, a może on ją ograniczyć, zmienić i odebrać, kiedy mu się podoba...”

Opierając się na prakseologii można skonstruować zupełnie inną, niż powyższe, grupę przyczyn (klasyfikację) *biurokracyzmu*. Ale czy na pewno można? Czy nie jest to „naginanie „zasad prakseologii na potrzeby tego rozdziału? Wszak prakseologia jest pewnym uogólnieniem dotyczącym sprawnego działania. Tak, lecz na każde uogólnienie składają się, co oczywiste, pewne części czy też czynności konkretne. Prakseologia nie wyklucza żadnej części strukturalnej. Już w 5 zdaniu i dalszych *Traktatu o dobrej robocie* (Kotarbiński, 1969: szczególnie s. 394-432) w którym szeroko wyłożone są zasady prakseologii czytamy: „Chodzi tu o technikę dobrej roboty jako takiej, o wskazania i **przestrogi** ważne dla wszelkiego działania pragnącego być jak najbardziej skutecznym. Po drodze do takiego ambitnego celu prakseolog rad bywa osiągnięciom chociażby częściowym i cieszy się ilekroć mu się uda ująć ogólniej to, co zalecają różni znawcy robót, każdy w kręgu swojego rzemiosła... Niechajby powstał racjonalnie uporządkowany zbiór zasadnych – pozytywnych i negatywnych zaleceń mających walor we wszelkich dziedzinach pracy i we wszelkich specjalnościach” (Tamże: 8). Oczywiście, nie można w tym opracowaniu wykorzystać całej teorii prakseologii. Jej drobne elementy służą jedynie do „usprawiedliwienia” skonstruowania listy czynników, które sprzyjają, a nie powinny – *biurokracyzmowi*. Ich wyliczenie jest również zgodne z zasadami prakseologii (por. s. 8). Wybrane zostały te, które twórca prakseologii nazwał „technicznymi”, a więc takie, które są najłatwiejsze do usunięcia.

T. Kotarbiński, proponuje w dalszych rozważaniach aby „spójrzeć z kolei na rzecz wytworzoną od strony tego, czego nie powinno w niej być”. „Rzeczy” wytwarzane przez *biurokrację* to przede wszystkim decyzje, dowody, akta, karanie i upominanie ludzi, wymuszanie na nich pewnych działań, ale także tworzenie relacji międzyludzkich, empatia, odczucie społeczne dotyczące sprawności, organizacji itp. Wynika z tego prosty wniosek, że jeśli unikniemy w *biurokracji* tego, czego nie powinno w niej być – unikniemy *biurokracyzmu*. No, przynajmniej po części. Zwiększy się sprawność urzędów i biur. To, czego nie powinno być nazwane zostało (Tamże: 395) przez T. Kotarbińskiego „wtętami, strzępami, skazami,

defektami itp.”, co zwiększa zakres pejoratywnych stwierdzeń mogących wzbogacić desygnaty pojęcia (nazwy) *biurokratyzm*. Należą do nich m.in.:

- Tandeta, co oznacza, że wykonana praca nie jest solidna i szybko przestanie być użyteczna, o ile taką nie jest już w chwili tworzenia. Zaś solidność oznacza przede wszystkim długotrwałość. W odniesieniu do decyzji oznacza to, że nie mogą one być podejmowane w wyniku presji lub chwilowej potrzeby.
- Brak operatywności, który jest równoważny brakowi celowości określonych decyzji i działań.
- Brak energii, czyli działania po niewczasie. Wtedy, kiedy już są niepotrzebne lub mało potrzebne.
- Ślamazarność lub nieruchawość (cóż tu komentować; to po prostu cecha charakteru, usposobienia).
- Bierność, czyli brak zaangażowania się. Może to być wynikiem braku właściwego motywowania i motywatorów.
- Automatyzm przejawiający się w standardowym rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, bez uwzględniania określonych specyfik.
- Rutyniarstwo wyrażające się w braku myślenia.
- Brak cierpliwości. Wiele spraw wymaga żmudnych dochodzeń i badań, a „słomiany ogień” (pojęcie zamiennie w książce) zaprzecza efektywności.
- Nieskuteczność działania albo inaczej działania nie mające nic albo niewiele z istotą rozpatrywanych spraw.
- Brak umiejętności scalania spraw, które T. Kotarbiński określił w innym miejscu nieco inaczej: „brak ładu i składu”.
- Marnotrawstwo swojego i cudzego czasu.
- Niepotrzebne komplikowanie spraw przeczące porządkowi a nawet powodujące chaos.
- Niesumienność, niedbalstwo, partactwo, pedanteria i fuszerka.
- Na końcu listy znajdziemy warcholenie.

Kończąc swoją wyliczankę, T. Kotarbiński odnotował, że są to problemy i działania stricte praktyczne, adekwatne zarówno do działań indywidualnych jak i zespołowych.

Zakończenie czyli konieczność przeciwdziałania *biurokratyzmowi*

Biurokrację należy rozumieć. Taka jej natura. Jest nieodzowna. Ciężkawa, czasem przygniatająca jak wyposażenie alpinisty albo gorset u chorego na kręgosłup, ale niezbędna. Z *biurokratyzmem* zaś należy walczyć. My, klienci urzędów, biur,

szanse mamy niewielkie. Tym bardziej należy wykorzystywać te możliwości, które nam stworzono. Podstawowym aktem prawnym na który można się powoływać w kontaktach z administracją publiczną jest Kodeks postępowania administracyjnego (Dz.U. z 1980 r. poz. 26). Możemy więc:

- żądać aby urzędnik poinformował nas szczegółowo o wszystkich okolicznościach, które mogą wpłynąć na przebieg załatwianej sprawy i o uprawnieniach urzędnika w tym zakresie,
- uczestniczyć w postępowaniu nas dotyczącym,
- proponować i podejmować działania służące wyjaśnieniu sprawy,
- oczekiwać (?), że sprawy zostaną załatwione bez zbędnej zwłoki, co się przejawia w obowiązku poinformowania nas przez urzędnika o stosownych (obowiązujących) terminach. W przypadku nieoczekiwanego przedłużenia terminu mamy być o tym powiadomieni.
- mamy być poinformowani o terminach i dokumentach, które należy przedłożyć w danej sprawie,
- mamy być powiadomieni o obowiązującym trybie odwołania, w przypadku nie zaakceptowania przez nas rozwiązania problemu / podjęcia decyzji,
- oczekiwać, iż wniesienie odwołania spowoduje wstrzymanie decyzji.

Niewiele jest uprawnień petenta w porównaniu z siłą aparatu *biurokratycznego*, jego możliwościami i *biurokryzmem*. Dlatego trzeba by dodać jeszcze, co najmniej, jeden czynnik dyscyplinujący biurokryzm. Mianowicie kontrolę społeczną. Nie kolejną instytucję administracyjną, które zawsze pozostają na usługach panujących, ale autentyczna niezależna i samodzielna kontrolę społeczną.

Literatura

- Crozier M., 1967, *Biurokracja Anatomia zjawiska*, Warszawa: PWE.
- Crozier M. 1996, *Kryzys inteligencji szkic o niezdolności elit do zmian*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Galbraith J.K., 1979, *Ekonomia a cele społeczne*, Warszawa: PWN.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981, Warszawa: PWE.
- Encyklopedia powszechna*, 1973, Warszawa: PWN.
- Kotarbiński T., 1961, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński T., 1969, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław: Ossolineum.
- Makin P. i in., 2000, *Organizacje a kontakt psychologiczny*, tłum. Grażyna Kranas, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Merton R.K., 2002, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Martyniak Z., 1999, *15 pionierów Organizacja i zarządzanie*, Kraków-Kluczbork: Oficyna Wydawnicza Antykwa.
- Parkinson C.N., 1964, *Prawo Parkinsona*, Warszawa: KiW.

- Podgórecki A. (red. nauk.), 1976, *Zagadnienia patologii społecznej*, Warszawa: PWN.
- Podgórecki A. (red. nauk.), 1974, *Socjotechnika. Funkcjonalność i dysfunkcjonalność instytucji*, Warszawa: KiW.
- Rousseau J.J., 2002, *O umowie społecznej*, Warszawa: Wydawnictwo De Agostini.
- Sarapata A., 1990, *Portret biurokracji*, Warszawa: IWZZ.
- Weber M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Waldemar Stelmach

Theories of Bureaucracy and Practices of Officialdom

Abstract

The article discusses semantic, practical, and praxeologic differences between bureaucracy, administration, and officialdom. The author applies the works of Polish as well as foreign classicists of the field and also refers to his own experience based on surveys and participated observation. The discussed issues include all management levels and so Weberian differentiation between power and control has been examined in detail.

Psychologiczny kontekst produktywności

Wprowadzenie

Problem produktywności nie jest popularny w rozważaniach psychologicznych. Potocznie często bywa kojarzony z mało humanistyczną wizją życia człowieka nadmiernie skoncentrowanego na efektach działania, a nie na samym działaniu, jego genezy, funkcjach i istocie. Tradycyjny kontekst interpretacji tego co oznacza produktywność, ignoruje wyższe wartości i poszukiwanie sensu życia, na rzecz przesadnego koncentrowania się na efektywnych doraźnych działaniach, co może być zagrożeniem dla stabilnej refleksji nad sensem ludzkiego życia, jego dobrostanem i satysfakcją w życiu, czy nawet profilaktyką zdrowia. Produktywność, jako problem, wydaje się być zagadnieniem bliższym ekonomii, niż psychologii. Dla ekonomisty człowiek produktywny, to osoba dająca dobre wyniki, czyli efekty produkcji. Produktywny to ktoś, kto wytwarza dobre rezultaty, wydajny i efektywny. W Rzymie w 1959 roku przyjęto przez Productivity Committee of the European Productivity Agency stanowisko, iż produktywność jest nade wszystko nastawieniem umysłu, które charakteryzuje się: (1) dążeniem do ciągłego ulepszania tego, co istnieje; (2) przekonaniem, że można pracować dzisiaj lepiej, aniżeli wczoraj i że jutro będzie lepiej, niż dzisiaj; (3) podejmowaniem stałych wysiłków, adaptowania gospodarczej działalności do zawsze zmieniających się warunków i stosowania nowych teorii i metod; (4) wiara w postęp ludzkości²⁵. Głównym aspektem problematyki produktywności jest człowiek, jego mentalność, potencjał twórczy do ciągłego ulepszania wszystkiego, do ciągłej innowacji, np. procesów produkcji, organizacji i kultury pracy. Metodami uzyskiwania tych celów są: organizowanie ludzi do twórczej pracy oraz uczenie się przez całe życie.

²⁵ *The Productivity Challenge*, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, 1994, za Donarski, 1999: 18

Problematykę psychologicznych aspektów produktywności, analogicznie jak np. koncepcje osobowości, rozpatrywać można w różnorodnych kontekstach czy paradygmatach. Celem artykułu jest opisanie dwóch alternatywnych modeli badania produktywności opisywanych w perspektywie psychologicznej: funkcjonalnego – tradycyjnego (jednowymiarowego w duchu racjonalności), uwzględniającego prawa determinizmu i personalistycznego - wielowymiarowego, koncentrującego się na prawach sensu i determinizmu zarazem, z wyraźnym akcentem na prawa sensu. W punkcie wyjścia można przyjąć tezę, iż produktywną jest ta osoba, która na drodze własnej aktywności poszukuje i znajduje sens swojego życia, realizuje wyznaczone zamiary, osiąga interesujące ją cele, które nadają sens jej życiu i uzyskuje wysoki, satysfakcjonujący ją osobiście poziom wykonania, poszerzając tym samym swoje zasoby w duchu osobistego rozwoju i zdrowia.

Tradycyjny, funkcjonalny kontekst badania produktywności

„Roczny produkt każdego narodu nie może wzrosnąć w swojej wartości w inny sposób, niż tylko przez wzrost liczby produktywnych pracowników lub przez wzrost ich siły nabywczej”
Adam Smith, 1776 r.

Wydaje się, że dotychczasowe dominujące w literaturze przedmiotu i w praktyce stosowanej rozważania i badania poświęcone problematyce produktywności są specyficzne (por. Thomas, Jones, 2005; Donarski 1999; Lis 1999; Kaplan, Horton, 2002). Tę specyfikę można ująć i wyrazić w kategoriach naturalizmu, monizmu, kauzalizmu, typizmu (por. Straś-Romanowska, 2008). Naturalizm, kierunek uznający prawa przyrody za jedyne, które rządzą rzeczywistością i ją tłumaczą. Produktywność w tym ujęciu ma charakter fizyczny, obserwowalny, policzalny, twardy empirycznie w tym znaczeniu jednorodny. Osoba produktywna to taka, która wytwarza najwięcej, przy najniższych kosztach tworzenia. Temu sprzyjają określone zewnętrzne i wewnętrzne warunkowania o charakterze fizycznym. Produktywność można tu analizować na poziomie relacji S-R, gdzie dobrze dobrany bodziec aktywizuje pożądaną najlepszą reakcję. Do zewnętrznych uwarunkowań zaliczyć można na przykład optymalnie zaprojektowaną linię produkcyjną, albo zgraną grupę klasową uczniów - zaplanowaną w taki sposób, aby sprzyjało to wydajności czy to pracowników (w przypadku środowiska pracy), czy dzieci uczących się w szkole. Innym przykładem zewnętrznych uwarunkowań może być klarowny i zróżnicowany system motywacyjny, uspołeczniony wśród pracowników ze względu na priorytety i preferowane w firmie wartości i procedury działania. Zakłada się w tym przypadku, że o ile pracownik wie, co jest nagradzane i pożądanego, a co podlega

krytyce i karze, to będzie miał szanse, możliwości i ochotę dążyć do jak najlepszych efektów pracy i unikać zarazem niepowodzeń, czy nieakceptowanych w firmie zachowań. Niestety, praktyka stosowana udowadnia, że nie zawsze jest to takie oczywiste. Istotnym uwarunkowaniem produktywności jest indywidualny potencjał jednostki. Za taki indywidualny potencjał można uznać temperament czy intelekt, poddający się procedurze badawczej, zdiagnozowaniu, pomiarom, co sprzyja porównaniom i wyborom osoby z największymi zasobami. Osoba produktywna to taka, która charakteryzować się będzie największą wydolnością i odpornością na stres, o silnym układzie nerwowym, a w sytuacjach trudnych, nowych, czy zaskakujących potrafi elastycznie wykreować najbardziej optymalne w danej sytuacji rozwiązanie, czyli takie, które dostarczy największej puli policzalnych pozytywnych efektów, co zapewni poczucie satysfakcji z pracy. Tak rozumiana efektywność działania zależna jest od fizykalnego potencjału jednostki, więc należy ów potencjał obserwować, badać i mierzyć, a także rozwijać. Dla rozwoju orientacji na produktywność szczególnie ważne są dwa okresy rozwojowe: wczesne dzieciństwo i okres adolescencji. Rozwój indywidualnego poziomu predyspozycji do produktywnego życia zaczyna się we wczesnym okresie dzieciństwa. David McClelland (za Reykowski, 1975) wskazuje na tzw. krytyczny wiek dziecka, występujący między 1.8 a 2.8 rokiem życia, kiedy to dziecko po raz pierwszy – w sensie rozwijającego się potencjału – może uświadomić sobie fakt, że jest sprawcą swoich działań. Ten etap w rozwoju człowieka – nazwany naiwnym realizmem, charakteryzuje się gromadzeniem wiedzy o sobie i własnych relacjach z innymi w świecie na sposób porównywalny do mozaiki faktów. Interesujące badania psychologów (Thomas, Jones, 2005), prowadzone w grupie wiekowej przedszkolaków pokazują, iż dzieci w alokacjach nagród za wykonane działanie rówieśników stosują już zasadę sprawiedliwości opartej na równości i produktywności. Dzieci potrafią już ustosunkować się do uzyskiwanych efektów, uwzględniając indywidualne możliwości wykonawcy. Wniosek – już w tak wczesnym okresie życia ważna jest edukacja na rzecz przyszłej samorealizacji i produktywności, tak wcześnie w sensie rozwojowym, można dziecko uwrażliwiać na istotę konsekwencji swoich decyzji i fakt, że jest sprawcą swoich działań, które zawsze wiążą się z określonymi konsekwencjami. Już w wieku około drugiego roku życia dziecko jest w stanie na zasadzie kojarzenia mozaiki faktów, uświadamiać sobie fakt odpowiedzialności za własne czyny. Psycholodzy wskazują (Crittenden, Woodside, 2007, Białecka-Pikul M., 2005) na jeszcze jeden, kluczowy dla kształtowania tzw. orientacji na produktywność okres w rozwoju człowieka, na etap adolescencji, określanej jako czas wzrastania ku dojrzałości (11-12 a 17-21 rok życia). Okres adolescencji po stabilnym okresie dzieciństwa jest czasem intensywnych przemian biologicznych, psychologicznych i społecznych. Przemiana psychologiczna dotyczy przede wszystkim procesów emocjonalnych, poznawczych, jak i rozumienia norm moralnych (Hawrań-Napierała, Trempała 2002). Okres adolescencji charakteryzuje się ukształtowaniem i funkcjonowaniem uniwersalnego subiektywizmu. W myśleniu młodych

ludzi dostrzegany jest fakt, że znaczenia są zależne od osoby, że nie ma absolutnej prawdy, że brak jest obiektywnych kryteriów prawdziwości twierdzeń. Adolescenci uświadamiają sobie, że funkcjonują różnorodne kryteria i wskaźniki opisu i oceny podejmowanych działań. Młodzi ludzie zaczynają rozumieć, że fakty są wytwarzane (*product*), a nie zbierane czy otrzymywane w gotowej, niezależnej od zbierającego postaci. W alokacjach przypisywanej odpowiedzialności i oceny realizowanych działań mamy do czynienia z integracją zasady oceny produktywności z uwzględnieniem np. fizycznego upośledzenia wykonawcy (Thomas, Jones, 2005). Tak więc człowiek będzie i jest produktywny wówczas, gdy stworzymy mu optymalne pod względem fizycznym (wewnętrzne i zewnętrzne) i społeczno-moralnym warunki działania i rozwoju (np. poprzez oddziaływania edukacyjne w kierunku uświadamiania indywidualnego poczucia sprawstwa i poczucia odpowiedzialności).

Kolejnym kontekstem badań nad produktywnością jest monizm metodologiczny, wyrażający się w dominacji jednej metodologii badań, gdzie przeważają metody o charakterze pozytywistycznym, policzalne, mierzalne. Psycholodzy w porównaniu do ekonomistów, zdecydowanie mniej interesują się problematyką produktywności. Być może dlatego, że przypisywano jej tzw. jednorodną naturę bytu, z akcentem na materialistyczną – policzalną mierzalną. Próby badania fenomenu produktywności przez psychologów (np. Wojcieszke, Baryła, 2000) doprowadziły autorów do wniosku, że Polacy prawdopodobnie jej istoty nie rozumieją, jednocześnie autorzy ci sformułowali zastrzeżenia, co do niedoskonałości zastosowanej w badaniach metody, służącej do pomiaru produktywności. Badając produktywność, najczęściej szukamy jej empirycznych wskaźników, a to jednoznacznie określa drogę poszukiwań badawczych. W praktyce cały czas niezwykle trudno uznać jest, że osobiste poczucia, nastawienia i przekonania są przekonującym wskaźnikiem produktywności w życiu codziennym. Dla ekonomistów zagadnienie produktywności jest częścią prakseologii, czyli nauki o racjonalnym działaniu ludzi i grup ludzkich, o normach i zasadach skutecznego i sprawnego działania. Formułują racjonalne (optymalne) metody rozwiązywania poszczególnych typów zadań decyzyjnych, opierające się na postulatach racjonalności, a zwłaszcza na *postulatach konsekwencji i maksymalizacji*. Najważniejszym i zarazem najtrudniejszym podejmowanym tu problemem jest pytanie: „Jakie warunki muszą być spełnione, aby decyzje i działania były racjonalne?” (Kozielecki, 1977, 2006). Według niej osoba staje się produktywna, kiedy działa jak racjonalny decydent tzn. analizuje problemy i podejmuje decyzje zgodnie z prawami logiki i koncentruje się na specyfice stawianych jednostce zadań do wykonania bardziej, niż na specyfice i indywidualności samej osoby. A zmienne psychologiczne takie jak np. chęć do działania lub jej brak, przekonania co do natury człowieka, czy sumienność itp. traktuje się jako zmienne zakłócające, kreujące tzw. wskaźnik błędu pomiaru. To co dla ekonomisty jest obszarem błędu pomiaru, dla psychologa jest przedmiotem badań. Chodzi o indywidualne zachowanie się, osobiste decyzje, subiektywne refleksje i poczucia. Ta kwestia unaocznia kolejny problem badań nad produktywnością, mianowicie dominujący kauzalizm.,

czyli koncentrowanie się jedynie na badaniu związków przyczynowo-skutkowych. W takim podejściu produktywność interpretowana jest często w kategoriach stosunku wielkości produkcji (wytwarzania) do ilości zużytych lub wykorzystanych zasobów, co można opisać, wyrazić i ocenić różnymi wskaźnikami w zależności od tego, w jakich jednostkach zostaną wyrażone produkty i zasoby. Dla przykładu wielkość produktywności można wyrazić w jednostkach naturalnych (np. liczba pracowników, roboczogodzin, sztuki, metrów, punktów itp.) lub pieniężnych jako produkcję sprzedaną, czystą (tzn. wartość dodaną) wyrażoną np. w cenach bieżących. I tak rozwiązując jakiś problem, zgodnie z tzw. postulatem konsekwencji, *musimy zbiór możliwych czy dostrzeganych alternatyw uporządkować z punktu widzenia swoich preferencji i preferencji wpisanych w naturę zadania, jakie jednostka ma wykonać. W zbiorze alternatyw należy ustalić wzajemne relacje. Sprawdzić na ile są one uporządkowane (zwrotne, spójne, czyli dające się porównać i przechodnie). Wbrew pozorom, spełnienie tych warunków jest bardzo trudne. Z badań psychologicznych wynika np., że preferencje ludzkie często nie są przechodnie (Kozielecki, 1977). Następnie, zgodnie z innym postulatem – maksymalizacji – wybieramy te działania, które maksymalizują funkcję celu, a więc dana alternatywa konkretnej sytuacji jest najlepsza. Chodzi tu o maksymalizację funkcji użyteczności, będącej istotnym kryterium opisu i miary produktywności. Formułujemy dyrektywy dotyczące optymalnych środków osiągania celów, np. dobrze znamy zasady stosowania diety w celu utrzymania zdrowej i zgrabnej sylwetki w krótkim czasie (a zarazem łatwo ulegamy pokusom podjadania słodczy, ale produktywny będzie ten, kto po prostu schudnie i zachowa zdrową szczupłą sylwetkę), albo jesteśmy w stanie opracować, wyznaczyć dla danej osoby, podobnie jak dla siebie, ścieżkę rozwoju (a jednocześnie wbrew logice i rozsądkowi, każdego niemal dnia chętnie z niej schodzimy, bo akurat znużeni wysiłkiem związanym z koncentracją na samokontroli, nie mamy ochoty czegoś konsekwentnie i wytrwale wykonywać, bo jest to zwyczajnie bardzo męczące, a przez to trudne – często zbyt trudne dla jednostki).* W podejściu kauzalnym dąży się do ustalenia klarownych i policzalnych wskaźników produktywności, a te mogą przybierać różnorodną postać. Na przykład Stanisław Lis (1999: 82-84) opisuje następującą klasyfikację wskaźników produktywności: 1) z punktu widzenia definicji produktywności (bezpośrednie i pośrednie), 2) ze względu na poziom pomiaru (np. dla stanowisk czy wydziałów lub regionów), 3) ze względu na kompleksowość (łączne – ogólne lub częściowe), 4) ze względu na sposób wyrażania wejść i wyjść systemu (naturalne, finansowe, syntetyczne), 5) ze względu na stopień złożoności (odcinkowe proste – np. oceniając wykorzystanie zasobów, produkcji; złożone – pozwalające na opisanie wzajemnej relacji wcześniej zdefiniowanych wielkości lub syntetyczne – służące do kompleksowej oceny systemu wytwarzania, np. rentowność zaangażowanego kapitału ludzkiego czy finansowego), 6) ze względu na postać funkcji wskaźnika (wskaźnik dynamiki, struktury, natężenia, frekwencji itp.). Niekiedy zadajemy sobie pytanie o optymalny, wydajny, efektywny – produktywny sposób działania. Wówczas zgodnie

z zasadą typizmu, produktywny będzie każdy ten, który osiągnął więcej niż przeciętny, np. typowy pracownik, przedsiębiorca, klient, rodzic czy uczeń. A więc kiedy człowiek jest produktywny? Człowiek staje się produktywny wówczas, gdy wznosi się ponad przeciętną, oczywiście w pozytywnym tego słowa znaczeniu. W takim aspekcie nie koncentrujemy się na indywidualnym potencjale, interesuje nas uśredniony punkt odniesienia, który pozwala nam na wyznaczenie poziomu, od którego mówimy o produktywności lub jej braku na tle analizowanej grupy odniesienia. Normatywne ujęcie produktywności opiera się na pojęciu racjonalności instrumentalnej (tak charakterystycznej dla ekonomii, statystyki itp.), formułuje dyrektywy dotyczące optymalnych środków osiągania celów, a nie optymalnych celów. Zaleca się, aby decydent wybierał te metody, które maksymalizują jego dążenia, natomiast nie interesuje się tym, czy dążenia te są konstruktywne/destruktywne dla jednostki lub dla społeczeństwa – co budzi zarzut technokratyzmu, braku humanizmu. Na szczęście *„człowiek nie jest na tyle irracjonalny, aby postępować zgodnie z zasadami racjonalnych, fizycznych, i normatywnych teorii”* (Kozielecki, 1977) – na wzór racjonalnych teorii decyzji.

W realizacji i osiągnięciu policzalnych przejawów i wskaźników produktywnego życia i działania istotne są przekonania jednostki na temat jej potencjału i skuteczności. Z ekonomicznego punktu widzenia skuteczność, to stopień, w jakim system realizuje to, co zostało mu zaplanowane do zrealizowania. Do oceny stopnia skuteczności używa się przynajmniej trzech kryteriów: ilości, jakości i terminowości (Kazein, 2007). Psycholodzy analizują subiektywne przekonania o własnej skuteczności, bo one kształtują to, czy ludzie zwracają uwagę na możliwości, czy też na przeszkody obecne w zdarzeniach oraz na ile groźne wydają się im te przeszkody. Albert Bandura (2007, 1997), argumentuje w ramach swojej społeczno-poznawczej koncepcji poczucia skuteczności, że osoby o wysokiej skuteczności skupiają się na możliwościach, które warto realizować, a przeszkody spostrzegają jako możliwe do przezwyciężenia. Osoby osaczone przez zwątpienie w siebie skupiają się na przeciwnościach, które widzą jako przeszkody nie poddające się ich kontroli i łatwo przekonują siebie o daremności wysiłku. Ci drudzy osiągają ograniczony sukces w działaniu, nawet w okolicznościach, które dostarczają im wielu możliwości (Kruger, Dickson, 1994 za Łaguna, 2006) i w sytuacji posiadania niezbędnych innych kompetencji. Przekonanie o deficycie zdolności do podjęcia produktywniej aktywności łączy się ze spostrzeganiem u siebie deficytu siły, by sprostać wyzwaniu, deficytu wytrzymałości, by znieść obciążenia związane z podjęciem aktywności i deficytu wiary we własną skuteczność działania – i wreszcie deficytu kompetencji gwarantujących produktywnie działanie. Zgodnie z teorią poczucia własnej skuteczności (Bandura, 1997) podejmowanie lub nie podejmowanie określonych działań zależy od tego, czy uznamy, że w danej sytuacji poradzimy sobie behawioralnie i poznawczo. I tu jest znacząca rola działań organizacji, aby stworzyć pracownikom wiele okazji do behawioralnego i poznawczego radzenia sobie z napotkanymi w środowisku pracy trudnościami, aby tą drogą pracownik

ćwiczył, uczył się i kształtował swoje kompetencje radzenia sobie. Na przykład należy proponować określone behawioralne procedury działania, zadbać o to, aby pracownik wiedział, gdzie, kiedy i do kogo może zgłosić się i skonsultować swój problem, co samodzielnie powinien przygotować, aby być komunikatywnym i dobrze przygotowanym do tego typu konsultacji. Ludzie z poczuciem skuteczności są aktywni, kierują nie tylko działaniem, oni także sprawdzają jego funkcjonowanie. Zastanawiają się nad swoją skutecznością.

Personalistyczny kontekst produktywności

„Panie, daj mi siłę, abym zmienił to, co zmienić mogę, daj mi cierpliwość, abym zniósł to czego zmienić nie mogę i daj mi mądrość, bym odróżnił jedno od drugiego.”

Fredrich Christoph Oetinger

Badania nad psychologicznymi uwarunkowaniami produktywności w modelu personalistycznym mają stanowić alternatywę dla wcześniej prezentowanego ujęcia. Istotne jest tu założenie o możliwości wykraczania człowieka poza pewne prawidłowości psychofizyczne, a prawa sensu są tak samo respektowane jak i prawa determinizmu, a nawet mogą być traktowane jako nadrzędne względem nich. Charakterystyczne jest tu tzw. podejście holistyczne. W kontekście problematyki produktywności oznacza to, że człowiek produktywny jako osoba jest postawiony w horyzoncie swej możliwej wolności, rozumianej jako zdolność do kształtowania swego życia według przyjętych przez siebie wartości. Formułowane tu dyrektywy dotyczą optymalnych dla jednostki (a nie dla wykonywanego zadania) celów. Jest tu charakterystyczne koncentrowanie się na jednostce, która wykonuje swoje zadania, a nie jedynie na zadaniu, która ma zrealizować. Kluczowa jest perspektywa wewnętrzna osoby przeżywającej, stąd istotne jest badanie wartości, znaczeń i sensu o charakterze jakościowym (obok analiz ilościowych). Tak więc mamy w paradygmacie personalistycznym do czynienia z dualizmem lub pluralizmem metodologicznym. Tak nakreślone ramy paradygmatu personalistycznego bardzo dobrze konwenują z przyjętym przez Productivity Committee of the European Productivity Agency stanowiskiem. Takie elementy definiujące fenomen produktywności, jak: stan umysłu, dodajmy może jeszcze – stan ducha, przekonania, podejmowane działania, wiara w postęp – trudno jest rozpatrywać jedynie w kategoriach twardej empirii. Nie negując doniosłego znaczenia badań statystycznych, normatywnych w modelu racjonalności, psychologiczne wielowymiarowe ujęcie produktywności w paradygmacie integrującym prawa sensu i prawa determinizmu, próbuje odpowiadać na pytania deskryptywne: Jak ludzie rzeczywiście dokonują wyborów? Jak naprawdę rozwiązują problemy i zadania? Dlaczego chce im się podejmować wyzwania pomimo trudności i uciążliwości? itp. Przyjmuje

się tezę, że produktywność człowieka jest fenomenem zróżnicowanym i wielowymiarowym, w sensie abstrakcyjnym funkcjonuje jako pewien konstrukt teoretyczny, ale w rzeczywistości fenomen ten podlega zarówno prawom determinizmu, jak i sensu, bo człowiek należy jednocześnie do świata natury i do świata kultury (Fromm, 1994, 2008; Husserl, 1975). Podstawowym dążeniem człowieka jest dążenie do jedności, wewnętrznej integralności i harmonii ze światem wewnętrznym i zewnętrznym (Mozrzyimas, 2005). Dopiero wówczas możemy mówić o spełnieniu i produktywnym życiu. Życie psychiczne charakteryzuje zasadą symetrii i komplementarności, podobnie jak życie we wszechświecie. Świat poznania i świat emocji bez siebie nie mogą funkcjonować, a razem są gwarancją dobrego, pięknego i jednocześnie produktywnego dla jednostki i jej otoczenia działania. Otto Kernberg (Kernberg, 1975, 2001, por. Goldstein, Kołyszko, 2003), badacz zaburzeń osobowości, opisuje, że istotą człowieka jako osoby jest: 1) refleksyjność i przeżywanie, poszukiwanie sensu, 2) autonomia – warunek konieczny dla twórczości, 3) wrażliwość aksjologiczna (sumienie), warunkująca kierowanie się zasadami i wartościami. Te trzy elementy wydają się być fundamentalną przesłanką dla produktywnego funkcjonowania. Kernberg podkreśla rangę refleksyjności, np. refleksyjności pacjenta dla skuteczności oddziaływań terapeutycznych; analogicznie – refleksyjność pracownika dla rzetelnej realizacji zleconych zadań itp. Tak więc człowiek jest bytem dynamicznym, stającym się, a nie statycznym. Człowiek staje się lub może stawać się, coraz bardziej produktywny, może zmieniać się, a to co jest stałe, to jego osoba (por. Straś Romanowska, 2008). W swojej stałości jednostka może się rozwijać i przez sam rozwój staje się produktywna. Człowiek staje się coraz bardziej produktywny wówczas, gdy dąży do ciągłego doskonalenia się i ulepszania tego, co istnieje w nim i wokół niego – w otaczającym go środowisku. Osoba produktywna posiada szereg psychologicznych kompetencji, które powodują i warunkują jej wysoką efektywność, a fundamentem dla posiadanych kompetencji jest pozytywne przekonanie o własnym potencjale działania. Sposób, w jaki spostrzegamy i doświadczamy samych siebie, ma duże znaczenie dla całości naszego funkcjonowania (Pervin, 2005). Przyjmuje się zwykle istnienie świadomej koncepcji własnej osoby, wiedzy na własny temat (Grzelak, Jarymowicz, 2000, Łaguna, Bąk, 2007; Crittenden i in., 2007). Znaczące jest m.in. to, jaki obraz własnych predyspozycji i kompetencji jednostka buduje w refleksji o sobie samym w określonej sytuacji. Na poziomie wygenerowanego samopisu pojawia się przekonanie, że jest się w stanie przeprowadzić określoną czynność, czyli osiągnąć oczekiwany wynik (Łaguna, 2005), co generuje podejmowaniem stałych wysiłków, adaptowania działalności (jednostkowej, społecznej, gospodarczej itp.) do zawsze zmieniających się warunków i stosowania nowych teorii i metod. Analizując znaczenie przekonań na temat własnej skuteczności, Bandura (2007, 1997) stwierdza dobitnie, że poziom motywacji, stan emocjonalny i działanie są oparte bardziej na tym, w co ludzie wierzą, niż na tym, co jest obiektywną prawdą. Osoby z dużym przeświadczeniem o skuteczności oczekują, że osiągną zadawalający wynik poprzez dobre działanie. Natomiast

osoby z niskim poziomem tych przekonań wyłączają z analizy wiele możliwości, nie zajmują się nawet analizowaniem ich kosztów i korzyści. Spostrzeganie własnej skuteczności pozwala określić, co ludzie wiedzą, co zrobią z wiedzą i umiejętnościami, które posiadają i na tym m.in. bazuje wiara w postęp ludzkości. Osobiste, często ukryte przekonania jednostki na temat siebie, ludzi, czy świata niejednokrotnie opierają się na pewnych paradoksach ludzkiej egzystencji. Na tego typu paradoksy wskazuje m.in. Erich Fromm (1994, 2008), pisząc o tym, że człowiek jednocześnie szuka: bliskości i niezależności, a zarazem wyjątkowości i odrębności. Rozwiązaniem tego paradoksu, a zarazem moralnego problemu może stać się produktywność. Lub odwrotnie – człowiek, który znajdzie konstruktywny sposób na pogodzenie tego paradoksu, staje się osobą produktywną. Można przyjąć tezę, że każdy człowiek jest pod pewnym względem i w jakimś stopniu produktywny, ponieważ ludzie na ogół nie różnią się pragnieniem dobra, miłości, szczęścia, sensownego życia, a więc nie różnią się pragnieniem urzeczywistnienia określonych wartości. To, co ich różni, zdaniem Ostrowskiej (1994), to stopień zaangażowania w urzeczywistnianie tych wartości (deklaracja ważności i wartościowości) oraz sposób, w jaki to robią (wybrana droga). Człowiek ma świadomość siebie jako odrębnej jednostki, zdolność do zapamiętywania przeszłości, zdolność wyobrażenia przyszłości oraz zdolność do symbolicznego denotowania przedmiotów i czynów i obdarzony jest wyobraźnią, która wykracza daleko poza zasięg zmysłów. (Fromm, 1994: 39). Człowiek więc staje się odpowiedzialny za siebie samego i musi użyć wszystkich sił, aby nadać znaczenie swojemu istnieniu. Tylko niepewność stwarza warunki zmuszające człowieka do rozwinięcia własnych zdolności. Życie nie ma innego znaczenia poza tym, jakie nadaje mu człowiek rozwijając i urzeczywistniając swoje możliwości w życiu produktywnym. Produktywność jest szczególnym powiązaniem ze światem, wyrasta ze szczególnej interakcji 1) reproduktywnej, jak i 2) generatywnej zdolności rozumienia i przetwarzania dzięki własnej aktywności (w sferze behawioralnej, umysłowej i emocjonalnej). Człowiek produktywny może tworzyć rzeczy, myśli, ale – co najważniejsze – tworzy samego siebie. Rozwój JA nigdy się nie kończy. Warto więc badać jednostkę, przypadek, a więc to co konkretne i specyficzne, aby zrozumieć to, co ogólne. Według Ericha Fromma (1994, 2008) produktywność wiąże się z fundamentalną orientacją, wyrażającą się w umysłowych, emocjonalnych i zmysłowych reakcjach wobec innych, do siebie samego i do rzeczy. Produktywność wiązać należy ze zdolnością człowieka do używania swych władz oraz realizacji przyrodzonych człowiekowi potencjalnych możliwości w poczuciu wolności i niezależności od jakichkolwiek sił je kontrolujących. Człowiek o orientacji produktywnej doświadcza siebie samego jako uosobienie wszystkich swych sił i czuje się aktorem, tzn. czuje się jednością ze swymi zdolnościami. Alternatywą dla orientacji produktywnej jest według Ericha Fromma (1994) orientacja nieproduktywna, która może przejawiać się w czterech następujących postaciach: 1) receptywnej – oznacza wrażliwość jednostki na porzucenie, zależność od ludzi, przyjmowanie, lojalność; 2) eksploatorskiej – co przejawia się zabieraniem,

autorytarność; 3) tezauryzatorskiej – zabezpieczanie, apodyktyczność, gromadzenie, oszczędzanie; 4) merkantylnej – gdzie jako motto przyjąć można zdanie typu: „jestem tym co robię i jakiego mnie pragniecie” (towarem?), wymienianie, bezstronność.

Psychologia produktywności w ujęciu Ericha Fromma zdecydowanie stawia na autonomię, refleksję i realizowanie wartości w duchu poczucia odpowiedzialności i odnajdowanie czy nadawanie głębokiego sensu temu, co się robi na co dzień.

Zakończenie

Dwa opisane alternatywne paradygmaty badania ilustrują odmienną specyfikę podejścia do problematyki produktywności. Po pierwsze ten dominujący w psychologii, ale i w naukach społecznych, do których zaliczamy m.in. ekonomię – model funkcjonalny – tradycyjny i zarazem dominujący w praktyce i w teorii nauk społecznych i humanistycznych, podejmujący problematykę produktywności w duchu racjonalności i użyteczności, uwzględniającego prawa determinizmu. Po drugie – personalistyczny - koncentrujący się na prawach sensu i determinizmu zarazem, z wyraźnym akcentem na prawa sensu. W paradygmacie funkcjonalnym, osoba produktywna daje i zapewnia dobre wyniki wykonania, czyli gwarantuje jak najlepsze efekty wytwarzania (produkcji). Osoba produktywna charakteryzuje się tym, że jest: 1) sprawna – a więc robi rzeczy we właściwy sposób i 2) skuteczna – robi rzeczy właściwe (por. Drucker, 1999). Człowiek opisywany w kontekście personalistycznym, to osoba doświadczająca siebie samego jako uosobienie wszystkich swych sił. W poczuciu wolności i niezależności, człowiek jest aktorem w jedności ze swymi zdolnościami (por. Fromm). Subiektywne przekonanie o zdolności do podjęcia produktywnej aktywności łączy się ze spostrzeganiem u siebie i zarazem odczuwaniem siły, by sprostać wyzwaniom, wytrzymałości, by znieść obciążenia związane z podjęciem aktywności oraz kompetencji i osobistego zaangażowania, zapału, gwarantującego produktywnie życie i działanie. Temu przekonaniu towarzyszy wiara we własną wolność i niezależność, co jest gwarancją siły i skuteczności działania. Psycholodzy potwierdzają opinię (np. Skarżyńska, 2007), iż przekonania ludzi bardziej, niż fakty, liczą się w budowaniu własnego wizerunku, np wizerunku osoby produktywnej – aktywnej, spełnionej, autonomicznej, skutecznie radzącej sobie, osoby, która odnajduje „*siłę, aby zmieni-
niać to, co zmienić może, ma cierpliwość, aby dzielnie znosić to czego zmienić nie
może i jest na tyle mądra, że potrafi odróżnić jedno od drugiego.*” (por. Fredrich
Christoph Oetinger).

Literatura

- Bandura A., 2007, *Teoria społecznego uczenia się*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bandura, A., 1997, *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman.
- Baryła W., Wojcieszke B., 2000, *Potoczne rozumienie moralności: badania psychologicznej rzeczywistości etyki godności i etyki produktywności*, „Przegląd Psychologiczny”, 43, 423-445.
- Bialecka-Pikul M., 2005, *Relatywizm myślenia młodzieży i młodych dorosłych jako przejaw rozwoju dojrzalej teorii umysłu*, „Psychologia Rozwojowa”, 3, 51-68.
- Crittenden V., Woodside A.G., 2007, *Building Skills in Thinking: Toward a Pedagogy in metathinking*. *Journal of Education for business*, „Heldref Publications”, September/October, 37-43.
- Czapiński J., 2007, *Szczęśliwym chce się bardziej*, „Charaktery”, 9, 35-40.
- Donarski J. A., 1999, *Rozwój ruchu produktywności w Polsce. Wizja nowej kultury pracy*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Doliński D., 1995, *Etyka produktywności. Czy duch kapitalizmu krąży nad Polską?*, „Kołokwia Psychologiczne”, 4, 9-21.
- Drucker P.F. 1999, *Spółczesność prokapitalistyczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fromm E., 1978, *Ucieczka od wolności*, Warszawa: Czytelnik.
- Fromm E., 1994, *Niech się stanie człowiek. Z psychologii etyki*, Warszawa-Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fromm E., 2008, *Mieć czy być*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Goldstein E.G., Kołyszko P., 2003, *Zaburzenia z pogranicza: modele kliniczne i techniki terapeutyczne*, Gdańsk: GWP.
- Grzelak J., Jarymowicz M., 2000, *Tożsamość i współzależność*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t.3, Gdańsk: GWP.
- Hawrań-Napierała B., Trempała J., 2002, *Psychologia rozwoju*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Husserl E., 1975, *Idee czystej fenomenologii i fenomenologicznej filozofii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaplan R.S., Horton D.P., 2002, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Keplinger A., 2007, *Polaków etyczne przesłanki potocznego rozumienia produktywności*, w: J. Klebaniuk (red.), *Oblicza nierówności społecznych. Studia interdyscyplinarne*, Warszawa: ENETEIA.
- Kernberg, O.F., 2001, *The suicidal risk in severe personality disorders: Differential diagnosis and treatment*, „Journal of Personality Disorders”, The Guilford Press.
- Kernberg, O., 1975, *Borderline conditions and pathological narcissism*, New York: Jason Aronson.
- Kozielecki 2006, *Psychologia nadziei*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie ŻAK
- Kozielecki J., 1977, *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lis S. (red.), 1999, *Vademecum produktywności*, Warszawa: Agencja Wydawnicza PLACET.
- Łaguna M., Bąk W., 2007, *Emocje i przekonania na temat ja. Dwa kierunki wyjaśniania ich wzajemnych relacji*, w: A. Błachnio, A. Gózik (red.), *Bliżej emocji*, Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Łaguna M., 2005, *Spostrzeganie własnej skuteczności i koncepcja Ja u osób bezrobotnych. Możliwości modyfikacji poprzez działania edukacyjne*, „Psychologia Rozwojowa”, 10 (1), 69-78.
- Mozrzymski J. (red.), 2005, *O naturze i kulturze. Studium Generale. Seminaria Interdyscyplinarne X*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Ostrowska K., 1994, *W poszukiwaniu wartości*. Gdańsk: GWP.
- Pervin L., 2005, *Psychologia osobowości*, Gdańsk: GWP.
- Reykowski J., 1975, Reykowski J., *Emocje i motywacja*, w: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Reykowski, J., 1975, *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności człowieka*, w: T. Tomaszewski (red), *Psychologia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skarżyńska K., 2007, *Szczęście na miarę przekonań*, „Charaktery”, 11, 58-60.
- Straś-Romanowska M., 2008, *Dylematy wokół pytania o status naukowy psychologii*. Ogólnopolska Konferencja Naukowo – Edukacyjna „Zaburzenia osobowości”. Wrocław: Instytut Psychologii Uniwersytet Wrocławski.
- Thomas N.R., Jones E.F., 2005, *Children's, Adolescent's, and Young Adult's Reward Allocations to Hypothetical Siblings and Fairness Judgments: Effects of Actor Gender, character Type, and Allocation pattern*, „The Journal of Psychology”, 4, 349-367.

Alicja Keplinger

Psychological Context of Productivity

Abstract

Productivity – economists can explain it rationally, can describe or even calculate high quality performance rate. Psychologists have in this case a lot of difficulties, as they note many considerations and ways of describing the phenomenon of productivity. They search not only for countable, scalable rates of productive living and acting but also psychological, of an individualistic character. Assuming that productivity has positive denotation, not only from economic, but also socio- psychological point of view, we can consider different contexts in reference to the applicable scientific paradigms: functional and personalistic. The aim of this article is to describe two alternative models of productivity research in psychological perspective: functional-traditional (in the spirit of rationality) and personalistic – focusing on sense laws and determinism as well with the particular emphasis on sense laws.

Henryk Jarosiewicz

Zastosowanie koncepcji czynności i wytworów K. Twardowskiego w analizie wytwarzania

*To, co dzięki, wskutek jakiejś czynności, czyli przez tę czynność powstaje,
nazwać można wytworem tej czynności.
Można więc powiedzieć, że skok jest wytworem skakania,
śpiew – wytworem śpiewania.*
Kazimierz Twardowski, „O czynnościach i wytworach”

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zastosowanie aparatu pojęciowego koncepcji „czynności i wytworów” K. Twardowskiego²⁶ (Twardowski, 1965) w analizie zjawiska wytwarzania. W języku tej koncepcji praca jest rozumiana zarówno jako czynność, jak i wytwór tej czynności. W badaniu zarządzania procesem pracy uwagę skupiamy na pracy jako wytworze; jest ona (działania pracownicze) planowana, organizowana i kontrolowana. Natomiast dla psychologii pracy zasadnicze znaczenie ma czynność pracy, a następnie i to, co ją warunkuje: ludzkie dynamizmy. Dlatego ujęcie niniejsze można określić jako dynamiczne. W znanych modelach zarządzania dostrzega się wprawdzie znaczenie dynamizmu woli, wskazując na motywowanie jako na jedną z zasadniczych funkcji kierowania (Griffin, 1999; Steinmann, 1995), jednak sama wola nie jest poznawczo dopracowana. W ujęciu Kozieleckiego „wola to system kierowniczy osobowości, który umożliwia formułowanie celów, wybór i wykonanie działania transgresyjnego” (Kozielecki, 1987: 357). Nawiązując do tego podejścia Chcemy tu podkreślić moment wykonania, który zbiega się z wysiłkiem woli rozumianej jako dynamizm podmiotu (dyspozycja). Praca jest przede wszystkim pewnym „wysiłkiem”, a więc wytworem czynności woli, zaangażowaniem określonej siły. Dynamizm to bowiem tyle, co „energia” bądź „siła”.

Praca może być rozumiana jako wytwór nietrwały, np. chodzenie, lub wytwór trwały, kiedy przekształca się jakikolwiek materiał. Tutaj skupimy się na wpływie pracy kierowniczej na ten materiał, jakim jest aktywność pracowników. Jak bowiem podaje Listwan „zarządzanie jest mechanizmem interakcji: podmiot sprawczy – przedmiot oddziaływania” (Listwan, 1995: 11). Chcemy wyjaśnić, jak rozumieć

²⁶ Kazimierz Twardowski jest założycielem tzw. szkoły lwowsko-warszawskiej, z którą związane są takie wielkie postacie polskiej psychologii jak Wł. Witwicki, S. Baley, S. Błachowski, M. Kreutz, a pośrednio uczniowie Kreutza: T. Tomaszewski, M. Kulczycki. (Rzepa, 1997).

ową „sprawczość” podmiotu w relacji do „przedmiotu”. Pokażemy, że „przedmiotem” mogą być zjawiska jakościowo bardzo różne, czym innym jest przecież przedmiot poznania, od przedmiotu planowania, przedmiotu pragnień i w końcu od przedmiotu działania.

Zatem w pierwszej części opracowania zarysujemy główne twierdzenia koncepcji Twardowskiego, w drugiej zaś wypunktujemy niektóre konsekwencje tego myślenia. Niniejszy artykuł nie może być oczywiście wyczerpujący, skupimy się jedynie na różnych znaczeniach „przedmiotu” aktywności kierowniczej. Odróżnienie przedmiotów wewnętrznych od przedmiotów zewnętrznych (rzeczy) pozwoli nam na wyróżnienie dwóch wymiarów pracy kierownika: aspektu sprawczości i aspektu sprawności.

W psychologicznej rekonstrukcji wspomnianego przez Listwana „mechanizmu interakcji”, zastosujemy metodę opisową. Metoda opisowa (analityczna) jest „dziedziną psychologii wyróżniająca podstawowe zjawiska psychiczne oraz ich pochodne i przeprowadzającą ich klasyfikacje (...) Opiera się ona na introspekcji, tj. na doświadczeniu danym w spostrzeżeniu wewnętrznym. (...) Stanowi system założeń dla psychologii eksperymentalnej, wyjaśnia dostępne jej zjawiska i dostarcza całościowego ich modelu” (Paczkowska-Łagowska, 1980: 53).

Odwołanie się do introspekcji związane jest z dwoistym przedmiotem psychologii²⁷; zachowanie, rozumiane jako zjawisko materialne, dostępne jest obserwacji, natomiast zjawiska psychiczne są dostępne jedynie w przeżyciu i w introspekcji.

Pojęcie „czynności” i „wytworu” w analizie wytwarzania.

Praca jako wytwór i jej wyjaśnianie

Praca jest to celowy i planowy wysiłek człowieka, za pomocą którego przetwarza on zasoby na wytwory. „Wytwory” powstają wskutek takiego działania na „zasoby”, które powoduje, że nabierają one wartości indywidualnej i rynkowej. Jednak działanie wytwórcze nie sprowadza się do działania silnika, który z określoną siłą ciągnie pojazd. Działanie człowieka, czy to kierownicze, czy to wykonawcze, jest przejawem **aktywności** właściwej bytom żywym, przejawem

²⁷ „Przedmiotem psychologii są zjawiska psychiczne. (...) a także i warunki powstawania i przebiegu zjawisk psychicznych, a więc w pierwszej linii tzw. dyspozycje psychiczne (to znaczy właściwości istot żywych, a specjalnie człowieka, od których zjawiska psychiczne zależą) oraz te zjawiska fizyczne, w których pewne procesy psychiczne się wyrażają, jako tzw. symptomy fizyczne, i te, które są od psychiki zależne – jak przede wszystkim ruchy i czynności dowolne. Wymienione zjawiska fizyczne można nazwać „zachowaniem się” danej jednostki. (...) przyjmujemy, że przedmiotem psychologii są zjawiska psychiczne, warunki, od których one zależą i zachowanie się istot wykazujących życie psychiczne” (Kreutz, 1949: 16).

życia człowieka²⁸. W całościowym opisie tej aktywności odróżniamy aspekty przedmiotowe i aspekty podmiotowe (Kulczycki, 1985) Aspekt przedmiotowy to aktywność ujmowana od zewnątrz, jako „zachowanie”. Aspekt podmiotowy to szeroko rozumiana aktywność wewnętrzna, nie tylko myślenie, dowartościowane od czasów Kartezjusza, ale również inne czynności, takie jak doznania i przeżycia, pragnienia i w końcu dążenia (chcenia). Zachowanie w jakiś sposób „wyraża” szeroko rozumiane zjawiska psychiczne. Zastosowany przez Twardowskiego termin „czynność” ma wyjaśniać fakt pojawiania się różnych jakościowo „zachowań”²⁹.

Koncepcja „czynności i wytworów” K. Twardowskiego dostarcza podstawowych narzędzi pojęciowych do analizy ludzkiego działania. Nie sposób jasno mówić o pracy i o wytwarzaniu, dopóki nieznanym jest mechanizm tej aktywności oraz warunki, które pozwalają tą aktywnością kierować. W języku koncepcji Twardowskiego każda aktywność jest wytworem czynności i przez tą czynność się wyjaśnia. Analizując takie pary wyrazów jak: „chodź – chód”, „krzycz – krzyk” itd., Twardowski zauważa, że choć „można by zrazu przypuścić, że różność takich wyrazów jest tylko gramatyczna, a nie logiczna, tj., że dotyczy jedynie ich formy, a nie ich znaczenia”, to jednak „występuje (...) różność znaczeń, polegająca na tym, że czasownik uwydatnia przede wszystkim moment czynnościowy, rzeczownik – moment zjawiskowy” (K. Twardowski, 1965: 218). Zatem wytwór, jakim jest (wykonana) „praca”, wyjaśnia się czynnością, którą nazywamy... również „pracą”. Z uwagi na bliski związek czynności i wytworu, wytwory nierzadko biorą nazwę od czynności lub przeciwnie: czynności od wytworów. Poznawcze wyróżnienie „czynności” pozwala sięgnąć w głąb obserwowanych zjawisk. Jest to stosunkowo proste w przypadku wytworów fizycznych, a więc obserwowalnych z zewnątrz; chód jest wytworem czynności fizycznej chodzenia. Przyczyna wytworu staje się mniej oczywista, kiedy analizujemy tzw. wytwory psycho-fizyczne, np. krzyk, który jest wyrazem czynności psycho-fizycznej krzyczenia. Czynności psychiczne nie są obserwowalne tak, jak czynności fizyczne. W tym przypadku obserwujemy zachowanie i doznajemy go w wymiarze materialnym – jako fali dźwiękowej, a domyślamy się czynności innych, niż czynności fizyczne, a mianowicie czynności psychicznych³⁰. Czynności te w jakiś sposób kierują czynnościami fizycznymi i w efekcie powstaje wytwór złożony: psycho-fizyczny.

²⁸ „Przedmiotem naszych zainteresowań jest **życie człowieka** we wszystkich jego psychologicznych aspektach. Ujmuje się je jako zorganizowaną i rozwijającą się w zmieniającym się świecie **aktywność**” (Kulczycki, Zarys relacyjnej koncepcji poradnictwa, 1985: 142).

²⁹ Niestety, pojęcie czynności przybiera czasem inne znaczenie, tożsame z pojęciem „zachowania”. Dla T. Tomaszewskiego czynność to „forma zachowania się”, a „przedmiotem psychologii jest człowiek i jego zachowanie się.” (Tomaszewski, Wstęp, 1979). Dlatego też, choć przyjmuje on, że „psychologia jest nauką o czynnościach człowieka i o człowieku jako ich podmiocie” (jw., str. 9) to czynności te są postacią zachowania się - „zachowaniem się celowym, ukierunkowanym na osiągnięcie określonego stanu końcowego, który jest ich wynikiem” (jw.). Sam zaś podmiot jest podmiotem świadomym, myślącym, zdolnym do tworzenia celów i – w konsekwencji – zadań.

³⁰ Przyjmujemy istnienie tych czynności z konieczności, aby uniesprzeczyć (i w ten sposób wyjaśnić) pojawienie się jakościowo nowych – w stosunku do fizycznych – wytworów. A ponadto – opieramy się na doświadczeniu introspekcyjnym, które pozwala nam na empiryczny dostęp do treści psychicznych.

Funkcja i sens czynności

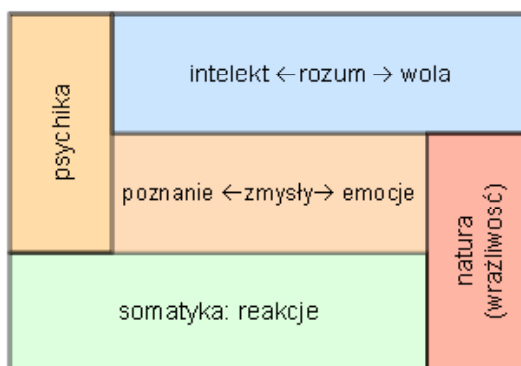
Przykład krzyku, jako wytworu psycho-fizycznego, wskazuje na funkcję czynności; **czynność** „polega na przekształcaniu, przeobrażaniu materiału” (Tamże). W zjawisku krzyku naturalna ruchliwość ciała zostaje przekształcona na wytwór, który nosi na sobie znamię zjawisk głębszych, niż tylko reakcja ciała na bodziec. Czym zatem jest sama czynność, która ma zdolność przekształcania materiału? Jest ona przejawem realnej siły, tzw. dynamizmem ludzkiego bytu (gr. „dynamis” = siła, moc).

Dynamizm jest substancjalnym podłożem czynności. Czynności powstają zatem w interakcji warunków wewnętrznych (dynamizmów) i warunków zewnętrznych. Zaletą wskazania na określone dynamizmy (oprócz wyróżnienia rozmaitych czynności) jest to, że możemy mówić o określonej strukturze ludzkiego bytu. Tworząc model tej struktury rekonstruujemy swoistą anatomię ludzkiego działania.

Struktura ludzkiego bytu

Dynamizmy, które fundują obserwowane zjawiska fizyczne, a więc tzw. „zachowanie”, składają się na złożoną **strukturę** ludzkiego bytu. W skład tej struktury wchodzi dynamizmy **reaktywne** ciała, dynamizmy **zmysłowe** oraz dynamizm **roзумu**, tj. wola. Trzeba tu zauważyć, że wokół pojęcia woli narosło wiele nieporozumień. Wola nie oznacza tu „władzy” w znaczeniu metafizycznym, ale czynność. Jak podkreśla A. Lewicki zachowanie „nie oznacza, jak w behawioryzmie, „reakcji” na „bodziec”, lecz kierowany przez osobnika akt” (Lewicki, 1978: 16). Oznacza to, że dla wyjaśnienia zachowania nie wystarczy odwołać się do reakcji sfery somatycznych i do emocji, ale trzeba przyjąć swoiste czynności „chcienia”, których wytworem są **działania celowe**. Dynamizm woli pełni funkcję kierowniczą ludzkiej aktywności (Kozielecki, 1987). Sięgając do aparatu pojęciowego koncepcji czynności i wytworów możemy powiedzieć, że termin „wola” oznacza zarówno „wytwór” (np. „ostatnia wola zmarłego”), jak „czynność” („ktoś nie chce zgodzić się na określone cele”) i dyspozycję do podejmowania określonych czynności i osiągania wytworów („ktoś ma słabą wolę”). W tym ostatnim znaczeniu wola jest to swoisty dynamizm.

Kiedy mówimy o „strukturze” dynamizmów, to mamy na myśli pewne „elementy”, które wchodzi z sobą w określone relacje. Ilustrujemy te zależności (i strukturę) w postaci tzw. „mozaikowego” modelu podmiotu.



Rys. 1. Dynamizmy ludzkiego podmiotu (model „mozaikowy”)

Przedstawicielem podejścia dynamicznego był Freud (Freud, 1982), jednak w jego modelu jest to wyłącznie dynamizm popędowy. Ponieważ jednak ludzki dynamizm wykracza poza dynamizm (siłę) samego ciała, zatem popularny zwrot „czynności psycho-somatyczne” należy uściślić. Jak widać termin „psychika” obejmuje zjawiska zmysłowe i rozumowe. W związku z tym możemy mówić o czynnościach psycho-somatycznych, czyli o zachowaniu jako zjawisku materialny, oraz szerzej – a właściwie głębiej – o czynnościach psycho-dynamicznych³¹. Do **czynności psycho-dynamicznych** zaliczamy, oprócz zachowań, jeszcze dwie klasy wytworów: wytwory czynności psycho-emotywnych oraz wytwory psycho-wolitywnych. Czynności psycho-dynamiczne, np. cele, które są aktami woli, nie muszą przejawiać się od razu w zachowaniu. Zachowanie należy rozumieć szerzej, jak to czyni Nuttin: „zachowanie się w szerokim sensie tego słowa obejmuje całokształt życia psychicznego człowieka. Wszystkie funkcje naszego życia psychicznego uczestniczą w różnym stopniu w konstruowaniu pewnego świata, czy pewnej sytuacji. Postrzeganie, wyobrażenia, pamięć, inteligencja, uczuciowość i potrzeby – wszystkie te elementy składają się na to, że człowiek w danym momencie znajduje się w danej sytuacji i że na każdą sytuację reaguje tym czy innym sposobem działania: wahaniem, rozmyślaniem, oczekiwaniem, tym, że idzie w pewnym kierunku itp. Jest to zawsze zachowanie się człowieka jako całości i ma zarówno aspekt zewnętrzny, jak i znaczenie, czyli intencjonalność” (Nuttin, 1968: 27). Znaczeniem czynności łączy się z przedmiotami tychże czynności. Znaczeniem czynności poznania jest wrażenie, znaczeniem czynności projektowania – wartość, znaczeniem czynności woli jest cel.

W modelu ilustrujemy również dwa aspekty ludzkiego dynamizmu, czyli dwa rodzaje czynności. „**Psychika**” to czynności poznania obiektywizującego (i wszystko, co na nim się opiera, a więc również procesy świadomościowe, takie jak myślenie). Natomiast zdolność do doznawania wartości zawdzięczamy temu, co określa się

³¹ „Wśród czynności i wytworów fizycznych należy wyróżnić odrębny gatunek czynności i wytworów psychofizycznych. Psychofizyczną jest czynność fizyczna, jeżeli towarzyszy jej czynność psychiczna, wywierająca jakiś wpływ na przebieg czynności fizycznej, a tym samym na powstający dzięki niej wytwór; powstający zaś w ten sposób wytwór nazywa się także psychofizycznym.” (Twardowski, 1965a: 221)

jako „**natura**” która charakteryzuje się określoną **wrażliwością** (zob. rys. wyżej). Zatem „zachowanie” nie jest tylko wyrazem treści psychicznych, ale i spontanicznego wartościowania sytuacji. Dzięki „wrażliwości” zmysłowej człowiek doznaje wartości działania elementów sytuacji, a nie tylko ich wpływu materialnego (jako bodźców wywołujących „reakcje”). Dla czynności doznawania właściwym określeniem byłby nie tyle termin „czynność”, co „uczynnienie”

Człowiek żyje w świecie rzeczy, które są „poznawane” (psychika) i w świecie wartości, które są „doznawane” (wrażliwość) i przeżywane. Dzięki wrażliwości człowiek orientuje się w swej sytuacji, tj. przeżywa to, czy mu ona odpowiada, czy też nie. Dzięki zaś poznaniu – może zmieniać sytuację na bardziej odpowiednią. Praca jest sposobem na poprawę położenia życiowego, na podnoszenie **jakości życia** (Tomaszewski, 1984).

Interakcje dynamizmów osoby

Zauważmy, że w obrębie samych dynamizmów ludzkiej natury dochodzi do złożonych interakcji. Dynamizmy niższe są integrowane przez dynamizmy wyższe. I tak dynamizm reaktywny ciała jest zintegrowany przez dynamizm emotywny (powstaje temperament), a dynamizmy emotywny i reaktywny ulegają dynamizmowi woli. Integrację dynamizmów niższych w obrębie dynamizmu woli Kulczycki określa jako „procesy organizowania siebie” (Kulczycki, 1990: 17); wytworem tych procesów jest charakter.

Natomiast dynamizmy wyższe doznają wpływu dynamizmów niższych. Proces ten polega na tym, że bezpośrednio jedynie sfera somatyki jest poddana działaniu świata i ulega różnym zmianom. Następnie zmiany te są „doznawane” przez zmysły w aspekcie wartości tych zmian dla podmiotu. Nie każda zmiana jest wartościowa (korzystna rozwojowo). Otwiera się tu bogata problematyka wpływu stresorów na człowieka i jego zachowanie (Lewicki, 1978).

Na poziomie dynamizmów zmysłowych wytworem doznawania są **emocje** oraz „obiekty” psychiczne, jako wytwór czynności poznania zmysłowego. Z tego materiału, jakiego dostarcza poznanie zmysłowe rozwija się następnie w bogate życie psychiczne (w modelu: „psychika”).

Między czynnościami psychicznymi, a zintegrowanym dynamizmem (temperamentem i charakterem) zachodzą złożone zależności. Zasadniczo jednak czynności psychiczne pełnią funkcję regulacyjną³² wobec dynamizmów, które składają się na ludzką aktywność (tj. wobec dynamizmu reaktywnego, emotywnego i wolitywnego).

³² Termin „regulacja” pochodzi od łac. *regulare*, tj. porządkować.

W terminach koncepcji czynności i wytworów czytelnej treści nabiera pojęcie „znaczenia” Oto bowiem ujmując zjawiska od „strony” obserwowanych zachowań należy zauważyć, że poszczególne ludzkie dynamizmy (reaktywny, emotywny i wola) wyrażają czynności i wytwory psychiczne. Natomiast wyjaśniając zachowanie stwierdzamy, że wytwory psychiczne są znaczeniem obserwowanej aktywności. W ten oto sposób wyłania się nam cały świat zjawisk, który jest przedmiotem psychologii. Odczytywanie znaczeń jest podstawą wszelkiej refleksji, w tym refleksji naukowej. Kiedy obejmujemy uwagę czynności psychiczne i ich wytwory zarysowuje się – obok materialnego „zachowania” – przedmiot odrębnej nauki, tj. psychologii. Kreutz określa **zjawisko psychiczne** jako „przedmiot realnie istniejący, psychiczny i dany bezpośrednio w doświadczeniu.” (M. Kreutz, 1949: 350). Jest to przedmiot „realny” w znaczeniu: „będący częścią obiektywnej rzeczywistości, niezależną od podmiotu poznającego.” (Tamże), zaś określenie „dany bezpośrednio w doświadczeniu” wskazuje na wagę introspekcji. Psychologia jest nauką opartą na **introspekcji** bowiem postrzeganie wewnętrzne jest „metodą” docierania do zjawiska psychicznych! Zjawiska psychiczne są nam dostępne bezpośrednio, podczas gdy istnienie dynamizmów (dyspozycji) przyjmujemy, aby wyjaśnić specyfikę odczuwanych przeżyć i obserwowanych zachowań ekspresyjnych. Stan określonego dynamizmu odbija się bowiem na obrazie czynności psycho-dynamicznych, na specyfice zachowania. Z drugiej zaś strony również treść zjawisk psychicznych zależy od „stanu” dyspozycji. Najpierw bowiem „doznajemy” świata, a potem doznawane wartości są poznawane. Wrażliwość pełni funkcję swoistego „filtra” treści dostępnych poznaniu.

Material i wytwór jako zjawisko

Jeśli czynności psychicznych dopełniają się wytworem, to powstają określone przedmioty. W ten sposób **czynność staje się zjawiskiem**. Początkowo są to tzw. wytwory *nie trwałe*, a więc przedmioty „wewnętrzne, które są naturalnym dopełnieniem samej czynności. Na przykład „wyobrażenie” (rzeczownik) jest wytworem czynności „wyobrażania” sobie (czasownik). Jeśli zaś czynności przekształcają jakiś „material”, to wytwory stają się *trwałe*. Twardowski stwierdza, że „czynności przechodzą na coś, czyli dokonywają się na czymś, co istnieje już przed rozpoczęciem czynności i istnieje też dalej po dokonaniu czynności, a co można najogólniej nazwać **materialem czynności**” (Twardowski, 1965a: 228).

Dla naszych analiz jest ważne, że również zarysowane powyżej **dynamizmy ludzkiego bytu stają się „materialem” dla czynności psychicznych**. Zaś powstające wytwory psycho-dynamiczne są już przedmiotami „zewnętrznymi” wobec psychiki.

Różne rodzaje „przedmiotów”

Od czasu prac F. Brentano przyjmuje się, że „każde zjawisko [psychiczne] zawiera coś jako obiekt, choć nie każde w ten sam sposób. W przedstawieniu coś jest przedstawiane, w sądzie – uznawane lub odrzucane, w miłości kochane, w nienawiści nienawidzone, w pożądaniu pożądane itd.” (Brentano, 1999: 126). Ponieważ można wyróżnić różne jakościowo czynności, to – tym samym – konieczne jest wprowadzenie zróżnicowania w obrębie szeroko rozumianego pojęcia „przedmiotu”. Najogólniej rzecz biorąc, przedmiotem psychicznym może być wszystko, co można sobie wyobrazić lub pomyśleć³³. Jednak tak, jak czynność psychiczna nie od razu staje się działaniem, tak i „przedmiot” myślenia nie od razu staje się „celem” i „rzeczą”, którą wytwarzamy. Prześledźmy pokrótce ten proces stawiania się „przedmiotu” psychicznego – materialną „rzeczą”.

Cztery rodzaje „przedmiotów”

Pierwsze „przedmioty” naszego życia psychicznego są wytworem czynności poznania. „Obiektem” (przedmiot) nazywamy to wszystko, co jest w relacji poznawczej do podmiotu („subiekt”). Zaś **wrażenie** jest wytworem czynności uświadomienia sobie poznanej zmysłowo treści, czyli „obiekta”. Z kolei jeśli wrażenia te są zapamiętane, tworzą tzw. „przedstawienia” psychiczne. Przedstawienia są już trwałe. Ciągłe kumulująca się treść zawarta w przedstawieniach to nasza **wiedza i samowiedza**. W psychologii poznawczej (zob. Kozielecki 1998) określa się je bardzo rozmaicie: „mapy poznawcze”, „schematy poznawcze” itd. Wiedza to zreflektowane przedmioty (obiekty), utrwalone w pamięci jako przedstawienia. Między „obiektem” a jego „przedstawieniem” jest przestrzeń aktywności podmiotu, toteż czasem „przedstawienia” daleko odbiegają od obiektów, od których pochodzą. Na przykład mapa Afryki w niczym nie przypomina zmysłowo tego, co w Afryce można obserwować.

Wrażenia i wyobrażenia są to przedmioty „wewnętrzne” dla psychiki. Podobnie „przedstawienia”. Natomiast przedmioty „zewnętrzne” to przede wszystkim **cele**, a więc akty (uczynnienia) dynamizmu wolitywnego. Czym innym jest „myśleć”, a czym innym „chcieć”. Ukierunkowane przez „przedstawienia” dążenia

³³ Wyraz „przedmiot” (*obiectum*) ujmuje „osoby i rzeczy, zjawiska, stany, zdarzenia, ich właściwości oraz stosunki między nimi zachodzące, jednym słowem wszystko, co możemy sobie w jakikolwiek sposób wyobrazić lub pomyśleć” (Gegenstand, w: Twardowski, 1965b: 114).

(„chcienia”) są to właśnie wzmiankowane już wcześniej wytwory psycho-dynamiczne. Akty woli pełnią funkcję sprawczego dynamizmu kierunkowego, którego kierunek określony jest właśnie przez „przedmiot” wewnętrzny (określamy go terminem „motyw”). Proces motywacyjny można ująć jak następuje: motywator (rzecz) – motyw (przedstawienie poznawcze) – motywacja.

Z punktu widzenia psychologii zarządzania należy podkreślić możliwość powstawania dwojakich wytworów materialnych: zachowania jednostkowego (praca indywidualna) oraz zachowania grupowego (proces pracy). Jest tak dlatego, że akty woli nie od razu wyrażają się jako określone działania celowe. „Materiałem” dla ich uzewnętrznienia się są określone dynamizmy, bądź to ematywne, bądź to reaktywne. Mogą one być własne, bądź zewnętrzne. W pracy indywidualnej „przedmiotem” dla działającego „podmiotu” („Ja”) jest ludzka somatyka z jej dynamizmami, które są zintegrowane przez wolę. Powstaje indywidualne zachowanie celowe. Jeśli zaś działający „podmiot” zleca wykonanie pracy innym osobom, to jego wola kształtuje dynamizmy zewnętrzne, czyli w sposób celowy i planowy wpływa na zachowanie pracowników.

Postać wytworu zależy oczywiście od materiału poddanego działaniu wytwórczemu. Jeśli materiałem tym są tzw. „zasoby” rzeczowe, to powstają wytwory rzeczowe: wykopany dół lub uszyte ubranie. Natomiast kiedy zlecona praca polega np. na przekazywaniu wiedzy, a więc „materiałem”, który ulega przekształceniu, są talenty ucznia, to pojawią się wytwory mniej konkretne, ale również wymierne. W tym wypadku jest to poziom wiedzy wychowanka.

Otwiera się tutaj bardzo szerokie pole **twórczości kierownika**, gdyż poprzez zlecanie pracy innym osobom sprawczy podmiot może dysponować takimi dynamizmami (kompetencjami), których sam nie posiada. Można zatem kierować szkołą, choć nie ma się kompetencji do uczenia czy też wychowywania młodzieży.

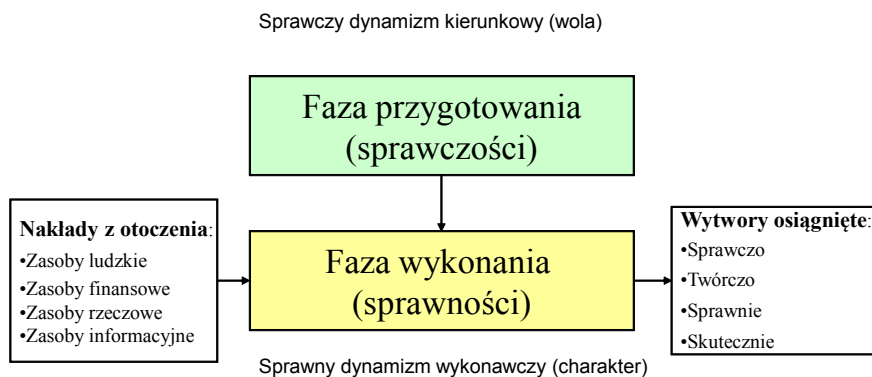
Czwartym rodzajem „przedmiotu” (obok przedmiotu poznania, przedmiotu woli, tj. intencji, celu i przedmiotu zewnętrznego, na jaki skierowuje się działanie) jest przedmiot przeżycia. Jak zauważa Kulczycki pragnienie inicjuje wiele czynności podmiotu: „procesy orientacyjne sygnalizują pewne zdarzenia, które stanowią lub mogą stanowić pewne ważne zjawiska życiowe. Wskazują one równocześnie na konieczność zmiany dotychczasowej aktywności i podjęcia nowej dla utrzymania lub podwyższenia poziomu jakości życia. Występujące **pragnienia** budzą określone zainteresowania lub zaniepokojenia. Konkretna osoba bierze to wszystko w sposób mniej lub bardziej pełny pod uwagę i próbuje **ustalić znaczenie** wyłaniającej się sytuacji. Wyróżnia przy tym **wartości**, **możliwości** ich realizacji i **warunki**, w których znajduje się i będzie działać w przyszłości. Pojawia się **nowy obraz własnej sytuacji życiowej** nasycony określonymi dążeniami i emocjami.” (Kulczycki, 1990: 29).

Należy podkreślić, że wartość pojawia się w relacji do podmiotu dwojako. W pierwszym znaczeniu wartość jest przedmiotem odczucia tego, co jest spontanicznie przeżywane. Ale jako wartościowe przeżywa się również przedmioty (stany rzeczy) projektowane przez podmiot jako odpowiednie dla niego (jest to tzw.

czynność interoryzacji, czyli odniesienie czegoś do siebie). Czynności projektowania są bardzo ważne w orientacji w sytuacji. „Ze względu na ich mniej lub bardziej aktywny charakter można procesy orientacyjne podzielić na dwie odmiany: odwzorowujące i poszukujące. Procesy odwzorowujące przyczyniają się do pojawienia się takich obrazów, które niejako odpowiadają na pytanie, *jak jest*, w jakich okolicznościach znalazła się określona jednostka. Natomiast procesy poszukujące nastawione są na tworzenie obrazów dotyczących możliwych sytuacji, czyli odpowiadających na pytanie, jak mogłoby lub *powinno być*, w jakich okolicznościach mogłaby się znaleźć dana osoba” (Kulczycki, 1990: 21).

Fazy czynności wytwarzania

Wyróżnienie czterech rodzajów jakościowo odmiennych „czynności” i „wytworów” (przedmiotów) pozwala na wyróżnienie zasadniczych faz w procesie wytwarzania. Przede wszystkim trzeba zwrócić uwagę, że w procesie pracy, zarówno indywidualnej, jak i grupowej, można wyróżnić **aspekt sprawczości** i **aspekt sprawności**. W fazie pierwszej praca koncepcyjna (pojmowanie i myślenie) dopełnia się aktami woli i powstaje dynamizm sprawczy. W fazie drugiej mamy do czynienia z przełożeniem się sprawczego dynamizmu kierunkowego woli na sprawny dynamizm wykonawczy. Jeśli mamy do czynienia z procesem pracy, to miejsce wykonania zajmuje „organizacja pracy” innych osób. Dlatego też w szeroko rozumianym procesie zarządzania, wyróżniamy fazę **przygotowania** (preparacji) i fazę **wykonania**. Ilustruje to poniższy schemat.



Rys. 2. Fazy czynności zarządzania

W modelu tym proces wytwarzania jest nie tylko sprawny i skuteczny, co podkreśla wielu autorów (Griffin, 1999), ale przede wszystkim cechuje się *sprawczością i twórczością*. A w związku z tym również odpowiedzialnością, gdyż tylko podmiot sprawczy i twórczy odpowiada za swoje wytwory. Zastosowanie koncepcji czynności i wytworów (oraz opartego na niej psycho-dynamicznego modelu osobowego podmiotu) w zarządzaniu, posiada szereg zalet. Zarysowany tu model pozwala rozbudować znane modele zarządzania w taki sposób, że nie tylko opisuje obserwowane zachowania, ale też wyjaśnia interesujące nas procesy wytwórcze.

Po pierwsze – pozwoli to na opisanie różnych poziomów dynamizmów, które występują w działalności wytwórczej. Są to bowiem nie tylko dynamizmy struktur wykonawczych, ale i dynamizmy sprawcze struktur kierunkowych.

Po drugie – w oparciu o ten model możemy rekonstruować czynności psychiczne i psychofizyczne, które są niezbędne dla sprawnej działalności produkcyjnej, zarówno na „poziomie” personelu wykonawczego, jak i kierowniczego. Czynności te tworzą tzw. **mechanizm regulacyjny** aktywności produkcyjnej. Wyróżnienie wymaganych czynności pozwoli z kolei na określenie **kompetencji** zarówno personelu kierowniczego, jak i wykonawczego.

Na przykład, w języku opisu zewnętrznego mówi się o tzw. organizowaniu. Griffin pisze, że „organizowanie to logiczne grupowanie działań i zasobów” (Griffin 1999: 39). Warunkiem pojawienia się takich logicznych działań jest **tworzenie zadań** i ich **zlecanie**, a to są już treści psychologiczne. Zadanie jest to „utrzymujący się w świadomości człowieka związek między stanem docelowym a stanem wyjściowym” (Tomaszewski, 1984: 127).

Tworzenie zadań jest czynnością, i to czynnością specyficzną. Nie zbiega się ona z planowaniem, a nie jest jeszcze realizacją. Jest „pomiędzy”. W istocie zadanie jest gotowym motywem (treścią świadomości). Zlecone zadanie nie jest „okazją”, jaką przynosi sytuacja, ale gotową pobudką do zmiany sytuacji. O ile w fazie preparacji twórczość mentalna obejmowała „przedmioty wewnętrzne”, to w fazie realizacji mamy do czynienia z innym rodzajem twórczości. Tutaj twórczość oznacza, często nietypowe, łączenie ze sobą osób, zadań i zasobów. Jest to zatem praca w „materiale” daleko bardziej konkretnym.

W końcu – znajomość anatomii wytwarzania, tj. znajomość czynności i właściwych im dynamizmów, pozwala na wskazanie tych „miejsc”, w których proces wytwarzania „pęka”. Zarysowane w modelu struktury (zwłaszcza wykonawcze) powinny być zintegrowane, tymczasem między poszczególnymi „poziomymi” dynamizmami wytwórczymi dochodzi do wielorakich zjawisk *dezintegracyjnych*. Generuje to zjawiska zwane ogólnie „stresem”.

Aktywność podmiotu osobowego: świadome działanie

Przedmiotem psychologii nie jest jedynie materialne „zachowanie się”, ale **aktywność** rozumiana jako „świadome działanie” w świecie. Nie ma tej aktywności bez przedmiotu, zarówno wewnętrznego, jak zewnętrznego. Najpierw zauważmy, że nie ma działania bez przedmiotu zewnętrznego. W koncepcjach dynamicznych (które biorą początek od Arystotelesa, a upowszechniły się w pracach Freuda) termin „działanie” wskazuje na dwa zjawiska: bezpośredni kontakt z czymś oraz przekazanie czegoś³⁴. Działanie jest „udzielaniem się” bytu w jakimś aspekcie; inaczej przebiega udzielanie swoich sił fizycznych (np. w pracy fizycznej), a inaczej zdolności umysłowych. Polskim odpowiednikiem treściowym pojęcia „działanie” byłoby określenie: „udziela się”, „daje coś z siebie”. Ten oczywisty, bo obserwowalny fakt działania, oraz odczuwanie wewnętrznego **wysiłku**, który prowadzi do zmęczenia, wymaga wyjaśnienia. Działanie ma swe źródło nie na zewnątrz (nie jest „reakcją”), ale w samym bycie, właśnie w jego dynamizmie (dynamizm to tyle, co siła, zdolność wykonania pracy). Kiedy ponadto stwierdzamy, że jest to działanie „świadome”, wskazujemy na świadomość i jej treści, a więc na przedmioty wewnętrzne. Treści poznania, jako tzw. motywy, stają się przyczynę kierunkową działania.

W psychologii przyjmuje się, że podstawowym rodzajem aktywności człowieka są działania celowe (nie instynktowne, bądź emocjonalne), a on sam jest układem telicznym (Kozielecki 1987, Kulczycki 1990). Jednak to podstawowe stwierdzenie można rozumieć bardzo różnie. Najogólniej rzecz biorąc „cel jest projektowanym stanem rzeczy, który jednostka zamierza osiągnąć po podjęciu działania” (Kozielecki 1987: 23). Mamy tu dwa momenty. Najpierw jest to jakiś projekt. Aby projekt ten był urzeczywistniony, musi stać się aktem woli jakiegoś podmiotu (jej celem). Na poziomie ciała i jego reakcji cele są osiąganę instynktownie, a więc bezrefleksyjnie. Natomiast psychika pozwala na poznanie wartości i na uświadomienie sobie motywów działania, które stają się celami dla woli. Na poziomie osoby spotykamy się zatem z aktami woli ukierunkowanej przez cele.

Pomiędzy projektem a celem pojawia się moment **decyzji**. Akty woli są poprzedzone **procesem rozstrzygania** (decyzji), w efekcie którego pewne wartości (plany) stają się celami. Refleksja pozwala na projektowanie, na wybór celów, zamianę jednych ich na inne, słowem – pozwala na działania odpowiedzialne. Odpowiedzialność, obok sprawczości i twórczości, jest istotną cechą podmiotowego zarządzania. Analizy psychologiczne (Kulczycki, 1984) łączą odpowiedzialność

³⁴ „Każdy akt posiada zdolność działania. Aby w rzeczywistości działał, muszą być spełnione pewne warunki, a zwłaszcza czynnik działający musi: 1) stykać się z ciałem, które ma odebrać od niego działanie; 2) pod jakimś względem od niego się różnić, bo ‘podobne nie może działać na podobne’” (Arystoteles, 1988: 206, przypis 31).

nie tylko – i nie tyle – z sprawczością, lecz ze skutkami³⁵. Człowiek odpowiedzialny nie jest lekkomyślny i nie lekceważy możliwości negatywnych skutków. Stara się także im przeciwdziałać, a podnosić możliwość osiągnięcia skutków korzystnych.

Praca – aspekty podmiotowe i przedmiotowe

Praca jest terminem obejmującym takie działanie człowieka, które jest świadome i związane z wysiłkiem. Czynność pracy przenosi się na wytwór. Można powiedzieć, że wskutek czynności pracy powstaje... praca. W języku koncepcji czynności i wytworów K. Twardowskiego termin „praca” ma zatem dwa dopełniające się znaczenia: oznaczamy nim zarówno czynność wytwarzania, jak i jej wytwór. Pracą w znaczeniu wytworu jest wszelka zmiana, jaka zostaje wykonana na materiale, poprzez czynność pracy. Natomiast praca jako czynność jest pewnym działaniem, związanym nieodłącznie z wysiłkiem. Można również mówić o trzecim znaczeniu, mianowicie o tym, że ktoś staje się pracowitym człowiekiem, wówczas mamy na myśli stałą dyspozycję do określonej pracy, jakieś narastające przygotowanie do niej.

W związku z powyższymi znaczeniami pracy można mówić o jej aspekcie podmiotowym i przedmiotowym. W aspekt podmiotowym praca jest wysiłkiem, który zmierza do spełnienia pracującego. Spełnienie to zbiega się z wydatkowaniem pewnych sił, a więc z aktualizacją określonych dynamizmów człowieka i nabywaniem pewnego przygotowania. Człowiek nie tylko coś wytwarza na zewnątrz, ale sam siebie nieustannie przetwarza. Zatem pracując wydobywa z siebie utajone możliwości. Natomiast patrząc się na to „od zewnątrz”, można sądzić, że działanie jest pewną siłą skierowaną na otoczenie: człowiek działa i wywołuje określone zmiany, czyli pracuje. Jest to już znaczenie przedmiotowe pracy.

W znaczeniu podmiotowym praca jest przejawem istnienia człowieka: każde jego działanie jest pewnym sposobem aktualizacji ludzkiej natury (często w literaturze z zakresu zarządzania określamy tą naturę terminem „zasoby”) w kierunku ich spełnienia. Zasoby te, które w antropologii są rozumiane jako określone „możności” bądź „potencjały” są złożone; są to bowiem zarówno zasoby związane z somatyczną reaktywnością, jak i zasoby psychicznej emotywności, związanej

³⁵ „Najczęściej przez odpowiedzialne zachowanie się rozumie się takie, w którym rozpoznaje się trzy zasadnicze właściwości: (1.) Jest ono tak zorganizowane, że liczy się z możliwościami wystąpienia negatywnych następstw. (2.) wykazuje pewne czynności, które mogą zapobiegać szkodliwym skutkom, a także zwiększać możliwość pozytywnych oddziaływań. (3.) Zawiera pewną gotowość do ponoszenia konsekwencji szkodliwych następstw danego działania.” (Kulczycki 1984: 21)

z wrażliwością zmysłową. W związku też z tym, to samo działanie zewnętrzne przebiega bardzo rozmaicie w każdym jednostkowym indywiduum. Stąd mawia się że „jeśli dwóch robi >to samo<, to nie jest to >to samo<”. Różnica jest tym większa, jeśli działanie jest wytworem dwóch bytów o różnej złożoności; praca człowieka to nie praca zwierzęcia bądź maszyny.

Tam, gdzie chcemy podkreślić podmiotowość, nie powiemy: człowiek działa, czyli powoduje zmianę na zewnątrz, lecz musimy inaczej postawić akcenty. Człowiek istnieje w swym działaniu i – zmieniając swe otoczenie – sam się zmienia. Działając w taki, a nie inny sposób – staje się „jakims”. Człowiek aktualizuje się w działaniu, czyli >wyłania się< z jakiejś istoty do określonego istnienia. Kiedy więc myślimy o człowieku, który istnieje w działaniu, wówczas wskazujemy na aspekt egzystencjalny ludzkiej pracy. Ujęcie nasze, jak już zaznaczyliśmy, jest **ujęciem dynamicznym, czyli egzystencjalnym**.

Aspekt podmiotowy nie wyczerpuje się w samej aktualizacji podmiotu, która – gdy chodzi o pracę – zbiega się z aktem woli. W znaczeniu podmiotowym człowiek – jako osoba – nie tylko spełnia się, ale spełnia się *s p r a w c z o*, bowiem sam *k i e r u j e* swoją aktywnością. Osoba jest uzdolniona do działania **celowego i planowego**. Celowe akty woli poprzedza „planowanie”, tworzenie projektów. Tworzenie, planowanie, jest to dziedzina ludzkiej myśli. Myśl poprzedza wybór celu i świadome działanie. Tym właśnie różni się tworzenie na poziomie kultury, od tworzenia właściwego naturze. Człowiek tworzy, drogą prób i błędów, w nieustannej refleksji nad sobą i światem. W tym sensie również kierowanie jest sztuką, w której sprawczy podmiot tworzy nowe wytwory, które mają wartość na rynku pracy.

Tak, jak to wyżej zarysowaliśmy, planowanie i sterowanie sobą odnosi się do działania indywidualnego. Jednak w znaczeniu rozwiniętym zdolność do stanowienia o dynamizmach działania może objąć inne osoby pracujące. Mamy wtedy do czynienia ze *stanowieniem o procesie pracy*. Kierownik, jako sprawczy podmiot, kieruje działaniem innych osób, określając cele tego działania i planując jego przebieg (Listwan 1995). W psychologii zarządzania działanie pracownika staje się „materiałem” dla innego działania – działania kierowniczego. Kierowanie jest w tej perspektywie twórczym działaniem (bardzo swoistą pracą), które polega na **stanowieniu o procesie pracy** jednostki lub grupy.

Zakończenie

Wskazanie na czynności, które wyjaśniają obserwowane wytwory, funduje psychologię jako naukę o własnym przedmiocie. Przedmiotem tym są bowiem dostępne introspekcyjnie zjawiska psychiczne. Natomiast kiedy przenosimy wnioski

z analizy (opisu) czynności psychicznych do dziedziny wytwarzania, to możemy mówić o psychologii zarządzania (a nie tylko o zarządzaniu pracą, jako pewnym wytworem). Pojawiają się wówczas nowe jakości. Podczas gdy w relacji do samych wytworów zasadne jest określenie np. sprawności ich wytwarzania, a więc pewnej proporcji nakładów do uzyskanych zysków, to kryterium oceny czynności jest np. sprawczość, a więc to, czy kierownik sam określa cele działania, czy też przejmując je jako gotowe motywy. Dalej - jest to zaangażowanie, a więc włożony wysiłek woli i emocji. Jest to twórczość i odpowiedzialność. Są to wszystko zjawiska związane z podmiotowym aspektem pracy kierowniczej.

Literatura

- Brentano, F., 1999, *Psychologia z empirycznego punktu widzenia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Freud, Z., 1982, *Wstęp do psychoanalizy*, Warszawa: PWN.
- Griffin, R., 1999, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozielecki, J., 1987, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Warszawa: PWN.
- Kreutz, M., 1949, *Podstawy psychologii. Studium nad metodami i pojęciami współczesnej psychologii*, Warszawa: Czytelnik.
- Kulczycki, M., 1985, *Działalność człowieka – aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Zeszyty Naukowe AWF we Wrocławiu nr 38, Wrocław.
- Kulczycki, M., 1984, *Odpowiedzialne działania człowieka. Zagadnienia psychologiczne*, Wrocław: Acta Universitatis Wratislaviensis.
- Kulczycki, M., 1990, *Psychologiczne warunki radzenia sobie w życiu, Poradnictwo wobec złożoności problemów człowieka i świata*, Wrocław: Acta Universitatis Wratislaviensis.
- Kulczycki, M., 1985, *Zarys relacyjnej koncepcji poradnictwa, Teoretyczne i metodologiczne problemy poradownictwa*, Wrocław: Acta Universitatis Wratislaviensis No 811.
- Lewicki, A., 1978, *Psychologia kliniczna w zarysie*, w: A. Lewicki, *Psychologia kliniczna*, Warszawa: PWN.
- Listwan, T., 1995, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław: Wydawnictwo KADRY.
- Nuttin, J., 1968, *Struktura osobowości*, Warszawa: PWN.
- Paczkowska-Łagowska, E., 1980, *Poznanie i psychika. Epistemologia K. Twardowskiego*, Warszawa: PWN.
- Rzepa, T., 1997, *Psychologia w szkole łwowsko-warszawskiej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Steinmann, H., Schreyogg G., 1995, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław: Oficyna Wydawnictwo PWr.
- Tomaszewski, T., 1984., *Ślady i wzorce*, Warszawa: WSiP.
- Tomaszewski, T., 1979, *Wstęp*, w: T. Tomaszewski, *Psychologia*, Warszawa: PWN.
- Twardowski, K., 1965, *O czynnościach i wytworach*, w: K. Twardowski, *Wybrane pisma filozoficzne*, Warszawa: PWN.
- Twardowski, K. 1965, *Wyobrażenia i pojęcia*, W: K. Twardowski, *Wybrane pisma filozoficzne*, Warszawa: PWN.

Henryk Jarosiewicz

Use of K. Twardowski's Concept of Operation and Products in Analysis of Production

Abstract

The article applies the notions of K. Twardowski's actions and products concept (Twardowski, 1965 'On actions and products') to analyse work and manage work process. The first part discusses the function and meaning of 'action' and indicates subjective dynamisms that found work activities. Those dynamisms make up the sophisticated nature of the human being. In part two there have been differentiated four diverse areas of action: the area of cognition (the sensual 'subjects' and their conscious reflexes), the area of planning (values), the area of voluntary actions (aims) and the area of management activities (executive staff). The production process can be divided into an executive phase (related to some inner objects) and an efficiency phase, when substance is turned into a product of a certain market value.

Edukacja ekonomiczna

Rüdiger Wink

How to learn from institutional experiences in other EU regions? Concepts of institutional learning

Introduction

Within the last two decades, a renaissance of the region as the main locus of innovation processes was observed in theoretical and empirical investigations as well as policy programs (Krugman, 1991; Fujita; Thisse, 2002; Maskell; Malmberg, 2002). One non-intended and often criticized outcome of such spatial concentration is a growing disparity between regions in terms of economic and innovation capacity (Kaldor, 1970; Acs, 2002; Castellaci, 2007). Consequently, several approaches have been introduced to overcome spatial barriers towards learning processes by „interregional or transregional institutional learning”. With the relatively high level of diversity in Europe compared to other global areas, a bigger and more fruitful pool of ideas for successful institutions fostering regional growth and innovation is expected. The availability of knowledge on success regions and their strategies has been drastically improved in the last two decades with the help of European and national partnership programs, best practice reports, business consultancy products and publications (Cooke et al., 2006; OECD, 2001, European Commission, 2006). These approaches took up relatively old ideas on policy diffusion among federal units and connected these concepts with systematic learning models based on joint monitoring and benchmarking processes (Gray, 1973; Dolowitz; Marsh, 1996; Sabel, 1996, Iurcovich et al., 2006). But despite all these efforts, empirical evidence shows that disparities in economic performance between European regions are still growing and only few regions succeeded to catch up by following the example of other regions (European Commission, 2006a; Castellaci, 2006). There is still a controversial discussion in the literature, whether this lack of success is caused by missing willingness to implement suitable interregional organizations for learning or by the general impossibility of interregional learning (Gertler et al., 2000; Dodgson; Bessant, 1996).

The following paper will deal with three main questions in this context:

- Which kind of knowledge is normally the subject of private and public transregional institutional learning programs, and what are prerequisites and spatial barriers towards institutional learning?
- How are programs on the European and on the national level designed to achieve learning beyond regional borders, and what is said on their impact?
- What can be learned from experiences with transregional institutional learning on future steps for theory and policy?

We will use the term „transregional learning” in contrast to interregional learning to stress that learning is an interactive process, which is not restricted to fixed sender-receiver positions, and that these processes are always integrating single persons or organizations as part of regions and not the whole regions. At the beginning, we will present a theoretical basis to understand the specificities and prerequisites of transregional institutional learning processes.

Theoretical concepts of transregional institutional learning

The term transregional learning normally refers to two different types of knowledge: knowledge to be used for product and process innovations within organizations in different regions, and knowledge needed for the design and implementation of institutions on private and/or public level. Institutions include all formal and informal rules or habits established to reduce the mutual uncertainty on the others’ action in a certain context (North, 1990). This paper only deals with learning processes on the design, generation, implementation and effects of institutions. In many political programs and firm strategies, the term learning replaced older concepts of transferring knowledge or technology. The rationale behind this replacement was the realisation that the transfer metaphor was not able to integrate the context and tacit dimensions needed to actually understand the cognitive content of a message (Szulanski, 1996; Amin; Cohendet, 2003; Asheim, 2002). Furthermore, most concepts of transfer focused on one-way dimensions of knowledge exchange, which causes challenges of suitable incentives for the sender to share his/her knowledge with the receiver and for both parties to adjust their cognitive patterns to each other (see for the discussion on reverse [not interactive] knowledge transfer in multinational corporations Andersson, 2003; Piscitello, Rabbiosi, 2006).

Learning in general means conscious or sub-conscious processing of own or foreign experiences or creative ideas (Anderson, 1995; Akbar, 2003). As the set of individual experiences and ideas is limited, interactive processes with others open up new opportunities for learning. Any successful learning requires adjustments of the individual knowledge base. On an individual knowledge processing level, learning psychology stresses the interaction between the individual and the environment (Kunda, 1999). Every individual is equipped with inherited cognitive patterns and experiences from former social contacts (Laughlin, 1996; Rizzello, 2000). Any new data have to pass individual cognitive filters to be assessed according to its information value. To avoid misperceptions of the incoming data from written, oral or non-verbal communication, common communication codes have to be used. Any individual investment to adjust the cognitive filters for better understanding of messages from others is only rational, if valuable and credible information as a product of the communication is expected (Wink, 2003). Therefore, organizational learning concepts deal with tools to overcome cognitive and incentive barriers (Schulz; Lloyd, 2001; Nonaka et al., 2001). Cognitive barriers refer to the requirement of common communication codes, including language, terminology, technology and style for communication, while the incentive barriers are caused by fears of communication partners to be exploited by non-cooperative partners, who use a free-rider option to receive data without providing.

Concepts of organizational learning attempt to realise interactive learning processes between different members of the organizations (Nonaka et al., 2000; Argyris; Schön, 1996). Cognitive tools refer first of all to technological solutions for data availability like Intranet or internal documentation programs. These technological solutions shall help to reduce the dependence on single persons' experiences and to increase joint data pools. Problems, however, occur due to the need for structuring and processing masses of data, the need for standardisation of data input and expression and the limitation of the individual incentives to contribute to the common pool. Therefore, organisational programs of standardisation are implemented to improve the interaction between single organisational members (Teece, 2000; Magalhaes, 1998). Many schemes of benchmarking within organizations are based on comparisons of standardised results in different parts of an organization. For those tacit elements of knowledge, which can only hardly be standardised and expressed to others, communities of practice are established to learn via mutual participation in routines and action (Brown; Duguid, 1991; Brusoni; Prencipe, 2001). All these activities strive for the improvement of mutual cognitive understanding. Incentive barriers are caused by the lack of trust into the willingness of others to provide the best possible contributions to the interaction (Nooteboom, 1998). Organizational incentives include mutual assessments of contributions, internal promotion and sanction regimes. As learning outcomes are in most cases fuzzy and hard to define in explicit terms, a broad distinction of

organizational learning at least provides four general types of learning outcomes (Argyris; Schön, 1996):

- formalised learning, without actual effect on the knowledge base: learning partners pretend to follow new rules without actually changing their actions
- single loop learning, only covering the surface of the knowledge base: learning partners follow the examples of others without actually understanding the reasons for single actions and without adjustment towards other contexts,
- double loop learning, affecting the core of the knowledge base: learning partners understand the deeper meaning of others' experiences and are able to adjust them to other contextual circumstances,
- deuterio loop learning, affecting the process of learning itself: learning partners understand how they learn and how they can influence their learning performance with the options to improve organizational learning processes.

Only in few organizations, deuterio loop learning has been achieved so far. As the development of new technologies, processes and products is more and more dependent on interaction during the process of knowledge generation, examination and exploitation, inter-organizational learning processes got into the focus of many firms and research organizations (Lane et al., 2001; Tsai, 2001). Two different dimensions dominated schemes for these inter-organizational learning processes: The first and most common dimension is based on processing of benchmarking and best practice studies with the objective to look for solutions found in benchmark or best practice organisations to be investigated and transferred to other organizational contexts (Browne et al., 1995). The second approach stresses the exchange and joint development of tacit knowledge elements and looks for communities of practice and networks with members from different organizations (Grabher, 2004; Giuliani; Bell, 2005; Steiner; Hartmann, 2006). By mutual exchange of experiences and joint searches for solutions, learning inputs for all participating organizations are expected. The investigation of the sources, emergence and evolutionary development of these network structures, however, is still in an early stage of its explanatory potential (Brenner, 2005; Andersson et al., 2006; Steiner; Ploder, 2007). We will find both dimensions – the benchmarking and the network dimension – in the context of interregional institutional learning processes.

Interregional learning might cause similar challenges as inter-organizational learning, because a strict common organizational umbrella with hierarchies and intra-organizational learning regimes and objectives is missing. An additional dimension in the interregional context, however, is space. The relevance of geographical proximity for learning has been discussed controversially in the scientific literature (Boschma, 2005; Schlink, 2006). The controversies do not affect primarily

the contributions of geographical proximity to learning but the relevance of these contributions (Bathelt et al., 2004). In the cognitive context, geographical proximity reduces the costs for face-to-face (F2F) communication. Frequent F2F communication can help to develop joint codes of interaction and to overcome mutual misunderstandings. Furthermore, additional options for interaction outside the professional context, e.g. social events, common childcare activities, are available in the case of geographical proximity (Sorenson, 2003). Common language and cultural norms should also improve the basis for mutual understanding. The impact of geographical proximity on incentives refers to the role of social control and reputation. Within a joint regional neighbourhood, default in cooperation might cause severe damage on future chances to be integrated into network activities. Additionally, common institutional routines with already existing network structure on different issues can reduce the costs for generation of new and more intense interactions within inter-organizational learning networks, as the members can refer to common historical institutional pathways. Consequently, many European and national programs, to foster regional development and innovations, like poles de compétitivité in France, competence centres in Austria, European innovating regions on the EU level, stress the importance of geographical 'proximity within regional networks and innovation systems (Martin; Sunley, 2003; Eickelpasch; Fritsch, 2005 with different views towards these political approaches).

It is beyond the aim of this paper to assess the relevance of geographical proximity for learning and possible dangers of lock-in effects within close regional networks (Hassink, 2005; Boschma; Frenken, 2006). For the theoretical understanding of interregional learning and the specificities of its requirements, it is more fruitful to take a look at possible alternatives to geographical proximity (Gallaud; Torre, 2004; Boschma, 2005). Candidates in the literature for such alternatives are temporary geographical proximity and particularly relational proximity, including social, institutional and cognitive proximity (Liyanage et al., 2007). Temporary geographical proximity does not neglect the benefits of F2F communication and social control. The basic hypothesis behind this concept, however, is the expectation that it is sufficient to realise these benefits in a restricted time frame, e.g. during industrial conferences, fairs or project meetings (Bathelt; Schuldt, 2005). The learning partners can use these short-term communications to implement joint codes of interaction, which they then take further by contacts via Internet or telephone. These potentials of temporary geographical proximity are even more promising, if they can be based on elements of relational proximity. Relational proximity can be rooted in common professional backgrounds, which help to achieve cognitive proximity (Dupuy; Torre, 2006). For example, engineers from the same technological field might be able to correspond frankly without mis-perceptions, even if they are not located closely to each other. This common professional background can also lead to mutual trust, as the partners

can refer to common professional norms without having joint formal frameworks. Social proximity is based on personal linkages based on joint education, social background or social events. Again, cognitive barriers are reduced by references to other communication codes and styles, and trust is based on the expectation that the personal relationships lead to a higher ranking of reputation. Institutional proximity covers joint formal or informal rules, which reduce the uncertainty on possible free-rider behaviour. For the reduction of cognitive barriers, the common institutional framework helps to create the basis for repeated long-distance communications within a standardised setting.

This general concept of learning can be applied to different forms of knowledge. In the context of transregional learning, the generated, diffused and communicated knowledge can include „content knowledge” referring to the content of new technologies, production processes or products, as well as „institutional knowledge” covering the capabilities to organise learning systems including the relevant actors, channels, rules and incentive schemes. In the following, we will take a look at three different strategies to generate transregional institutional learning systems: a transregional firm perspective, a transregional benchmarking perspective, and a transregional actors’ network perspective.

Transregional firms as gatekeepers for institutional learning

For multinational firms, acting in different regional contexts belongs to usual challenges. They reacted differently to these challenges within their organization and their relationships to other firms and organizations in different regions (Pedersen et al., 2003 on empirical evidences). Most of the literature on transregional organizational learning deals with strategies and tools to enhance interaction between members of the same organization within different regions (Almeida et al., 2002; Gupta; Govindarajan, 2000; Cantwell; Mudambi, 2004). Orlikowski (2002) describes such strategies to achieve openness within organisations based on empirical observations. Again, these strategies follow different forms of proximity to overcome learning barriers:

- the emergence of a common identity, i.e. the achievement of common cognitive frames and interpretation of new experiences (cognitive proximity)
- the intensification of F2F communication, i.e. enhancing geographical proximity,

- the use of standardisation, i.e. improving institutional proximity by joint formal norms,
- the creation of individual incentives for knowledge exchange, i.e. creating some kind of cultural proximity by following joint objectives
- the promotion of opportunities to participate, i.e. arranging organisational proximity with a wide range of possible participants.

These learning strategies mainly affect technological content. By exchanging experiential knowledge how to develop this content, the members of the organizations also receive and process data on the institutional framework within the organizational units and how it works in different regional contexts. For transregional institutional learning this way of collective learning is however limited, as most multinational firms follow a joint standardised institutional framework within all national or regional units. The single units then have to look for strategies to adjust their internal rules to the regional context but not for communication within the organization. The theoretical ideal of a „transnational organization” (Bartlett; Ghoshal, 1989) with a high degree of decentralization of competencies and organizational patterns according to different national cultures still seems to be a too complex structure for most multinational companies³⁶. As a result, there is single and double loop learning within the multinational firm, but without taking into account the regional institutional dimension.

Other parts of the literature discuss the impact of foreign direct investments of multinational firms on the countries and regions of destination. Here again, geographical proximity is identified as a means to achieve knowledge spillovers (Cantwell; Piscitello, 2005; Funke; Niebuhr, 2005; Oerlemans; Meeus, 2005 particularly stressing the importance of supply chains for these effects). The multinational firms act in these cases as gatekeepers using their own research and development and experiences from other regions as an input to localised supply chain networks. Most of the studies, however, concentrate on effects on regional productivity and spillovers. These effects are not necessarily based on joint learning schemes and processes, other influences can be caused by labour mobility within the region (Breschi; Lissoni, 2001; Dahl; Pedersen, 2003). Thus, the institutional dimension is not always affected by these types of spillover analysis.

One specific case within this context is the multinational structure of Airbus (Liyanage et al., 2007; Alfonso-Gil; Talbot, 2007). The specificities are rooted in the strong political influence on location decisions enforcing a share of workloads between production locations on four different European countries (France, Germany, Spain and UK) according to the amount of subsidies and the high

³⁶ The experiences with the Swedish-Swiss firm ABB and its complex decentralized structure still seem to be a warning for many managers to restrict organizational complexity and to keep the power in a centralized management.

level of technological and functional specialisation in the four countries. This specific structure made it necessary for Airbus to focus on regional (or national) collaboration at the different locations and to adjust these forms of collaboration to different institutional contexts. With time, ten centres of excellence have been established at the different locations. During the last decade, Airbus began to process experiences in the different regional contexts and tried to introduce these in the other regions. One example on this is the way, how Airbus initiates and supports activities to build up regional innovation capabilities on relevant technologies and services. In Midi-Pyrénées and Aquitaine, Airbus took part in networks with other big multinational companies from different sectors to interact with small, specialised technology driven firms, engineering companies and research institutes, e.g. in the field of electronic embedded systems. These experiences with this type of cooperation within some kind of knowledge cluster without direct competitors were also used to support a new cluster initiative in Germany on the development of composites as new advanced materials in different industries. As Airbus faced missing capabilities in composites in the UK wing industry, they looked for new partners with necessary technological expertise to cooperate with existing suppliers and other demanders within clusters similar to their experiences in France and Germany. These regional initiatives, however, are still sufficiently flexible to adjust to regionally specific types of organizations (e.g. share of public research organizations, roles of universities, professional groups or chambers) and rules of interaction. Hence, Airbus tries to develop *deutero loop learning* based on experiences at single locations. For the interaction between the different regional settings, they use the organizational proximity of Airbus with joint formalised rules and organizational proximity (Wink, 2007).

These flexible strategies seemed, however, restricted to those segments, where Airbus looks for advantages caused by diversity of technological knowledge in different organizations and sectors. In those segments, where Airbus focuses on specific competitive advantages, they neglect the regional institutional specificities and strengthen standardisation of knowledge interaction processes to increase the cognitive proximity of the integrated persons and organizations. One example for this is the „concurrent engineering” program, where engineers from different Airbus locations and selected supply organizations work simultaneously on concrete technological problems (Liyanage et al., 2007). The standardisation and formalization refers to the technological requirements (software etc.) as well as knowledge style and rules of interaction. These generalised rules for the whole multinational company underline the low relevance paid towards institutional specificities in the different regions involved. Airbus seems to trust in the dominating influence of cognitive and organizational proximity to maintain a joint learning atmosphere. For all organizations and actors being dependent on other

forms of proximity (social, cultural, geographical), these restrictions lead to exclusion from joint knowledge processing.

Summing up, multinational firms contributed so far only in a limited way towards transregional institutional learning. In most cases, the management rationality looks for strengthening the organizational proximity within the firms and the cognitive proximity via standardisation and formalisation. Only in those cases, when the multinational firms depend on learning processes within the regions, attempts to systematically process institutional experiences and adjustments towards the institutional specificities can be observed.

Transregional benchmarking as tool for institutional learning

Benchmarking became in the last decades a typical tool of consultancy companies and firms to gain knowledge from experiences in other organizations (Khanina et al., 1998; Zairi; Sinclair, 1995). The observation of the attractiveness to private firms also raised the interest of the public sector with a high amount of benchmarking studies on the performance in different regions (Polt et al., 2001; Huggins, 2003; Toma, 1997; Heinelt et al., 2003 on experiences in European cohesion policies). Supranational and international organizations like the European Union or the OECD created their own database to offer quantitative indicators and reports to their members (see for example the European Innovation Scoreboard by the European Commission, 2005a and b). Benchmarking shall provide knowledge for processes to define, assess and adjust organizational strategies. Basic characteristics are the orientation on comparisons between different units (in our case regions), the identification of best practises and ranking according to the performance of the compared regions, the integration of the results into an internal communication and learning process to identify causes, prerequisites and barriers to transfer of best practises and the implementation of internal processes of change towards the best practises (Spendolini, 1992). Accordingly, the basic objectives of benchmarking are the availability of information, motivation via comparison and hints to structure processes of strategic change and adjustment (Iurcovich et al., 2006).

Three crucial prerequisites determine the impact of benchmarking processes. The first prerequisite refers to the access to information on the units of comparison. Most of the benchmarking studies are focused on quantifiable data reports and

formal observations, as these data are available without cooperation of the compared units (Kaplan; Norton, 2001 for approaches to link benchmarking with strategy processes based on business score cards). These explicit data, however, cause the risk to neglect the tacit dimension of experiences. For example, many benchmarking reports deal with information on single policy instruments and their impact on regional economic indicators. Without tacit knowledge, which explains how to use the instrument, how to adjust to different needs of addressees and how to integrate into different institutional settings and social capital structures, any decision to implement the instrument in other regions cause disappointments, as the observed incentives and actions might not be achievable within another regional setting.

The second prerequisite is the identification of suitable performance indicators. For many dimensions, quantifiable indicators can be used to assess the impact of single activities. Problems, however, occur in those cases, where quantifiable indicators are not available and qualitative indicators are only poorly defined by different organizations. This leads to the risk of mis-interpretations, as different organizations (regions) might mean different things within their reporting. The European Union attempts to integrate the specific knowledge from the regions on best practices by providing online access to best practice reports and by supporting formal networks between single regions to execute benchmarking studies (EUKN, 2006; European Commission, 2006b; EIR, 2007). These reports, however, only reveal explicit knowledge. The tacit dimension can only be explored by direct interactive contacts between regional representatives, who need incentives to cooperate in such an intensive way with each other. Thirdly, the results have to be integrated into a process of strategic positioning and changes (Zairi; Sinclair, 1995). Again, the institutional context in the single regions defines the framing conditions for such a process and restricts a simple „copy-and-paste-mechanism” to process the experiences from best practises.

As a result, many benchmarking studies do not provide relevant information for the regions, as they compare regions with benchmarks, which emerged under completely different conditions, for example benchmarking of „learning regions” or „knowledge regions” regardless of agglomeration density, proximity to other regions and structures of qualifications. Other problems of benchmarking studies refer to performance indicators, which might not be relevant for the regions intending to learn, for example patent output in rural regions or share of employment in highly qualified business services in old-industrial regions. Considering the third mentioned prerequisite for successful „benchlearning”, the actual impact of benchmarking studies on transregional institutional learning depends on the implementation into regional change processes. Only if there is an awareness of the regional decision-makers in firms, policy and associations, that changes are

needed, and that experiences from other regions might help to structure this change process, the benchmarking information will find an addressee (Hassink, 2005, on limits to those incentives within regional innovation networks). Within many European and national programs, regions are encouraged to follow recommendations from benchmarking studies without taking into account whether the regions are actually convinced by the result. Consequently, the impact is then restricted to formalised learning – formal announcements to change instruments of regional development – or single loop learning, which means simple imitation of the instrument without consideration of the regional differences. Other centralised forms to enforce transregional learning from benchmarking include regional contests, where the conditions for successful applications are based on results from best practice regions (Eickelpasch; Fritsch, 2005; Karl; Wink, 2006 on German experiences). Here again, idealised institutional settings of „learning regions” or „regional innovation systems” are defined for the regions to apply without considering the usefulness in concrete regional situations. Private consultancy firms took up the idea of benchmarking studies on regions to act as knowledge brokers between the regions (Muller; Zenker, 2001, for a discussion of the role of those services for knowledge brokerage within a region). The quality of this brokerage service depends on the capability to adjust observations from successful regions to other regional circumstances. In most cases, the adjustment only refers to general models of knowledge specialisation, development of regional unique selling propositions, location marketing concepts and necessary infrastructure investments. The institutional dimension is often excluded from the adjustments, as idealised organizational settings are transferred between the consulted regions. As a consequence, the implementation of proposed strategies is hindered by the institutional structures.

Summing up, the benchmarking approaches often lack necessary tools and incentives to integrate institutional experiences and to initiate joint transregional learning processes. Therefore, simple imitations of best practises cause disappointing results for regions striving to catch up. The option to extract more generalized knowledge on suitable institutional approaches for regional economic development and changes out of the benchmarking studies seemed to be too ambitious for transregional learning processes, as these required (double and deuterio loop) learning skills are normally generated within learning organizations along long-term evolutionary processes with possibilities for individuals to investigate their own learning routines and strategies. Consequently, a report on regional benchmarking methodologies for mutual learning within the European network of innovating regions came to the recommendation to focus on benchmarking processes, where the regional actors themselves are involved to identify suitable benchmarks and indicators and are actually motivated to look for ways of improvement by comparing (Iurcovich et al., 2006).

Learning by networking in a transregional context

This third perspective takes up the idea of communities of practice used within inter-organizational learning processes (Brown; Duguid, 1990) and relates it to the development of regional institutions. While the benchmarking processes often lead to a comparison of a high number of single regions, their institutional settings and performances and the publication of data is distributed to a high number of actors, the actors' networks refer to a relatively small number of individual experts from few different regions, who exchange their experiences in a very intensive way and look for common aspects within their institutional pathways. Nevertheless, the umbrella organization for these mutual interactions can enclose a high number of regions. The actual interaction, however, is normally restricted to fewer contacts. Individual experts include in this context public servants from regional authorities as well as representatives from single firms or politicians, who are engaged in a specific context. The intensive way of interaction opens up the opportunities to develop cognitive proximity despite the different regional institutional and cultural settings, while the incentives for this interaction are caused by the mutual benefits of the cooperation and the organisation of such communities, which are similar to exclusive clubs with a strong relevance of reputation and required contributions. Three different approaches can be distinguished on the European level:

- mutual learning within a joint European network organization, where actors cooperate to get access to similar institutions in other regions (e.g. business incubator networks, regional development agencies networks or innovation relay centre networks)
- mutual learning within transregional projects dealing with a specific joint objective (e.g. INTERREG projects dealing with a wide range of topics from knowledge transfer to water and river management or metropolitan cooperation)
- mutual learning within networks of regions, which emerged particularly to improve the exchange of experiences (e.g. European innovating regions, European regions of knowledge or European regions of innovation).

The need for exclusiveness and mutual benefits restricts the number of suitable partners for transregional learning activities of a region. Within economic geography, world city network approaches already tried to identify, how intensive economic linkages emerge between dominant agglomerations (Derudder et al., 2003; Taylor, 2001, Alderson; Beckfield, 2003). Accordingly, metropolitan regions belong to the most active regions within the INTERREG context (Görmar 2005; Ahlke et al., 2007). But even in important agglomerative locations, intensive flows are restricted to those segments, where similarity or complementary structures path

the way to mutual benefits (Maggioni; Uberti, 2006). Ideally, close linkages due to similar economic sectors, agglomeration densities, social structures, immigration or demographic challenges should help to find joint solutions and benefits from cooperation. In the abovementioned context of civil European aeronautics, an intensive cooperation between individual experts in the German region of Hamburg and the French regions Midi Pyrenées and Aquitaine was launched during the last five years (Wink, 2006). The cooperation included joint initiatives in the field of qualification with the option for French and German apprentices to spend several months in the other region and learn more about the foreign language, culture and qualification systems. This mutual exchange program could only be realised, after the German and French specialists in the public administration as well as in the big aeronautics companies defined modules, which belong to both qualification programs and can be mutually accepted. The institutional umbrella for this procedure had to be a formal contract between Hamburg and Midi Pyrenées and Aquitaine. Further elements of the joint learning initiatives on a more private level include mutual visits of entrepreneurs organized by industry associations to know more about the specific knowledge elements and organizational schemes in the other region. These activities, however, are always restricted to those elements, where no direct competition between firms or the regions as a whole are given. Additionally, the low density of cluster structures within the aeronautics regions can restrict the benefits of the interregional cooperation (Lublinski, 2003, on empirical results, and Piscitello; Rabbiosi, 2006, on the general importance of regional embeddedness for constructive interregional linkages within multinational corporations).

These experiences stress the role of an organizational umbrella for transregional learning activities. The strongest organizational linkages are given within those organizations, where regional institutions joined together to exchange experiences and act as gatekeepers for regional firms looking for contacts in other regions. Typical examples are innovation relay centres, business incubators and regional development agencies. The members of these networks often achieved a high level of cooperation due to similar functions and experiences strengthening the cognitive proximity. The main challenge, however, remains in the context of diffusion. Here, the impact is limited to concrete cases, where firms in the region see the benefits of contacts to and information about other regions. Regional representatives can try to raise the awareness for more international contacts, but without a clear market perspective these attempts remain limited in their impact (Giachetti, 2007; Campitelli, 2007). Consequently, the organizational umbrella can help to manage the interface between representatives in the different region, the actual diffusion of learning experiences, however, is limited to regions with emerging economic relationships.

Initiatives by the European Union, e.g. the support of urban networks to exchange best practises and look for common solutions (EUKN, 2006) and the network of innovating regions (EIR, 2007), attempt to take up this idea of learning networks. Again, three prerequisites have to be considered. Firstly, the willingness to contribute to the network good „experiential knowledge” depends on the similarity of institutional needs within the regions, the exclusiveness of these benefits and the prevention of free-rider incentives by the network members. In the case of Hamburg-Midi Pyrenées, the urgent need for qualified staff within the aeronautics sector cause a high motivation within the big multinational firms and the public administration to look for suitable solutions. The specific case of Airbus as a multi-regional European firm strengthens the benefits of joint solutions, as apprentices with experiences in both regions can also contribute to the interregional learning strategy of this corporation. These circumstances lead to a relatively short-term visibility of benefits from transregional cooperation. Similarly, the experiences of the mutual learning platform within the European innovative regions network also stress the importance of awareness and motivation within the regions. The simple way to motivate via subsidies will only cause short-term activities, but actual investments in mutual understanding require a clear visibility of the direct use for daily business. In difference to the benchmarking dimension, where a more general idea, how to solve institutional needs, might be a product of the process, the cooperation to find a joint solution for a concrete problem reduces for the involved individuals the level of abstract understanding (Iurcovich et al., 2006, also stress the need for early participation of the regions to have sufficient motivation for the use of benchmarking as a learning tool). Consequently, the actors can start the learning processes by jointly exploiting single loop learning processes out of imitations from experiences of the others and gradually extend the way, how to process the experiences along a concrete problem to finally reach a level of double and deutero loop learning (Grabher, 2004, on the relevance of learning along single projects).

Secondly, these learning experiences have to be framed within a general institutional umbrella. Here, the European integration processes with increasing levels of harmonisation of general institutional contexts, e.g. for qualification schemes and professional requirements, can act as a supporter to transregional learning processes, as all parties can refer to a common institutional basis. This formal harmonisation, however, has to be integrated into practical implementation, which is still missing due to incumbent national or regional institutional routines (Martin; Sunley, 2006 discuss critically the concept of institutional path-dependences in this context). The approach of single INTERREG projects has to be seen critically in this context, as here the institutional framework is still dominated by domestic routines and single case agreements without the option to use institutional solutions for other transregional cooperation activities.

Thirdly, the experiences from the concrete learning processes have to be documented and extended to other problems to achieve the level of deuterio learning (Grabher, 2004). The exercise of the mutual learning platform within the European innovating region networks could be a suitable tool for this type of documentation, if all integrated individual representatives are continuously willing to participate in exchange activities. The general danger within such network activities, however, refers to the crucial role of single actors on the regional level and personal proximities between the actors. If the development of joint solutions is restricted to individual specialists, the possibilities to transfer the experiences with learning routines and cooperation styles to other actors in the regions are limited. Consequently, the transregional network depends might be restricted to a specific segment of problems and might provide only low marginal benefits with time, as all activities are restricted to the personal contacts of these specialists. The expectation of such restricted benefits might cause only low incentives for further investments into the emergence of networks. Therefore, actual transregional institutional learning networks will only affect few regions in specific situations with clear – similar or complementary – urgent needs. In particular economically lagging regions might face barriers to be integrated into such networks with more developed regions, if the mutual benefits are not sufficiently obvious for all partners. For the activities of the European Union to support learning networks, this observation should lead to more focused and concentrated programs, where regions with similar challenges can build their sub-networks and the network emergence is extended to more than one or two fields of cooperation.

Concluding remarks

The original idea of transregional institutional learning looks quite promising: By exploiting a big diversified pool of institutional ideas and experiences, the process of institutional knowledge generation and examination can be accelerated and lead to more institutional results. The European Union with a common institutional umbrella for regional development should provide an ideal environment for such learning tools. Consequently, several political programs and initiatives for transregional institutional have been launched, and private consultancy firms praise themselves as institutional knowledge brokers between successful and lagging regions. The brief overview to different perspectives on transregional learning processes, however, reveals several prerequisites, which are hardly met in practice. Even within multinational corporations, which can rely on joint organisational rules and programs to enhance cognitive proximity, institutional

learning is restricted to adjustment processes towards joint organisational rules. Subsidiaries in different regions mostly have to fit into the multinational institutional setting and their institutional experiences hardly change anything within the corporation. Benchmarking approaches, which are the most common tool of political programs and consultancy projects, offer the opportunity to learn from a great variety of institutional experiences, but only on a general level. As most of the actors in administrations, agencies and firms on the regional level do not have necessary time, routines and incentives to look beyond the explicit institutional descriptions of experiences from other regions, learning impacts are restricted to formalised learning or imitations without considering the specific regional circumstances. Here, the European programs should look for a more focused supply of data and instruments to raise the awareness for benchmarking within different types of regions. The more differentiated the tools will be the more obvious possible benefits from learning experiences can be identified. Actors' learning networks can actually provide a suitable framework for such transregional learning processes. The necessary incentives and investments, however, restrict the range of suitable members to few regions with suitable conditions for joint learning and few specialists actually engaged into learning to jointly solve concrete problems. Therefore, regional actors should critically investigate the possible benefits of transregional learning activities and restrict their investments to clearly defined and concrete problems. It will, however, be important for the institutional development of the regions to concentrate firstly on intraregional learning skills and organizational prerequisites. Without these regional prerequisites, any transregional activity will remain an abstract idea. For the European programs, this means the need to strengthen already existing networking activities on an organizational level (e.g. innovation relay centres) or transregional cooperation level to have a common institutional umbrella available, but instead of supporting single projects to offer a more general platform for mutual learning with incentives to form sub-networks between regions in similar conditions and to widen the number and fields of integrated actors on the regional level. In general, however, any impact of these transregional activities crucially depends on intraregional capabilities and mutual benefits in concrete cases.

Bibliography

- Acs Z.J., 2002, *Innovation and the Growth of Cities*, Cheltenham: Elgar.
- Ahlke B.; Görmar, W.; Kurnol, J.; Schäfer, N., 2007, *Transnationale Zusammenarbeit zur Raumentwicklung. Herausbildung, Stand und Perspektiven bis 2013*, „Raumforschung und Raumordnung“, 65, 337-348.

- Akbar H., 2003, *Knowledge Levels and their Transformation: Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning*, „Journal of Management Studies”, 40, 1997-2021.
- Alderson, A.S., Beckfield, J., 2003, *Power and position in the world city system*, „American Journal of Sociology”, 109, 811-851.
- Alfonso-Gil, J.; Talbot, D., 2007, *The Aeronautical Sector: Recent Tendencies*, in: J. Alfonso-Gil, (ed.): *European Aeronautics: The Southwestern Axis*, Berlin: Springer.
- Almeida P., Song J.; Grant R.M., 2002, *Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building*, „Organization Science”, 13, 147-161.
- Amin A., Cohendet P., 2003, *Architecture of knowledge*, Oxford: Oxford University Press.
- Anderson J.R. (1995): *Learning and memory. An integrated approach*, New York et al.; Wiley.
- Andersson C., Frenken F., Hellervik A., 2006, *A complex network approach to urban growth*, „Environment and Planning A”, 38, 1941-1964.
- Andersson U., 2003, *Managing the transfer of capabilities in multinational corporations: the dual role of the subsidiary*, „Scandinavian Journal of Management”, 19, 425-442.
- Andersson U., Forsgren M., 2000, *In search of centre of excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations*, „Management International Review”, 40, 329-350.
- Argyris C., Schön D., 1996, *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, Reading: Addison-Wesley.
- Asheim B.T., 2002, *Temporary Organisations and Spatial Embeddedness of Learning and Knowledge Creation*, „Geografiska Annaler, Series B: Human Geography”, 84, 111-124.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., 1989, *Managing across borders: The transnational solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bathelt H., Malmberg A., Maskell P., 2004, *Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation*, „Progress in Human Geography”, 28, 31-56.
- Bathelt H., Schuldt N., 2005, *Between luminaries and meat grinders: International trade fairs as temporary clusters*, Marburg: Spaces Discussion Paper 05-06.
- Björkman I., Barner-Rasmussen W., Li L., 2004, *Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms*, „Journal of International Business Studies”, 35, 443-455.
- Boschma R., 2005, *Proximity and innovation: a critical assessment*, *Regional Studies*, 39, 61-74.
- Boschma R.A., Frenken K., 2006, *Applications of Evolutionary Economic Geography*, Copenhagen: DRUID Working Paper 06-26.
- Brenner T., 2005, *Innovation and cooperation during the emergence of local industrial clusters: An empirical study in Germany*, „European Planning Studies”, 13, 921-938.
- Breschi S., Lissoni F., 2001, *Knowledge spillovers and local innovation systems: A critical survey*, „Industrial and Corporate Change”, 10, 975-1005.
- Brown J.S., Duguid P., 1991, *Organizational Learning and Communities-of-Practice. Toward a unified view of working, learning, and innovation*, „Organization Science”, 2, 40-57.
- Browne, J.; Sackett, P.J.; Wortmann, J.C. (1995): *The Extended Enterprise. A Context for Benchmarking*, in: Rolstadas, A. (ed.): *Benchmarking – Theory and Practice*, London et al.; Chapman & Hall, 11-21.
- Brusoni S., Prencipe A., 2001, *Managing Knowledge in Loosely Coupled Networks: Exploring the Links between Product and Knowledge*, „Journal of Management Studies”, 38, 1019-1035.
- Campitelli L., 2007, *The European BIC Network and Clusters*, Brussels: mimeo.
- Cantwell J.A., Piscitello L., 2005, *Recent location of foreign-owned research and development activities by large multinational corporations in the European regions: The role of spillovers and externalities*, „Regional Studies”, 39, 1-16.

- Cantwell J.A., Mudambi R., 2004, *Multinational enterprises and competence-creating knowledge flows: A theoretical analysis*, in: V. Mahnke, T. Pedersen (eds.), *Knowledge flows, governance and the multinational enterprise*, New York: Palgrave Macmillan, 38-57.
- Castellaci, F. (2007): Evolutionary and new growth theories: Are they converging? *Journal of Economic Surveys*, 21, 585-627.
- Cooke, P., De Laurentis, C., Tödtling, F., Trippel, M. (2006): *Regional Knowledge Economies*, Cheltenham; Elgar.
- Dahl M.S., Pedersen C.O.R., 2003, *Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myths or Realities?*, Copenhagen: DRUID Working Paper No. 03-01.
- Derudder B., Taylor P.J., Witlox F., Catalano G., 2003, *Hierarchical tendencies and regional patterns in the world city network: A global urban analysis of 234 cities*, „Regional Studies”, 37, 875-886.
- Dodgson M., Bessant J., 1996, *Effective Innovation Policy: A New Approach*, London et al.: International Thomson Business Press.
- Dolowitz D., Marsh D., 1996, *Who learns What from Whom? A Review of the Policy Transfer Literature*, „Policy Studies Journal”, 25, 343-357.
- Dupuy C., Torre A., 2006, *Local Clusters, trust, confidence and proximity*, in: P. Christos, R. Sugden & J. Wilson (eds.), *Clusters and Globalisation: The Development of Urban and Regional Economies*, Cheltenham: Elgar.
- Eickelpasch A., Fritsch M., 2005, *Contests for cooperation – A new approach in German innovation policy*, „Research Policy”, 34, 1269-1289.
- European Commission, 2004, *A new partnership for cohesion convergence competitiveness cooperation*, Third report on economic and social cohesion; Brussels: European Commission.
- European Commission, 2005a, *European Innovation Scoreboard. Comparative analysis of innovation performance*, Brussels: European Commission.
- European Commission, 2005b, *A Trend Chart in Innovation*, Brussels: European Commission.
- European Commission, 2006, *Innovative strategies and actions. Results from 15 years of experimentation*, Working Document of the DG Regional policy. Brussels: European Commission.
- European Commission, 2006a, *The Growth and Jobs Strategy and the Reform of European cohesion policy*, Fourth report on economic and social cohesion, Brussels: European Commission.
- European Commission, 2006b, *Regions for Economic Change*, Communication from the Commission, Brussels: European Commission.
- European Innovating Regions – EIR, 2007, *About the network*, <http://www.innovating-regions.org/network/presentation/index> (download 27/12/07).
- European Urban Knowledge Network, 2006, *About EUKN*, <http://www.eukn.org> (download 27/12/06).
- Fujita M., Thisse J.F., 2002, *Economics of Agglomeration. Cities, Industrial Location, and Regional Growth*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Funke M., Niebuhr A., 2005, *Regional geographic research and development spillovers and economic growth: Evidence from West Germany*, „Regional Studies”, 39, 143-153.
- Gallaud D., Torre A., 2004, *Geographical proximity and circulation of knowledge through inter-firm cooperation*, in: R. Wink (ed.), *Academia-Business Links. European policy strategies and lessons learnt*, Houndmills: Palgrave Macmillan, 137-157.
- Gertler M., Wolfe D. & Garkut D., 2000, *No place like home? The Embeddedness of innovation in a regional economy*, „Review of International Political Economy”, 7, 688-718.
- Giachetti C., 2007, *The innovation relay centre network: best practices for supporting international cooperation, business and innovation for clusters and competence centres*, Pisa: mimeo.
- Giuliani E., Bell M., 2005, *The micro-determinants of meso-learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster*, „Research Policy”, 34, 47-68.

- Görmar W., 2006, *Wer kooperiert mit wem in transnationalen Projekten?*, „Informationen zur Raumentwicklung“, No. 11/12, 675-686.
- Grabher G., 2004, *Learning in projects, remembering in networks? Communitality, sociality, connectivity in project ecologies*, „European Urban and Regional Studies“, 11, 103-123.
- Gray V., 1973, *Innovation in the States: A Diffusion Study*, „American Political Science Review“, 67, 1174-1185.
- Gupta A.K., Govindarajan V., 2000, *Knowledge flows within multinational corporations*, „Strategic Management Journal“, 21, 473-496.
- Hassink R., 2005, *How to unlock regional economies from path dependencies? From learning region to learning cluster*, „European Planning Studies“, 13, 521-535.
- Heinelt H., Kopp-Malek T., Lang J., Reissert B., 2003, *Policy-making in fragmented systems. How to explain success*, in: B. Kohler-Koch (ed.), *Linking EU and national governance*, Oxford: Oxford University Press, 135-153.
- Huggins R., 2003, *Creating a UK Competitiveness Index: Regional and local benchmarking*, „Regional Studies“, 37, 89-96.
- Iurcovich L., Komninos N. et al., 2006, *Mutual Learning Platform. Regional Benchmarking Report. Blueprint for regional innovation benchmarking*. Brussels, <http://www.innovating-regions.org/publications>, download on 09/01/2008
- Kaldor N., 1970, *The case for regional policies*, „Scottish Journal of Political Economy“, 337-348.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecards Thrive in the New Business Environment*, Boston: MIT Press.
- Karl H., Wink R., 2006, *Innovation Policy and Federalism. The German Case*, „International Journal of Foresight and Innovation Policy“, 2, 265-284.
- Khanna T., Gulati R., Noria N., 1998, *The Dynamics of Learning Alliances. Competition, Cooperation, and Relative Scope*, „Strategic Management Journal“, 19, 193-210.
- Krugman P.R., 1991, *Increasing returns and economic geography*, „Journal of Political Economy“, 99, 483-499.
- Kunda Z., 1999, *Social cognition. Making sense of people*, 3rd ed., Cambridge: MIT Press.
- Lane P.J., Salk J.E., Lyles M.A., 2001, *Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures*, „Strategic Management Journal“, 22, 1139-1161.
- Laughlin C., 1996, *The Properties of Neurogenesis*, „Journal of Social and Evolutionary Systems“, 19, 363-380.
- Liyanage S., Nordberg M., Wink R., 2007, *Managing path-breaking innovations*, New York: Praeger.
- Lublinski A.E., 2003, *Does Geographic Proximity Matter? Evidence From Clustered and Non-Clustered Firms in Germany*, „Regional Studies“, 37, 453-467.
- Magalhaes R., 1998, *Organizational knowledge and learning*, in: G. van Krogh, J. Roos, D. Kleine (eds.), *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge*, London et al., 87-122.
- Maggioni M.A., Uberti T.E., 2006, *Inter-regional knowledge flows in Europe: an econometric analysis*, in: K. Frenken (ed.), *Applied Evolutionary Economics and Economic Geography*, Cheltenham: Elgar, forthcoming.
- Malmberg A., Maskell P., 2002, *The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering*, „Environment and Planning A“, 34, 429-449.
- Martin R., Sunley P., 2003, *Deconstructing clusters: chaotic concept or political panacea?*, „Journal of Economic Geography“, 3, 5-35.
- Martin R., Sunley P., 2006, *Path dependence and regional economic evolution*, „Journal of Economic Geography“, 6, 395-437.

- Muller E.; Zenker A., 2001, *Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems*, „Research Policy”, 30, 1501-1516.
- Nonaka I., Reinmöller P., Toyama R., 2001, *Integrated information technology systems for knowledge creation*, in: M. Dierkes; A. Berthoin-Antal, J. Child, I. Nonaka (eds.), *Handbook for Organizational Learning and Knowledge*, Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka I., Toyama R., Nagata A., 2000, *The firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm*, „Industrial and Corporate Change”, 9, 1-20.
- Nooteboom B., 2002, *Trust: forms, foundations, functions, failures, and figures*, Cheltenham: Elgar.
- North D.C., 1990, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge et al.: Cambridge University Press.
- OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development, 2001, *Cities and regions in the new learning economy*, Paris: OECD.
- Oerlemans L.A.G., Meeus M.T.H., 2005, *Do organisational and spatial proximity impact on firm performance?*, „Regional Studies”, 39, 89-103.
- Orlikowski W.J., 2002, *Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributing organizing*, „Organization Science”, 13, 249-273.
- Pedersen T., Petersen B., Sharma D.D., 2003, *Knowledge transfer performance of multinational companies*, „Management International Review”, 43, 69-90.
- Piscitello L., Rabbiosi R., 2006, *How does knowledge transfer from foreign subsidiaries affect parent companies' innovative capacity?*, Copenhagen: DRUID Working Paper No. 06-22.
- Polt W. et al., 2001, *Benchmarking Industry-Science Relations – The Role of Framework Conditions*, Mannheim and Vienna.
- Rizzello S., 2000, *Cognition and Evolution in Economics*, Jena.
- Sabel C., 1996, *Learning-by-Monitoring: The Dilemmas of Regional Economic Policy in Europe*, in: OECD (ed.): *Networks of Enterprises and Local Development: Competing and Co-operating in Local Productive Systems*, Paris: OECD, 23-51.
- Schlink G., 2006, *Les partages des idées créative: Quel rôle pour la proximité géographique?*, Luxembourg: Discussion Paper.
- Schulz M.; Lloyd J.A., 2001, Codification and tacitness as knowledge management strategies. An empirical exploration, *Journal of High Technology Management Research*, 12, 139-165.
- Sorensen O., 2003, Social networks and industrial geography, *Journal of Evolutionary Economics*, 13, 513-527.
- Spendolini M.J., 1992, *The Benchmarking Book*, New York et al.: American Management Association.
- Steiner M., Hartmann C., 2006, *Organizational learning in clusters: a case study on material and immaterial dimensions of cooperation*, „Regional Studies”, 40, 493-506.
- Steiner M., Ploder M., 2006, *Structure and strategy within heterogeneity: Multiple dimensions of regional networking*, Graz: Joanneum InTeReg Working Paper, No. 30-2006.
- Szulanski G., 1996, *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practises within the firm*, „Strategic Management Journal”, 17, 27-43.
- Taylor P.J., 2001, *Specification of the world city network*, „Geographical Analysis”, 33, 181-194.
- Teece D.J., 2000, *Strategies for Managing Knowledge Assets: the role of firm structure and industrial context*, „Long Range Planning”, 33, 35-54.
- Toma A., 1997, *The European Commission Initiatives in the Field of Benchmarking*, in: L. Tronti (ed.), *Benchmarking Employment Performance and Labour Market Policies*, Berlin: Institute for Applied Socio-Economics, 164-174.
- Tsai W., 2001, *Knowledge transfer in interorganizational networks: effects of network positioning and absorptive capacity on business unit innovation and performance*, „Academy of Management Journal”, 44, 996-1004.

- Wink R., 2007, *Formal Knowledge Examination Institutions: Chance or Threat to European Medium Technology SMEs? A Cognitive and Institutional Perspective*, in: R. Cappellin (ed.), *International knowledge and innovation networks for European cohesion, growth and enlargement*, Cheltenham: Elgar, forthcoming.
- Wink R., 2003, *Transregional effects of knowledge management. Implications for policy and evaluation design*, „International Journal of Technology Management”, 26, 421-438.
- Wink R., 2006, *Creativity and openness: The interrelationships between outsourcing knowledge business services and metropolitan regions*, in: P. Cooke, D. Schwartz (eds.), *Creative regions. Entrepreneurship and creativity*, Houndmills: Palgrave, forthcoming.
- Zairi M., Sinclair D., 1995, *Business Process Re-engineering and Process Management*, „Management Decision”, 33, 8-30.

Rüdiger Wink

How to learn from institutional experiences in other EU regions? Concepts of institutional learning

Abstract

The following paper provides a theoretical framework to explain preconditions for transregional institutional learning and investigates the potentials of three different channels for learning: multinational firms, benchmarking studies and projects, interactive policy networks. The results show that there is not much proof for enthusiastic expectations on future learning processes, but options for EU policies to enhance transregional learning effects.

Perry Haan, Michelle Dietrich, Laura Silvestro Mays

Global Business Education: Beyond the Classroom and into the National Culture

Introduction

Tiffin University (TU) has maintained a presence in Bucharest, Romania since 2002 by offering a seated MBA program in partnership with the University of Bucharest. In 2008, TU added another site in Timisoara, Romania and beginning in AY 2009-10, TU will expand its Romanian programs again by offering a BBA in Bucharest. Plans are also underway to initiate the MBA in Warsaw and Poznan, Poland, Prague in the Czech Republic, and even further a field in Taipei, Taiwan. This program expansion did not occur without its share of growing pains. Fortunately, by working closely with its international partners, TU was able to „turn growing pains into growth opportunities” (ACBSP presentation). This paper will focus on the growth opportunities related to „innovative ways business education is presented in the classroom [and] outside the classroom,” to maximize the students’ program experiences.

TU Model

The TU model is unique and is an illustration of the maxim that necessity is the mother of invention. Early on it became apparent that in addition to an American style education, TU’s overseas students were also seeking an identity that would:

- Distinguish them in their home country as belonging to a prestigious institution,

- Add value to their degrees in the global workplace,
- Be part of a recognizable „brand” and,
- Keep them rooted in the European Union while reaping the benefits of an American business degree program.

TU sought to find ways to accommodate the students’ needs. TU professors used their classrooms as laboratories to address these concerns and issues, giving students the opportunity to assist in finding solutions to their concerns. In Managerial Accounting classes, for example, students worked on a Balanced Scorecard that focused on finding a TU brand for Eastern and Central Europe. In doing so they were able to make recommendations that ultimately strengthened recruiting efforts, streamlined marketing campaigns and revised the website to market the program as an Executive MBA and to change the U.S. TU green and gold colors to maroon and gold, the „accepted” colors of academia in the region (<http://www.tiffinmba.ro>).

As a result of its membership in ACBSP, TU was able to team with the European Council for Business Education (ECBE) to become the first American University to receive the agency’s accreditation for an international site. This has been of immense practical value to individual students and to the program as a whole. The dual ACBSP and ECBE accreditation has solved a „sticky” issue for TU students and graduates overseas. The reason they joined the TU program was specifically because of its American teaching style: active learning, which includes team projects, case study analyses and other collaborative learning activities. On the other hand, they live and work within the parameters of European Union regulations and guidelines. The students appreciate the fact that TU did not take a nationalistic approach to the issue but instead took the initiative to obtain a European accreditation to add to its American ACBSP accreditation.

All of the above activities served to differentiate TU in the European market, and helped to provide international students with the identity they sought. The activity that had by far the largest, most durable impact on the European programs in terms of defining a TU student identity was the institution of the Tiffin University Business Club (TUBC.) Throughout the U.S. student organizations are supported by colleges and universities because they can improve the quality of the education of students, give students practical experience and provide networking opportunities for the students involved in the organization. The TUBC is a case where a student organization was created by and for non-traditional age graduate students. It is unique in the sense that it developed thousands of miles away from the main campus. It has the trappings of an alumni association, but it serves a different purpose and targets a different audience.

Clubs and Other Activities

Typically, colleges and universities create extra- and co-curricular activities to enhance the learning experience of the students, attract new students and add value to the learning experience of their current students (Haan, Kirchner, Chintala & Krintzline, 2006).

Membership in extra-curricular and co-curricular organizations has been shown to develop character in students (Kuh & Umbach, 2004). There is a correlation between students who are engaged in campus activities (including co-curricular activities such as a business club) and student success in college and beyond. This kind of engagement requires participation from faculty and administrators who organize and manage these student activities. TUBC, however, is an entity that survives on almost complete student autonomy. Faculty members are minimally involved. Although the faculty members attend TUBC activities when they are in-country, the club itself does not rely upon them for direction. Since it is comprised of working adults who are alumni or current members of the Romanian EMBA program, the TUBC is a self-sustaining and self-directed enterprise.

Tchibozo (2007) reported significant advantages for students who participate in extra-curricular activities when transitioning to the work world. TUBC provides similar advantages for its adult, working population. Students view the TUBC as a networking organization. Students, both traditional and non-traditional want to discover a deeper meaning to their college experiences that extends beyond the classroom. Institutions of higher learning need to find ways to provide experiences that proved that meaning (Miller, Bender & Shuh, 2005). That this is as true for adult EMBA students as it is for undergraduates was illustrated for TU by the spontaneous, grass roots beginning of the TUBC.

Literature about the benefits of student organizations for adult students is sparse and says nothing of these organizations in international programs. A Noel and Levitz (2007) study of adult students (25 and older) ranked campus climate (including extra- and co-curricular) activities as the fourth from a list of eight most important factor when assessing their educational experience. Instructional effectiveness, academic advising and registration effectiveness were ranked one through three, indicating adult students' desires for convenience when obtaining their degrees. It appears that a TUBC-type club and other similar experiences are less likely to occur among adult students and in international programs. This makes the success of the TUBC remarkable and worthy of study.

Starting the Club

The TU Business Club (TUBC) began as a project for a Marketing Management class in the Bucharest, Romania EMBA program. A group of four students in the class decided to use the Club as the topic for their project. The class was conducted in January and February of 2007. They intended from the beginning to not only use the Club as their class project but to implement the plan they had created. The group's mission for the Club was, „...to build an non-profit organization that will support former, current and future Tiffin EMBA students by creating an environment for business networking, career development opportunities and social activities.” They also created a slogan: „Networking beyond education.” The plan was broken into two parts, the first of which targeted current TU EMBA students in Bucharest. The second part of the plan was to reach out beyond the current students to past students, EMBA students from other institutions and to the business community in Bucharest in general.

The group conducted interviews with their classmates to help make decisions concerning the direction of the Club. Over 90% of the students the group interviewed suggested they were interested in joining the TUBC. The majority of these same students indicated they were interested in activities that included speakers or seminars featuring people from both inside and outside of Romania. Regular social/networking events were also preferred by most of the students. All of the students believed that the proposed Club and its activities would add value to the education they were earning. Based on the group's study the initial fee for the Club was determined to be €200 for those who signed up before the Club's kickoff event in October of 2007.

The group's goal was to attract 60 members to during the first year. It planned to do this by promoting the Club through word of mouth and emails aimed at current and past TU students in Bucharest. The group's original plan listed the following as potential benefits students might enjoy as members of the Club:

- Enable experience sharing (business networking/monthly business mixers),
- Receive local market experience from guest speakers (organizing theme seminars on local market cases),
- Offer career opportunities,
- Expose members' businesses to peers (web site, business mixers, special events),
- Provide access to business libraries,
- Promote belongingness to an elite group of business people,
- Generate savings for accommodation and restaurant services (special discount negotiated for members on organization level).

Very few formalized organizations for networking exist in Romania, especially business networking. The business environment in Romania is in a developing stage. There are many multinationals operating in the country, but there are not very many formalized networking opportunities similar to the American Chamber of Commerce, which does operate in Romania. Many of the multinational companies organize events around speakers, but the business community lacks a consistent organization for networking. Members of TUBC are seeking opportunities to network on a regular basis. It is believed that TUBC helps fulfill a social need for business professionals in Bucharest in general, and not just TU students and graduates. Members of TUBC expressed the hope that the TUBC would help them to stay connected to the University from which they are earning or have earned their American diploma.

The Kickoff Event

The Kickoff Event, as the students referred to it, was held on October 26, 2007 in conjunction with the TU graduation ceremony for its fourth cohort of students who had completed the program in Bucharest. Many students in Cohorts 5 and 6 attended the graduation and Kickoff Event. This created the largest gathering of students, alumni, professors and administrators of the year and probably the largest gathering ever of those associated with the program. The Kickoff Event was aimed at formally launching the Club, presenting the concept and benefits of joining and working to recruit new members from the large (and captive) group that were attending the evening's event. Additionally, the event gave the opportunity to recognize the 30 Founding Members and announce the Honorary Founding Members, (faculty who were recognized by students for their extraordinary contributions to the program.) Each of the Founders was awarded a Founders' Pin.

The Kickoff Event was so successful that Cohort 6 that was preparing to start the EMBA program, other alumni and current students requested that the Founding Members Association (and accompanying discount) be offered to them. The Founder's Association was re-opened for one more week and the number of Founding Members increased to 50. The group had originally hoped for 15 Founding Members.

Current Status and Future of the Club

As of May 2008, TUBC maintained its 50 founding members who are all very enthusiastic about making the club work. In January, 2008 it became a legal non-profit Association in Romania, which was necessary for it to conduct activities in the country. Additionally, the Club held elections for a Board of six Directors, with one Director selected from each of the six cohorts for a two-year term. With this body in place, the organization is developing a decision-making process for the group's activities. In order to gather more information on what activities and benefits the current members are looking surveys are planned to be sent to the members every six months. The activities in which TUBC has engaged in so far have come from these member surveys.

Challenges of Creating the Club

The idea of a business club was relatively easily accepted by most of the students and alumni. Once again, this was very much due to the uniqueness of such a club in Romania. In the next stages, however, there were challenges in getting prospective members to understand the purpose of the club. The monthly Business Mixers, one of the first events beginning in June 2007, were a source of this confusion. The first invitations required some explanation of what would happen at a mixer. Romanians are not accustomed to socializing for the purpose of meeting new people who may be good contacts to help their business careers. In fact, one of the authors was told that the concept of developing business based on associations instead of ability or performance only reminded her of how things got done in the Communist days. Romania was the last of the Eastern European countries to escape Communism, executing its leader, Nicolae Ceausescu on Christmas day, 1989.

A few emails and phone calls attempted to explain the networking concept, but the confusion continued at the mixers and affected the dynamics of the events. At each event, no matter how the tables were organized at the start, the participants all wanted to sit at the same table throughout the event and only communicate with those next to them at the table. The organizers of each mixer tried to fix this by setting up smaller tables and standing up during first few minutes of the event hoping to encourage the others to mingle with other groups of people. But the cultural habit in Romania is to sit at one place for the duration of the event and a few times with a division of male and female zones. TUBC had

a successful change in dynamics only when a large group of American professors and their spouses were guests at one of the mixers. Being familiar with the technique at mixers, these professors were able to „role-play” the purpose of a mixer so that the Romanians began to understand the concept. The students saw how the professors mingled with a number of different participants during the event and started to follow their leads.

The TUBC challenges, however, have paled in comparison to the enthusiasm and the generosity of some of its advocates who are determined to make it work. From the two members who donated the funds for Founder’s Pins to the time and dedication devoted to organizing the club and administration, these contributions are the aspect that have made the group successful to this point. This positive attitude and strong commitment are what give TUBC its foundation and continue its growth and development.

The short-term goals for TUBC are to continue to communicate with its members to determine in what type of activities they would like to engage in the future. Other suggestions have included speakers to discuss general and specific trends in the business environment in Romania. In May, 2008, the Club’s president recently received her MBA at the commencement ceremony in Tiffin, Ohio. While attending the commencement she met with several members of the campus community in Tiffin, including the head of the alumni association. From these meetings she gleaned other ideas about potential activities for TUBC, including some specific ideas for improving the mixers and possible topics for future programs.

For the longer-term TUBC is considering creating a scholarship fund to help support future students in the TU EMBA program in Romania. Discussions have also begun to attempt to create internships for U.S. students in Romania. Many of the TUBC members work for U.S.-based multinationals that have internship programs. The goal is to connect TU’s program in Romania with some of those multinationals. Finally, the group hopes to eventually extend its membership to students of other EMBA programs in Bucharest, the rest of Romania, and all other countries where TU offers its programs. (As of AY 2009-10, it is expected the TU will begin offering an EMBA program in the Czech Republic and two in Poland.

Recommendations

TUBC’s early success has created a model that may work for other student groups in Romania, Eastern Europe and beyond. The founders of the group believe that asking potential members what they wanted from the group—from the beginning—starting with the survey they did as part of the class project where the group

started, was one of the keys to the group's early success. They also advised not to make assumptions about what students in other cultures may or may not know about common Western business activities. The problems with networking at the Business Mixers cited earlier in are an example of this.

Finally, the group's leaders believe they have done a good job convincing the members that the benefits of joining TUBC are worth the €200 membership fee—not an insignificant amount in a developing economy like Romania's. The group hopes this initial momentum will continue to help provide benefits to its members and contribute to the continued success of the TU EMBA in Romania and beyond.

Bibliography

- Davis T. and Murell P., 1993, *Turning teaching into learning: The role of student responsibility in the collegiate experience*, Washington, DC: George Washington University School of Education and Human Development.
- Haan P., Chintala G., Kirchner L. and Krintzline C., 2006, *A Qualitative Assessment of Student Centeredness*, in: J.R. Wilson (Ed.), *Marketing: Southern Roots...Global Reach*, (pp. 411-415) Atlantic Marketing Association, Georgia Southern University.
- Kinzie J. and Kuh G.D., 2004, *Going deep: Learning from campuses that share responsibility for student success*, „About Campus”, November/December.
- Kuh G.D., Kinzie J., Shuh J. and Whitt E., 2005, *Student success in college: Creating conditions that matter*, San Francisco: Jossey Bass.
- Kuh G.D. and Umbach P.D., 2004, *College and character: Insights from the national survey of student engagement*, „New Directions for Institutional Research”, 22.
- Levitz R.S., Noel L. and Richter B.J., 1999, *Strategic moves for retention success*, „New directions for higher education”, no. 108.
- Magolda P. M. and Ebben K., 2006, *College student involvement and mobilization: An ethnographic study of a christian student organization*, „Journal of College Student Development”.
- Miller T.E., Bender. B.E. and Shuh J.H., 2005, *Promoting reasonable expectations: Aligning student and institutional views of the college experience*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Noel L. and Levitz R.S., 2007, „National adult student priorities report.”
- Pascarella E.T. & Terenzini P.T., 2005, *How college affects students: A third decade of research*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Tchibozo G., 2007, *Higher education to work: A study of graduates in the united kingdom*, „Higher Education Quarterly”, 61, 1, 37-56.

Perry Haan, Michelle Dietrich, Laura Silvestro Mays

Global Business Education: Beyond the Classroom and into the National Culture

Abstract

This paper focuses on the growth opportunities related to „innovative ways business education is presented in the classroom [and] outside the classroom”, to maximize the students’ program experiences. Tiffin University (TU) has discovered, through its seated programs overseas that students in these programs seek a connection to the University that reaches beyond the lessons learned in the classroom. These students, all working adults, sought a way to identify with TU in ways that have long been the mainstays of extracurricular activities and events at U.S. colleges and universities. It became incumbent upon TU to find ways to provide them with these opportunities „in-country”. While doing so, it was important to maintain the country culture and at the same time integrate it into what the students perceived as the TU community in the United States. The objectives of this paper are to examine how these outside the classroom activities serve to: distinguish these students in their home country as belonging to a prestigious institution recognized as such in-country; add value to their degrees in the global workplace; establish a recognizable American „brand”, and yet keep them rooted in the European Union, a practical necessity in their environment.

The method employed for this paper consisted of an ethnographic approach that focused on interviews of the students and professors and student and alumni surveys. Relevant documents and publications dealing with the value of extracurricular activities to the students’ overall University experience were also examined.

Indications or results of the study support the theory that outside activities and events have a positive impact on the educational experience of overseas adult learners in terms of their ability to identify with the University and turn that identification into actions that support the overall University mission. The significance of these conclusions include the growth in overseas enrollment, some of which can be directly attributed to these activities, the degree of student satisfaction they contribute to, and their contribution to diminishing the cultural and social differences that exist among disparate societies.

Joanna Szłapińska

Doskonalenie zawodowe pracowników wymogiem budowania organizacji opartych na wiedzy

Wprowadzenie

We współczesnej, wolnorynkowej rzeczywistości zmiany społeczno-ekonomiczne zachodzą w tak szybkim tempie, iż wymuszają także przeobrażenia w praktyce zarządzania organizacjami. Kluczowym wyzwaniem dla nowoczesnych firm staje się tworzenie organizacji opartych na wiedzy, w których podejmowane są działania sprzyjające rozwojowi zawodowemu pracowników. Takie inwestycje w podwyższanie kwalifikacji i kompetencji personalnych, przy jednoczesnym zaangażowaniu firm w planowanie karier pracowników, stanowią istotny czynnik przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu oraz gwarancję na utrzymanie znaczącej pozycji na rynku i ogólny sukces firmy. Kształcenie poprzez doskonalenie i zdobywanie nowych umiejętności w warunkach społeczeństwa wiedzy staje się koniecznością.

Gospodarka oparta na wiedzy

W rozwoju naszej cywilizacji możemy wyróżnić trzy okresy, których rozpoczęcie wyznaczają rewolucyjne zdobycze myśli ludzkiej: wynalazek druku, maszyny parowej czy komputera. Mówimy w tym wypadku o preindustrialnym, industrialnym i postindustrialnym okresach rozwojowych. Zachodzące zmiany we współczesnym świecie P.F. Drucker nazywa „czwartą rewolucją w dziejach ludzkości”, a A. Toffler „trzecią falą” (Drucker, 2000; Toffler, 1996). Współczesny świat wkroczył właśnie w kolejny okres – *gospodarki opartej na wiedzy* (*The knowledge-based economy* –

G.O.W.), w którym umiejętności tworzenia wiedzy, pozyskiwania i przetwarzania informacji, stają się podstawowymi drogami do osiągnięcia szeroko pojmowanego sukcesu. W procesie transformacji zmierzającej ku społeczeństwu wiedzy, informacja staje się najważniejszym zasobem. Nowy typ gospodarki postindustrialnej charakteryzuje się tym, że to wiedza staje się jej głównym potencjałem, głównym czynnikiem rozwoju.

Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy pojawiło się w literaturze przedmiotu stosunkowo niedawno. OECD definiuje ją jako gospodarke „bazującą na produkcji, dystrybucji i wykorzystaniu wiedzy i informacji”. Wdrażanie wiedzy i wykorzystywanie informacji staje się głównym czynnikiem konkurencyjności, a tym samym tworzenia bogactwa i podnoszenia stopy życiowej poszczególnych krajów (OECD, 2000). Z rolą wiedzy w danej gospodarce kojarzą się także szanse rozwoju. Jej poziom i efektywność wpływa na praktykę gospodarczą; jest uważany za podstawowy powód produktywności czynników wytwórczych i tempa rozwoju gospodarki. Produktywność, konkurencyjność i efektywność w coraz większym stopniu zależą od stanu wiedzy technicznej, ekonomicznej i organizacyjnej, pozwalającej tworzyć nowe technologie i produkty oraz sprawnie zarządzać nowoczesnym przedsiębiorstwem (Porwit, 2001).

Tworzenie gospodarki opartej na wiedzy warunkowane jest m.in. poprzez budowanie społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa informacyjnego (zaznaczyć należy, że w literaturze przedmiotu wielu autorów zamiennie stosuje te pojęcia). Społeczeństwo informacyjne wytwarza, gromadzi, przetwarza, przesyła i wykorzystuje informacje, dzięki czemu stają się one wszechobecnym towarem (Denek i in., 2001:18). Zdaniem D. Bella społeczeństwo informacyjne jest najbardziej wyrazistą formą społeczeństwa postindustrialnego, w którym wiedza zastąpiła pracę produkcyjną i stała się źródłem wartości, gwarantującym przyszłe zyski (za: Allen, 1992: 169-220). Z kolei J. Naisbitt twierdzi, iż obecnie masowo produkuje się wiedzę i ta wiedza stanowi siłę napędową ekonomii. Cytowany autor stwierdza wręcz, że „nowym źródłem władzy nie są pieniądze w rękach nielicznych, ale informacja w rękach wielu” (Naisbitt, 1997: 7).

P.F. Drucker uważa, że przesunęliśmy się od jednej wiedzy do wielu różnych jej zastosowań. W ujęciu Druckera wiedza stanowi główny zasób ekonomiczny w gospodarce pokapitalistycznej, a jej wartość generować będą przede wszystkim wydajność i innowacje, pochodzące z jej zastosowania (Drucker, 1999: 43). Ponieważ w erze postindustrialnej wiedza staje się głównym czynnikiem rozwoju gospodarczego państw, przyjmuje się, że inwestowanie w człowieka jest motorem tego rozwoju. Fakt ten zauważył już w 1944 roku W. Beveridge, który w swoim raporcie „*Full Employment in a Free Society*” pisał: „wydatki na edukację [...] stanowią inwestycję, która może przynieść najlepszy efekt. One przynoszą więcej, niż inwestycje dla postępu materialnego”. Te ważne słowa stanowić mogą dziś myśl przewodnią polityki edukacyjnej państw o wysokorozwiniętej gospodarce. Ponieważ Polska, zwłaszcza po wstąpieniu do Unii Europejskiej,

także winna zmierzać w tym kierunku, wydatki na edukację ustawiczną należy traktować jako wartościową inwestycję, która przyczyni się do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy.

Do wyzwań na rzecz kształtowania potrzeb gospodarki opartej na wiedzy zaliczyć należy:

- budowanie kapitału społecznego państwa poprzez podnoszenie wartości wykształconej jednostki, przy jednoczesnej pomocy osobom uczącym się wolniej;
- dostosowanie sposobów nauczania do specyficznych potrzeb jednostek;
- uznanie kształcenia ustawicznego za kluczowy element gospodarki opartej na wiedzy;
- długookresowe inwestycje społeczne w kwalifikacje, edukację, wiedzę i infrastrukturę;
- rozwój społeczeństwa informacyjnego poprzez dostęp do informacji oraz umiejętne jej wykorzystanie;
- w procesie wymiany naukowej współpraca pomiędzy ośrodkami nauczania, szkołami i przedsiębiorstwami, partnerstwo edukacyjne (OECD, 2000).

Sukcesu jednostek, firm i regionów naszego kraju w gospodarce wiedzy upatrywać należy w ich zdolności do uczenia się. Posiadanie wiedzy, a zwłaszcza teoretycznej i praktycznej, jak skutecznie uczyć się funkcjonowania w nowoczesnym, nasyconym nią społeczeństwie, jest najlepszą gwarancją wykorzystania potencjału rozwoju, w jaki wyposażyła nas natura. Wykorzystywanie go do tworzenia osobistego i społecznego (materialnego i niematerialnego) bogactwa jest wkładem każdego człowieka w budowanie gospodarki opartej na wiedzy.

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się, oparta na wiedzy

Pod wpływem zmian zachodzących we współczesnym świecie większość przedsiębiorstw, nastawionych na konkurencję, wprowadza nowe formy w strategiach zarządzania (np. organizacja ucząca się lub zamiennie: inteligentna). Zmiany te stają się możliwe dzięki zaangażowaniu specjalistów, którzy budują tzw. „zespoły pracowników wiedzy”, nastawione na permanentne uczenie się. Pracownicy ci są oddani swojej firmie lub zespołom pracowniczym, budzą zaufanie przełożonych. Istotą ich umiejętności jest stały rozwój osobowości, kariery zawodowej oraz zdolność do bezkonfliktowego działania w układzie: szef-pracownik, pracownik-szef (Grudzewski i Hejduk, 2001: 7-8).

Koncepcja zarządzania, jaką jest *organizacja ucząca się* (*learning organization*) zrodziła się pod koniec XX wieku, jako wynik adaptacji firm do zmian środowiskowych, sprzyjający odniesieniu sukcesu. Pojęcie organizacji uczącej się zostało stworzone przez C. W. Wicka i L. S. Leana. Według nich, jest to organizacja, która „stale się udoskonala dzięki tworzeniu i zwiększaniu możliwości niezbędnych do osiągnięcia w przyszłości sukcesu” (Wick i Lean, 1995: 299-311).

Organizacja jest grupą ludzi złożoną ze specjalistów pracujących razem nad wspólnym zadaniem, stworzoną celowo, określoną przez swoje zadania, efektywną jedynie wtedy, gdy koncentruje się na jednym zadaniu (Drucker, 1999: 45). Jedne z definicji (np. Pedler, Boydell, Burgoyne) akcentują jej elastyczność, podkreślając, że jest to organizacja, która stale dostosowuje się do zmian zachodzących w otoczeniu. Inne (np. Drucker, Senge) zwracają uwagę na procesy uczenia się członków organizacji oraz zachodzący wewnątrz niej przepływ wiedzy. U podstaw koncepcji organizacji uczącej się leży wiele założeń. Przytoczyć można m.in.:

- uczenie się uznane zostało za podstawową wartość;
- w procesie uczenia się powinni brać udział wszyscy, którzy należą do organizacji, ponieważ to od nich zależy los organizacji;
- organizacja musi stwarzać warunki dla rozwoju personelu, odpowiednio motywować do uczestnictwa w procesie uczenia się, tworzenia innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przyszłość organizacji; proces uczenia się powinien być ciągły i świadomy, a nie pozostawiony „ślepego losowi” (Kofman i in., 1995).

W koncepcji organizacji uczącej się, „uczenie się” odgrywa kluczową rolę. To dzięki niemu przeobrażamy samych siebie, rozwijamy nasze możliwości, kreujemy swoją przyszłość. Bez nauki jednostek, uczenie się organizacji nie następuje. Jednakże – jak pisze P.M. Senge – „zdobywanie wiedzy przez jednostki nie gwarantuje, że organizacja się uczy. Jeżeli pracownicy nie mają własnej, wewnętrznej motywacji do osiągania celów, związanych ze wzrostem i rozwojem techniki w korporacji, wówczas nie ma wzrostu” (Senge, 2002: 145).

P. M. Senge nazywa organizacją uczącą się taką, która „stale się rozrasta, aby stworzyć swoją przyszłość”. Z kolei M. Pedler, T. Boydell i J. Burgoyne opisują ją jako „organizację, która umożliwia naukę wszystkim swoim członkom i stale się zmienia”. J. Burgoyne zaznacza, że organizacje uczące się muszą być w stanie dostosować się do otoczenia i przygotować swoich pracowników tak, aby również oni pasowali do otoczenia (Armstrong, 2002: 439). Z kolei M. Sloman podkreśla, że organizacje tego typu „dążą do pełnego wykorzystania indywidualnego i grupowego potencjału, służącego uczeniu się i dokonywaniu adaptacji w interesie spełniania celów organizacyjnych. Czynniki blokujące uczenie są identyfikowalne i usuwane, natomiast różnymi metodami zachęca się i wspiera strukturalnie w celu podtrzymania procesu ciągłego uczenia się. Tworzony jest klimat ciągłego uczenia się i podnoszenia kwalifikacji” (Sloman, 1997: 61).

Ucząca się organizacja w sposób permanentny, zaplanowany i odpowiednio zorganizowany realizuje i doskonali proces organizacyjnego uczenia się. Uczestniczą w nim ludzie, którzy ją tworzą. Organizacyjne uczenie się stanowi narzędzie, regulujące jej działalność w zmieniającym się otoczeniu, jest podstawą tworzenia kompetencji jednostek i całej organizacji, mechanizmem wyzwającym warunki do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy (Mikuła i in., 2002: 9-19).

Doskonalenie zawodowe pracowników

Sukces przedsięwzięcia, podejmowanego zarówno przez małe, często kilkusobowe firmy, jak i duże przedsiębiorstwa, zależy od wielu czynników, tkwiących wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Nowoczesne strategie wielkich koncernów i zakładów przemysłowych postrzegają coraz częściej człowieka, swojego pracownika, w nowej roli, w roli inspiratora i animatora zmian, twórczej innowacji i postępu. Dostrzeżenie człowieka, jako istotnego komponentu organizacji, chęć pozyskania go dla jej celów, a zwłaszcza potrzeba przekonania pracowników do wydajnej pracy, doprowadziły do rozkwitu dziedziny zajmującej się problematyką ludzi w organizacjach, zwanej *zarządzaniem zasobami ludzkimi* (*human resource management*). Jednym z podsystemów zarządzania kadrami jest doskonalenie i rozwój pracowników.

Rozwój personelu, jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowany jest na uaktualnienie wiedzy fachowej, utrzymanie i poprawę efektywności wykonywanej pracy oraz rozwijanie określonych umiejętności, niezbędnych do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. Podwyższanie kwalifikacji i doskonalenie umiejętności pracowników stanowi istotny czynnik przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, gwarancję przyszłej pozycji firmy na rynku oraz wpływa na sukces przedsiębiorstwa (Kopertyńska, 2001:67).

W związku z powyższą sytuacją doksztalcanie i doskonalenie zawodowe nabiera zatem coraz istotniejszego znaczenia i dotyczy coraz większej liczby grup zawodowych. Wykształcenie zdobyte w systemie szkolnym bywa często niewystarczające i przestarzałe, koniecznością staje się więc rozwijanie wiedzy i kwalifikacji w takich formach i rozmiarach, jakie są dla danego zawodu optymalne.

J. Półturzycki, definiując doksztalcanie i doskonalenie zawodowe, rozpatruje problem w sposób bardzo zwięzły, a zarazem komunikatywny, precyzyjnie ujmując istotę zagadnienia. Według niego, *doksztalcanie* to „uzupełnianie niezbędnych kwalifikacji na zajmowanym stanowisku”; *doskonalenie* natomiast „polega na rozwijaniu i rozszerzaniu nabytych kwalifikacji” (Półturzycki, 1991: 134). Z kolei A. Poczowski podkreśla, że doksztalcanie i rozwój zawodowy, to „procesy

systematycznego doskonalenia wiedzy, zachowań i motywacji pracowników, których celem jest wyposażenie ich w umiejętności niezbędne do efektywniejszego wykonywania obecnych i przyszłych zadań” (Pocztowski, 1993: 24). W tak rozumianym kształceniu i doskonaleniu zawodowym pracowników chodzi przede wszystkim o nabywanie konkretnych umiejętności i kwalifikacji nieodzownych przy wykonywaniu pracy na danym stanowisku, ciągłe pomnażanie zdobytej wcześniej wiedzy i nabytych umiejętności oraz wzrost zdolności do optymalnych działań, w stale zmieniającej się rzeczywistości ekonomicznej, nastawionej na permanentną konkurencyjność. Można zatem wnioskować, iż istotą rozwoju zasobów ludzkich jest zmniejszenie luki pomiędzy aktualną wiedzą i kwalifikacjami pracowników, a obecnymi i przyszłymi potrzebami przedsiębiorstwa.

W literaturze zachodniej przez *szkolenie* rozumie się zbiór czynności mających na celu polepszenie lub zwiększenie umiejętności, wiedzy lub doświadczeń pracownika bądź zmianę poglądów pracownika. Jest to systematyczny proces, w którym pracownik nabywa nowe umiejętności, zdolności i wiedzę potrzebne do osiągnięcia zarówno celów organizacyjnych, jak i osobistych. *Doskonalenie zawodowe* to przygotowanie pracownika do przyjęcia większej odpowiedzialności lub przejścia innych obowiązków w firmie (Wilson i Rosenfeld, 1990: 23).

Szkolenie pracowników wpływa na rozwijanie konkretnych kompetencji. W wypadku szkolenia kadry kierowniczej może koncentrować się na zwiększeniu zaangażowania w zarządzanie (Armstrong, 2002: 131). Z kolei celem *doskonalenia* jest rozwinięcie umiejętności potrzebnych w przyszłej pracy lub na innym stanowisku (Romanowska, 2001: 108). Szkolenia należą do tzw. *edukacji pozaformalnej* (pozaszkolnej), która obejmuje ofertę kursową dla dorosłych. Dla pracownika *kształcenie i doskonalenie* stanowi ciąg zaplanowanych, systematycznych działań, opartych na pewnych zasadach, które pomimo barier przynoszą efekty oraz realizują cele szkolenia (Czarnomska, 2002: 46).

Najogólniej szkolenia dzielimy na:

- *obowiązkowe* – czyli takie, do których pracownicy są zobligowani stosownymi przepisami prawnymi (na przykład bhp); do tych szkoleń zaliczamy również te, dzięki którym pracownicy uzyskują stosowne uprawnienia wymagane na danym stanowisku pracy (np. uprawnienia spawalnicze, obsługa wózka widłowego);
- *uzupełniające* – prowadzone w celu uzupełnienia kwalifikacji pracowników, wynikające z potrzeby wprowadzenia określonych uregulowań prawnych (np. zmiana w zakresie wyliczania zasiłków chorobowych);
- *rozwojowe* – prowadzone w celu podwyższania kwalifikacji pracowników;
- *językowe* – ułatwiające komunikację pracownikom (Kopretyńska, 2001: 69).

Tematykę formalnych kursów ustalają firmy stosownie do potrzeb. Podstawowym celem szkolenia jest pomoc organizacji w wykonywaniu jej zadań

poprzez zwiększenie wartości jej najważniejszych zasobów, czyli pracowników. Poprzez szkolenia, jak zostało już zauważone, firmy inwestują w ludzi, pracownicy osiągają lepsze efekty, wykorzystują swoje talenty, podnoszą wartość indywidualnego kapitału edukacyjnego.

Inwestowanie w ludzi staje się koniecznością i jedyną alternatywą dla firm chcących utrzymać swoją pozycję na rynku i pragnących zdobyć przewagę konkurencyjną (Dobrzański, 2006: 193-204). Wciąż jeszcze sytuacje, w których ujawniają się różnice pomiędzy tym, co umiemy i wiemy, a tym, czego się od nas oczekuje i żąda, budzą lęk i obawy kompromitacji. Dlatego tak ważne jest, aby ciągle się doszkalać, doskonalić swoje umiejętności, podnosić kompetencje, aby być dobrym w tym, co się robi i aby praca była źródłem osobistych satysfakcji. Osiągnięcie uczucia pełnego zadowolenia możliwe jest tylko wtedy, gdy człowiek rozumie otaczający go, zmieniający się świat i potrafi aktywnie w tych zmianach uczestniczyć.

Podsumowując można stwierdzić, iż kształcenie sprzyja poszerzaniu horyzontów pracownika, rozwijaniu takich cech jak: innowacyjność i przedsiębiorczość, a także służy zaspokojeniu potrzeby samorealizacji. Jest to zarazem inwestycja „w siebie”, która pozwala pracownikowi zrealizować założone projekty czy plany, osiągać w przyszłości zamierzone wcześniej cele. Doskonalenie zasobów ludzkich nakierowane jest na to, by pracownicy potrafili elastycznie podchodzić do swoich zadań, by rozumieli sytuację przedsiębiorstwa i rozwijali w sobie twórczość, a jednocześnie zaspokajali potrzebę samorealizacji.

Szkolenia i rozwój pracowników w praktyce przedsiębiorstw

Uczenie się organizacji, a w niej i poszczególnych pracowników, dokonuje się poprzez systematyczny rozwój przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się. Stworzenie pracownikom możliwości podjęcia dalszej nauki w celu rozwijania ich umiejętności, zapewnianie im rozwoju i poszerzania kwalifikacji zwiększa możliwości znalezienia przez nich zatrudnienia, uzyskania wyższych stanowisk, coraz lepszej pozycji zawodowej. Działania takie świadczą o właściwym gospodarowaniu zasobami ludzkimi, o stałym i optymalnym podnoszeniu wartości tych zasobów.

Wśród sposobów podnoszenia kwalifikacji pracowników dominujące znaczenie odgrywają różne formy szkolenia i doskonalenia. W świetle literatury przedmiotu wyróżnić można dwie główne formy ich realizacji:

- *kształcenie internistyczne* – *wewnątrz przedsiębiorstwa*, np. przyuczenie do wykonywania pracy na stanowisku pracy, kursy prowadzone przez własny personel czy organizowane przez własny instytut kształcenia;

- *kształcenie eksternistyczne – na zewnątrz przedsiębiorstwa*, np. korzystanie z usług instytucji specjalistycznych, takich jak: uniwersytety, szkoły, ośrodki kształcenia (Kostera, 2000: 103).

W niektórych przedsiębiorstwach bardzo często preferuje się kształcenie internistyczne, wewnątrz firmy. Ma to swoje uzasadnienie w tym, że przy takiej formie realizacji szkolenia możliwe jest kontrolowanie kosztów oraz zapewnienie koordynacji szkolenia z potrzebami i strategią organizacji. Doskonalenie w miejscu pracy zapewnia pracownikowi stopniowe zapoznawanie się z nową sytuacją, stopniowe przystosowywanie się i umożliwia poznanie realiów panujących w firmie. Ponadto nawiązuje do wymagań na danym stanowisku pracy, rozwija myślenie pragmatyczne, jest tanie, nakierowane na kształtowanie postaw, a także eliminuje w znacznym stopniu presję, by pracownik mógł od razu podołać wyznaczonym mu zadaniom.

Z kolei kształcenie eksternistyczne nakierowane jest na kształtowanie umiejętności i nawyków, rozwijanie osobowości. Uczestnik szkolenia ma możliwość przyswojenia określonych zachowań, a także szansę pogłębienia i uzupełnienia posiadanej już wiedzy. Ma także okazję, aby spotkać ludzi z innych firm, środowisk i wymienić się z nimi swoimi doświadczeniami, nawiązać kontakty zawodowe i społeczne. Kształcenie eksternistyczne ma niewątpliwe zalety – stosowanie nowoczesnych technik i bogata treść programów, korzystanie z pomocy wybitnych specjalistów w danej dziedzinie, kierowanie pracowników na wykłady w renomowanych uczelniach (Kostera, 2000).

Podkreślić należy, że nie we wszystkich firmach podsystem doskonalenia i szkolenia jest jednakowo postrzegany i realizowany. W przedsiębiorstwach, w których szkoleniom i doskonaleniu pracowników nadaje się dużą rangę, jest to z reguły proces zaplanowany i zorganizowany, który obejmuje: ustalenie potrzeb szkoleniowych, dobór pracowników do szkolenia, dobór form szkoleniowych i sposobów ich finansowania w odniesieniu do konkretnego pracownika. Z uwagi na fakt, że koszty szkolenia i doskonalenia cały czas wzrastają, dokonuje się oceny, na ile efektywnie środki te zostały wydatkowane (Kopertyńska, 2000: 70).

Dokształcanie, umożliwiające podwyższanie wykształcenia oraz doskonalenie jako procesy służące aktualizowaniu, rozszerzaniu i pogłębianiu wiedzy oraz umiejętności zawodowych stanowią podstawowy element polityki szkoleniowej we współczesnych organizacjach. Zaangażowanie firm w te procesy ma na celu przede wszystkim sprostanie zwiększonej konkurencyjności na rynku. Zainteresowanie pracodawców zdobywaniem przez ich pracowników nowych umiejętności, wpływa także z przeświadczenia, że nastawieni na nieustanny rozwój i uczenie się, stanowią będą pewną i perspektywiczną inwestycję dla firmy (*Raport: Rynek szkoleń. Popyt 2001, 2002*: 5).

Z reguły, we wszystkich zakładach pracy winny funkcjonować oddzielne komórki do spraw organizowania dokształcania i doskonalenia zawodowego. Jeśli są to firmy małe, to obowiązki te przejmują często pracownicy działu kadr, natomiast

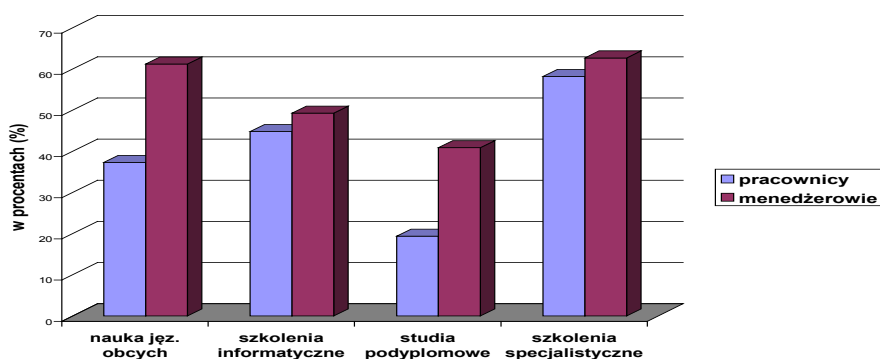
w większych zakładach, za prowadzenie polityki szkoleniowej odpowiedzialne są działy zarządzania zasobami ludzkimi. Zakres zadań, zatrudnionych, w tego typu komórkach organizacyjnych osób, jest dość szeroki. Zajmują się one m.in.: analizowaniem kwalifikacji pracowników, określaniem ich potrzeb szkoleniowych, organizowaniem wewnątrz i zewnątrzzakładowego kształcenia, a także sprawowaniem opieki nad nowo przyjętymi pracownikami (Aleksander, 1998: 95-103). Prowadzona w firmie *polityka szkoleniowa* odgrywa istotną rolę w procesie rozwoju firm, w nieustannym ich dążeniu do tworzenia tzw. organizacji uczących się. Służy nie tylko przyciągnięciu do firm najlepszych pracowników, ale przede wszystkim pozwala na ich przetrwanie i umacnianie się, na nieustannie zmieniającym się, konkurencyjnym rynku.

Jak podaje raport przygotowany przez Instytut Zarządzania, za sprawy organizacji szkoleń w badanych firmach w 2001 roku odpowiadały: w 47% przypadków działy personalne, a w 37% samodzielne osoby odpowiedzialne za szkolenia. Jedynie w 8% badanych zakładów funkcjonują działy szkoleń, w przypadku 1% polityką szkoleniową zajmują się firmy zewnętrzne, a w wypadku 3% dyrektor badanej firmy (*Raport: Rynek szkoleń. Popyt 2001, 2002*: 13).

Organizując szkolenia, firmy przyczyniają się do wzrostu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, a tym samym inwestycji w kapitał edukacyjny swoich pracowników, na który składa się: wiedza, doświadczenia i umiejętności wszystkich uczestników organizacji. Szkolenia są dla więc dla pracowników okazją do podniesienia poziomu zawodowego i rozwoju osobistego. Dla pracodawców są z kolei inwestycją, która podnosi potencjał firmy, daje jej większe możliwości skutecznego konkurowania, innowacyjności i adaptacji ciągłych zmian.

W miejscu tym pragnę przytoczyć wybrane wyniki badań, które autorka niniejszego artykułu przeprowadziła na potrzeby dysertacji doktorskiej pt. „*Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego*”. Badaniami objęto 200 menedżerów i ich 400 podwładnych, pracujących w różnych polskich firmach z sektora prywatnego i publicznego. Wybór tak zróżnicowanych warstw osób powodowany był chęcią poznania, ewentualnie istniejących różnic w przebiegu ich kształcenia i doskonalenia zawodowego w zatrudniających ich firmach.

Uzyskane rezultaty wskazują, iż zakres szkoleń, z których najczęściej korzystali respondenci, jest stosunkowo szeroki. Podejmując kształcenie, badani brali udział w: kursach językowych (49,6%) i informatycznych (46,6%), kończyli studia podyplomowe (29,9%; zob. wykres nr 1).

Wykres 1. Zajmowane stanowisko a formy doskonalenia zawodowego

Źródło: Badania własne.

Najczęściej wskazywaną przez respondentów formą były kursy językowe. W związku z przyjęciem Polski w poczet krajów Unii Europejskiej, rośnie liczba firm współpracujących z zagranicznymi partnerami. Swobodny przepływ towarów, usług, kapitału i pracowników przyczynia się do sytuacji, w której coraz więcej osób podnosi swoje kompetencje językowe. Ukończenie kursów językowych deklaruje 61% menedżerów i 37% ich podwładnych. Z kolei z doskonalenia w formie kursów informatycznych skorzystało 49% menedżerów i 44% pracowników wykonawczych. Z powyższych danych wynika, że menedżerowie częściej, niż pracownicy korzystali ze szkoleń językowych i informatycznych. Zrozumiałym jest także ich częstsze uczestnictwo w studiach podyplomowych, chociażby ze względu na fakt, że większość badanych, zajmujących stanowiska kierownicze posiada wyższe wykształcenie, które stanowi przepustkę do kształcenia na studiach podyplomowych.

W kursach specjalistycznych udział wzięło 60,7% ogółu ankietowanych. Jeśli chodzi o ten rodzaj szkoleń, podkreślić należy, że menedżerowie, częściej od innych pracowników, uzupełniają swoje wykształcenie w kierunku wykonywanego zawodu. Potwierdzeniem tej sytuacji jest fakt, że aż 61,9% z nich brało udział w typowych szkoleniach dla kadry menedżerskiej (MBA – *Master of Business Administration*), które uznawane są za najbardziej zaawansowaną formę kształtowania kompetencji menedżerskich; stanowią poważny atut przy poszukiwaniu i zmianie pracy, ponieważ oferują wiedzę, przydatną w przyszłości oraz kształtują postawy otwartości na nią (Andrzejczak, 2001: 160).

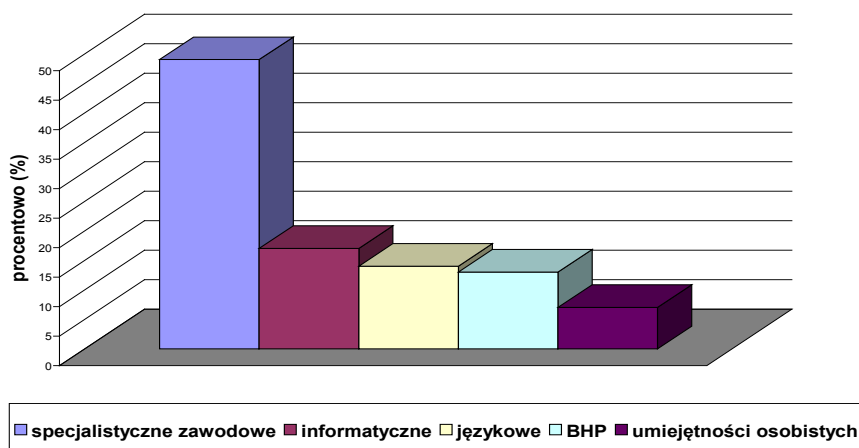
Motywacją do ich podjęcia może być zarówno chęć awansu, jak i utrzymanie dotychczasowego zatrudnienia przede wszystkim dzięki zdobyciu rzetelnej i szerokiej wiedzy oraz umiejętności. Konsekwencją natomiast może być wytworzenie pozytywnego stosunku do ciągłego doskonalenia się oraz podnoszenia jakości wykonywanej pracy. Jeżeli realizację tych zadań przyjmuje się za cel również na studiach MBA, to wydaje się, że menedżerowie korzystający z tej formy zdobywania nowych kompetencji oprócz zdobywania wiedzy i umiejętności,

mają okazję zmienić lub utrwalić dotychczasowe postawy, także wobec własnego rozwoju zawodowego i uczenia się. Studia MBA stawiają wysokie wymagania, ale jednocześnie dzięki zdobywanej wiedzy – uwrażliwiają na wiele różnych humanistycznych i etycznych aspektów zachowań, tym samym motywują zapewne do zwracania większej uwagi na relacje z pracownikami, a zatem i do podnoszenia kompetencji społecznych (Andrzejczak, 2001:163).

Spośród ogółu badanych, 87,6% *skorzystało z wewnętrznej oferty szkoleniowej firm*, w których są zatrudnieni. W szkoleniach tych wzięło udział 91,1% zatrudnionych w dużych firmach, 71,4% pracujących w średnich i 33,3% w małych. Wynik ten sugeruje, iż wielkość zakładu pracy wpływa na korzystanie przez pracowników z oferty szkoleniowej firmy i potwierdza fakt, że procesy dokształcania i doskonalenia zawodowego, najczęściej organizowane są właśnie w dużych firmach. Im mniejszy zakład pracy, tym pracownicy rzadziej korzystają z oferty szkoleniowej organizacji. Ze szkoleń nie skorzystało jedynie 11,6% spośród ankietowanych. Niestety, najrzadziej z oferty edukacyjnej firmy korzystają osoby z wykształceniem zawodowym (66,7%). W wypadku zajmowanego stanowiska nie zauważono istotności różnicujących obie grupy badanych osób.

Specyfika szkoleń oferowanych przez badane firmy, pozwoliła na wyróżnienie kilku dominujących **kategorii tematycznych**. Najczęściej ankietowani wskazywali na uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach zawodowych (49%). W tej grupie tematycznej, znalazły się m.in. wskazania ankietowanych na szkolenia z zakresu: marketingu, zarządzania, kontroli jakości (normy ISO), księgowości, obsługi klienta. Kolejne grupy stanowiły kursy: informatyczne (17%), językowe (14%) oraz obowiązkowe np. BHP (13%). Najmniej, bo jedynie 7% spośród badanych uczestniczyło w kursach umiejętności osobistych (głównie dotyczących komunikacji interpersonalnej, rozwiązywania problemów, negocjacji). Szczegółowe dane prezentuje wykres nr 2.

Wykres 2. Tematyka oferty edukacyjnej firm



Źródło: Badania własne.

Jak wynika z uzyskanych rezultatów, najmniejszą popularnością wśród szkoleń wewnętrznych cieszą się szkolenia z zakresu kształtowania tzw. „**umiejętności miękkich**”, czyli np. treningów z zakresu komunikacji interpersonalnej, rozwiązywania konfliktów czy negocjacji. Z kolei najczęściej, organizuje się tzw. „**szkoleń twardych**”, których zakres obejmuje pozyskiwanie wiedzy i umiejętności bezpośrednio związanych z wykonywanym zawodem. Fakt ten dowodzi, że firmy, podejmując decyzję o przeprowadzeniu kształcenia dla kadry, decydują się na szkolenia, których tematyka powiązana jest ściśle z działalnością danej organizacji. Wydaje się, że zbyt mało uwagi poświęca się na kształtowanie umiejętności osobistych, które pozwalają przecież na rozwijanie umiejętności pracy z ludźmi. Uzyskane wyniki stanowią potwierdzenie o stosowaniu przez zatrudniające respondentów firmy koncepcji kapitału ludzkiego (zob. Kopertyńska, 2001).

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki dotyczące szkoleń informatycznych i językowych, podkreślić należy, że zastanawiający jest tak niski procent wskazujący na organizowanie tego typu kształcenia w firmach. Umiejętności informatyczne oraz kompetencje językowe są w obecnych czasach niezwykle pożądane. Pracownicy wiedzą, iż posiadanie ich jest podstawą pracy w każdym zawodzie. Z jednej strony uzyskane wyniki mogą wskazywać, że badane osoby posiadają już takie kompetencje, w związku z powyższym, pracodawcy nie zamierzają w nie inwestować. Z drugiej strony, ustawiczny rozwój kwalifikacji własnych jednostki to szansa na zabezpieczenie zdolności do zatrudnienia. Wyniki takie mogą także wskazywać na to, że większość tego typu szkoleń zamawianych jest do realizacji przez zewnętrzne firmy szkoleniowe.

W wachlarzu różnorodnych form kształcenia, oferowanych przez zakłady pracy, szczególną uwagę pragnę zwrócić w tym miejscu, na ofertę szkoleniową skierowaną do kadry menedżerskiej. Spośród ogółu badanych menedżerów 38,1% przyznaje, że nie brało udziału w żadnych specjalistycznych szkoleniach, przeznaczonych dla kadry wyższego szczebla zarządzania. Wśród 61,9% menedżerów, korzystających ze szkoleń, największą populację stanowią osoby, zatrudnione w dużych zakładach pracy (60,4%). Nie jest zaskakujące większe zaangażowanie w szkolenia menedżerów pracujących w dużych firmach. Fakt ten powiązać można z ogólnymi kosztami kształcenia. Z reguły duże przedsiębiorstwa mogą pozwolić sobie na inwestowanie w osobisty kapitał edukacyjny pracowników, ponieważ to właśnie one dysponują wyższymi, niż przedsiębiorstwa małe i średnie, nakładami przeznaczanymi na rozwój i kształcenie kadry.

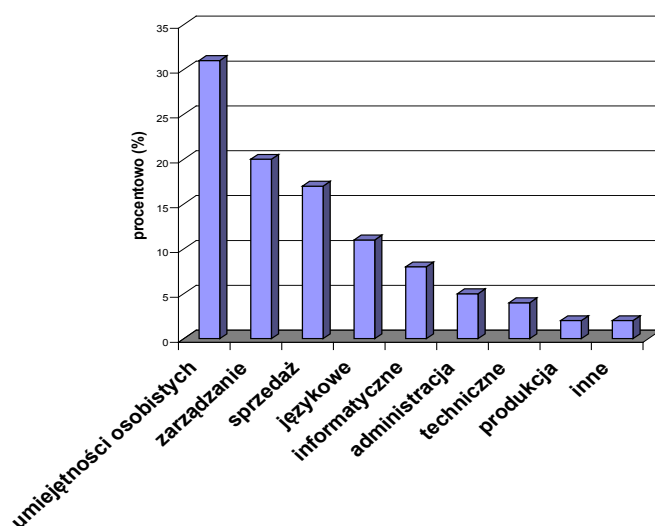
Przedsiębiorstwo chcąc szkolić swoich pracowników poza miejscem pracy ma do wyboru wiele rozmaitych instytucji prowadzących szkolenia. Należy jednak bardzo ostrożnie korzystać z tych możliwości. Wybierając określoną organizację kształcącą należy sprawdzić, czy jej oferta, a więc: cele, stosowane metody, zapowiadane wyniki rzeczywiście odpowiadają potrzebom szkoleniowym firmy. Rolą działu HR jest właściwe przedstawienie zakresu i celu szkolenia firmie wybranej do realizacji projektu szkoleniowego. Po zakończeniu wyboru firmy

szkoleniowej, warto z wyłoniionymi dostawcami ustalić cenowe i organizacyjne warunki współpracy, aby na tym etapie zamknąć negocjacje. Dzięki temu, podczas przygotowywania i realizowania projektów szkoleniowych, prowadzenie rozmów ograniczy się do merytorycznej analizy programu szkolenia. W takich rozmowach winien uczestniczyć nie tylko przedstawiciel działu HR, ale również menedżer działu, którego pracownicy będą uczestniczyć w szkoleniu.

Spośród ogółu respondentów, 84,2% wskazało, że brało udział w tzw. **szkoleniach zewnętranych**, finansowanych przez firmę, lecz odbywających się poza miejscem pracy. Podkreślić należy, że na wybór zewnętrznej oferty szkoleniowej decydują się najczęściej firmy prywatne, zatrudniające powyżej 300 pracowników (85,6%). Zdecydowanie mniej inwestują w szkolenia zewnętrzne przedsiębiorstwa publiczne i małe firmy. Taka sytuacja może wynikać z dwóch powodów: małe przedsiębiorstwa są często w złej kondycji finansowej i nie stać je na szkolenia pracowników, natomiast część firm, będących w dobrej sytuacji finansowej, może stosować tzw. *model sita*, który zakłada, że szkolenie i doskonalenie jest indywidualną sprawą pracownika (Kopertyńska, 2001:69).

Badanych menedżerów poproszono o wymienienie konkretnych kategorii tematycznych, zakupionych szkoleń, których organizatorami były prywatne firmy szkoleniowe lub agencje doradztwa personalnego. Uzyskane odpowiedzi prezentuje wykres nr 3.

Wykres 3. Tematyka szkoleń zakupionych w firmach szkoleniowych



Źródło: Badania własne.

Najczęściej kupowano szkolenia z zakresu umiejętności osobistych (31%) i zarządzania (20%). Widać wyraźnie, że są to kursy doskonalące tzw. „umiejętności

miękkie”. Nieznacznie mniejszym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia z zakresu sprzedaży (17%), kursy językowe (11%) i kursy informatyczne (8%). Najmniej popularne, okazały się szkolenia techniczne (4%) oraz szkolenia z zakresu kontroli jakości i produkcji (2%), czyli takie, które dotyczą „twardej” wiedzy.

Podsumowując uzyskane rezultaty, widać wyraźnie, że jeśli chodzi o organizowanie szkoleń tzw. wewnętrznych w badanych firmach – dominuje tematyka szkoleń, która przydatna jest wyłącznie w pracy w konkretnej firmie i na danym stanowisku pracy. Wyniki badań odnoszące się do korzystania z tzw. zewnętrznej oferty szkoleniowej wskazują, że dominują projekty rozwijające kwalifikacje ogólne, które uczestnicy mogą wykorzystać na obecnym, jak i w przyszłym miejscu pracy.

Menedżerowie (57,1%), częściej niż ich podwładni (42,1%), uczestniczyli w procesach szkoleniowych, oferowanych przez zakłady pracy. Zajmowane w strukturze organizacyjnej stanowisko, w decydujący sposób wpływa więc na możliwość uczestnictwa w indywidualnych szkoleniach. Nie dziwi fakt, że to właśnie w menedżerów, firmy inwestują częściej, niż w pracowników wykonawczych. Bo wiem to menedżerowie, jako specyficzna grupa zawodowa kadry danego przedsiębiorstwa, stanowi jej rdzeń, a dzięki posiadanym kompetencjom i wiedzy, zapewnia (gwarantuje) w dużej mierze, swojej firmie, rynkowy sukces.

Na koniec pragnę podkreślić, iż coraz częściej w firmach zaczyna się projektować i wdrażać indywidualne ścieżki karier i rozwoju dla pracowników o wysokim potencjale. Jest to stosunkowo nowy trend tzw. *zarządzania talentami* w organizacjach. W badaniach przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych w 2005 roku przez The Conference Board, prawie 50% firm przyznało, że zarządzanie talentami jest uwzględnione w bieżących procesach zarządzania, a 1/3 stwierdziła, że jest ono częścią strategii przedsiębiorstwa (Kaczmarska i Sienkiewicz, 2005:55). Także badania przeprowadzone przez autorkę niniejszego artykułu potwierdzają istnienie tego trendu w Polsce, wśród dużych firm z udziałem kapitału zagranicznego. Dzięki analizie zakładowych systemów kształcenia oraz zaprezentowaniu wyczerpującej oferty szkoleń realizowanych w ich obrębie, autorka przeprowadziła także swobodne wywiady z kierownikami działów personalnych (bądź z osobami będącymi właścicielami firm), odpowiedzialnymi za kształt i realizację polityki szkoleniowej w badanych organizacjach. Na szczególną uwagę zasługują projekty wdrażane w GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A. oraz w Banku Zachodnim WBK.

W firmie farmaceutycznej za realizację procesów szkoleniowych odpowiadają: pion HR, administratorzy szkoleń, trenerzy wewnętrzni, pracownicy biorący udział w szkoleniach oraz ich przełożeni. Wszystkie działania rozwojowe realizowane są dwutorowo: poprzez szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Szkolenia wewnętrzne są organizowane przez wewnętrznych trenerów fabryki w zależności od potrzeb. Z kolei szkolenia zewnętrzne organizowane są w zależności od potrzeb rozwojowych pracowników, po wybraniu przez dział HR stosownej oferty. W ofercie szkoleniowej firmy dominuje pięć grup tematycznych: szkolenia z umiejętności osobistych, kierowniczych, zawodowych i komputerowych,

szkolenia językowe oraz studia wyższe. W strukturach GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A. wykorzystuje się także narzędzia do zarządzania wiedzą, są to m.in.: *Program pomysłów i usprawnień* – służący pozyskiwaniu wiedzy, *Adwokaci Zarządzania Wiedzą* – nadzorujący rozwój wiedzy w organizacji, *Globalna Baza Dokumentów GSK*, dzięki której wiedza może być przechowywana i jednocześnie wykorzystywana przez zainteresowanych pracowników.

Z kolei w BZWBK w ramach szkoleń i rozwoju pracowników zainicjowano kilka projektów, skierowanych do pracowników zajmujących różnorodne stanowiska w strukturze organizacyjnej. Są to m.in.: „*Program Rozwoju Liderów WBK*” – skierowany do przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej, jego celem jest rozwój najlepszych praktyk w zakresie przywództwa oraz umiejętności zarządzania biznesem; „*Program Rozwojowy dla Dyrektorów*”, którego celem jest doprowadzenie do osiągania doskonałych wyników biznesowych we wszystkich jednostkach banku. Składa się on z trzech modułów: „Po pierwsze klient”, „Zarządzanie biznesem” oraz „Przewodzenie i zarządzanie zespołem”, umożliwiających uczestnikom wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk oraz rozwój) „*Program Rozwojowy dla Kierowników*” oraz „*Program dla Nowo Mianowanych Menedżerów*” – podnoszące umiejętności kadry menedżerskiej. Oprócz wspomnianych, bank oferuje swoim pracownikom także uczestnictwo w programie „Rozwój w Ramach Szybkiej Ścieżki – Liderzy Przyszłości”, adresowanym do określonej grupy zatrudnionych osób, posiadających potencjał do tego, by w najbliższej perspektywie czasowej ubiegać się o stanowisko kierownicze w BZWBK. Należy także nadmienić, iż nowozatrudnieni pracownicy banku obejmowani są specjalnym „*Programem Adaptacyjnym*”, który ma na celu przygotowanie ich do jak najszybszej gotowości do realizacji zadań biznesowych.

Z pewnością opisane powyżej działania mogą stanowić dobre przykłady nowoczesnych firm, w których doskonalenie i rozwój pracowników sprzyja ich transformacji w kierunku organizacji opartych na wiedzy.

Zakończenie

Kończąc rozważania dotyczące doskonalenia pracowników, należy podsumować dotychczasowe tezy. Żyjąc w warunkach społeczeństwa postindustrialnego, w którym największym dobrem staje się wiedza, współczesne firmy stają przed wyzwaniem tworzenia organizacji uczących się, opartych na wiedzy. W związku z powyższym może pojawić się problem: jak zarządzać ludźmi w takich organizacjach? Pracownicy coraz chętniej uczestniczą w różnorodnych formach kształcenia, często korzystają z ofert edukacyjnych poza miejscem zatrudnienia, nie czekając na

to, jakie formy doskonalenia zaproponuje im zakład pracy, ponieważ dostrzegają potrzebę zwiększania zakresu posiadanych kompetencji. Zdają sobie sprawę z tego, że uczestnictwo w szkoleniach i doskonaleniu prowadzi do zwiększenia ich efektywności i satysfakcji, a jednocześnie chroni ich przed dezaktualizacją wiedzy. Dlatego w procesie zarządzania ludźmi, jednostki organizacyjne zakładów pracy, odpowiedzialne za prowadzenie polityki szkoleniowej, winny mieć na uwadze, że poprzez inwestowanie w pracowników, można doprowadzić do wzrostu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększenia konkurencyjności organizacji na rynku. Pamiętać jednak należy, że przy obecnym osłabieniu tempa wzrostu gospodarczego, szkodliwym działaniem, dla funkcjonowania niektórych firm, stać się może obniżanie wydatków na kształcenie pracowników.

Literatura

- Allen J., 1992, *Post-Industrialism and Post-Fordism*, in: S. Hall, D. Held, T. McGrew, *Modernity and Its Futures*, Polity Press in Association with the Open University, Cambridge, Oxford.
- Andrzejczak, A., 2001, *Kompetencje kadry kierowniczej a studia MBA*, w: Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Toruń: UMK.
- Armstrong M., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Beveridge W., 1944, *Full Employment in a Free Society*, London.
- Czarnomska D., 2002, *Szkolenie i doskonalenie pracowników jako element edukacji ustawicznej*, „Edukacja Dorosłych”, nr 2-3.
- Denek K., Przyszczykowski K., Urbański-Korż R., (red.), 2001, *Aksjologiczne podstawy edukacji*, Poznań-Toruń: Wydawnictwo EDYTOR.
- Dobrzański K., 2006, *Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych w procesie rozwoju zatrudnionych i funkcjonowanie organizacji*, w: *Rozwój potencjału społecznego organizacji. Systemy pozyskiwania, szkolenia i rozwoju kadr w Straży Granicznej i innych instytucjach*, Materiały konferencyjne (red.) K. Dobrzański, E. Solarczyk-Ambrozik, Poznań-Koszalin.
- Drucker P.F., 1999, *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker P.F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa: MUZA S.A.
- Grudzewski W. M., Hejduk I.K. (red.), 2001, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., 2005, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPiSS.
- Kofman F., Senge P., Moss Kanter E., Handy Ch., 1995, *Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Portland: Productivity Press.
- Kopertyńska W., 2001, *Doskonalenie i rozwój pracowników w praktyce przedsiębiorstw*, w: Z. Hasińska (red.), *Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy*, Wrocław: Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”.
- Kostera M., 2000, *Zarządzanie personelem*, Warszawa: PWE.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., 2002, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Naisbitt J., 1997, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań: Zysk i S-ka.

- Pocztowski A., 1993, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Kraków: Wydawnictwo AE.
- Porwit K., 2001, *Cechy gospodarki opartej na wiedzy, ich współczesne znaczenie i warunki skuteczności*, w: A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Warszawa: KBN.
- Pólturzycki J., 1991, *Dydaktyka dorosłych*, Warszawa: WSiP.
- Raport. Rynek szkoleń. Popyt 2001, 2002, Warszawa: Instytut Zarządzania.
- Romanowska M. (red.), 2001, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Senge M.S., 2002, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Słoman M., 1997, *Strategia szkolenia pracowników*, Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Toffler A. i H., 1996, *Budowa nowej cywilizacji – Polityka Trzeciej Fali*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Wick C. W., Lean L.S., 1995, *Crating a learning organization: from ideas to action*, „Human Resource Management”.
- Wilson D., Ronsenfeld R., 1990, *Managing Organizations*, London: Mc Graw-Hill Company.
- Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, 2000, OECD, Radom: Zakład Poligrafii Instytutu Technologii Eksploatacji.

Joanna Szłapińska

The Job Improvement of Employees as a Requirement to Build an Organization based on Knowledge

Abstract

The present article concerns the issues of the job improvement of employees in organizations based on knowledge. In the preface the author explains the importance of the economy supported by knowledge and presents its influence on the contemporary organizations. In such organizations education and job qualification improvement are becoming a necessity. However thanks to the investment in human resources, companies may build their advantage over other companies.

In the next part of the article the results of the research were presented. The research presents the way of the employee development in organizations taking into consideration the employee trainings. The author states that educational and training policy in a company play an important role in the company development, in a continuous aim at creating so-called Learning organization.

Podnoszenie efektywności organizacji poprzez skuteczne projektowanie programów szkoleniowych w oparciu o badanie potrzeb szkoleniowych w administracji publicznej

Wprowadzenie

W krajach Unii Europejskiej, w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej, coraz większą popularnością cieszą się kompleksowe programy zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza narzędzie o nazwie *Investors In People* – IIP. Ma ono za zadanie poprawę jakości szkoleń i zarządzania zasobami ludzkimi przez mocne powiązanie ich z efektywnością i strategią organizacji. Cztery zasady programu IIP są następujące:

- Organizacja publicznie zobowiązuje się wspierać rozwój **wszystkich** pracowników, by przez to osiągać swoje cele.
- Organizacja **regularnie** dokonuje **przeglądu** potrzeb szkoleniowych i rozwojowych wszystkich pracowników.
- Dział kadr podejmuje działania mające na celu szkolenie i rozwój pracowników, **od momentu rekrutacji przez cały okres zatrudnienia**.
- Organizacja ocenia inwestycję w szkolenia i rozwój, co pozwala jej na ocenę osiągnięć i **poprawę skuteczności szkoleń w przyszłości**.

W Polsce w administracji publicznej dopiero zaczyna się myśleć o wdrażaniu kompleksowych systemów zarządzania ludźmi. W niniejszym artykule pokazujemy jeden z możliwych kierunków, jak postawić ten pierwszy krok. Autorzy zdają sobie sprawę z ograniczeń metodologicznych swojej propozycji – nieliczne organizacje administracji publicznej myślą o wdrożeniu systemu kompetencyjnego.

Cel badania

Celem badania było określenie potrzeb szkoleniowych różnych grup stanowisk w Urzędzie m.st. Warszawy.

W administracji publicznej cel ten nabiera szczególnego znaczenia, gdyż wydawanie środków publicznych zawsze odbywa się pod kontrolą dziennikarzy, którzy działając w imieniu społeczeństwa, starają się znaleźć i opisać każde nieprawidłowo wydane publiczne pieniądze.

Z perspektywy czasu, program szkolenia może mieć doskonale opisane wyniki, właściwie wykorzystane różne metody przekazu, świetne materiały i wykładówców, jednak według specjalistów od podnoszenia efektywności organizacji „nawet takie szkolenie, jeśli będzie dotyczyło obszaru niemającego wpływu na wyniki, nie będzie uzupełniane przez optymalnie zaprojektowany proces lub też nie będzie związane ze strategicznymi zamierzeniami organizacji, to nie jest warte inwestowania” (Rummler, Brache, 2000: 254).

Przyjmując taką perspektywę, jednym z kluczowych zadań działu personalnego w organizacjach publicznych jest właściwe, czyli efektywne projektowanie szkoleń pod względem jakościowym i finansowym oraz ich ewaluacja. Do podstawowych funkcji ewaluacji zalicza się (Olejniczak, 2007):

- poprawianie planowania,
- poprawę wdrażania i kontrolę jakości,
- wzmocnienie odpowiedzialności,
- wspieranie procesów uczenia się,
- wzmacnianie partnerstwa i poczucia współwłasności.

Aby prawidłowo zaprojektować szkolenia, potrzebujemy wiedzy o obecnej efektywności pracowników. Według Boydella i Leary (2006) istnieją trzy sposoby na uzyskanie informacji:

- wykorzystywanie obiektywnych danych,
- uzyskiwanie informacji zwrotnych od innych,
- dokonywanie samooceny.

Nie jest możliwe wykorzystanie obiektywnych danych o wydajności, jakości i czasie realizacji usługi czy kosztach w przeliczeniu na usługę pracowników administracji. Nie jest również właściwym sposobem projektowanie szkoleń pracowników szczebla kierowniczego w administracji publicznej poprzez zbieranie informacji od innych, czyli od klientów urzędu.

W ten sposób badanie potrzeb szkoleniowych ograniczono do dokonania samooceny przez zastosowanie ustrukturalizowanej metody uzyskiwania informacji zwrotnej na trzech poziomach: indywidualnym, grupy i organizacji. Dzięki temu nawiązano również do piątej funkcji ewaluacji – wzmocniania partnerstwa i poczucia współwłasności – która wydaje się szczególnie ważna, gdyż od niej zależy „wzmocnienie powiązań, relacji, współpracy, interakcji między uczestnikami,

[...] aktywizowanie interesariuszy [...], włączenie we współdecydowanie tych grup, które były marginalizowane” (Olejniczak, 2007: 20).

Respondenci proszeni byli zarówno o zdiagnozowanie własnych luk kompetencyjnych i tym samym własnych potrzeb szkoleniowych (stanowiska kierownicze i koordynujące), jak i wskazanie obszarów wymagających doskonalenia w przypadku osób zajmujących w urzędzie stanowiska specjalistyczne i stanowiska urzędnicze niższego szczebla. W przypadku określenia potrzeb szkoleniowych pracowników tych szczebli organizacyjnych jest to zatem perspektywa przełożonego. Okazała się ona szczególnie istotna w określeniu umiejętności „bazowych” dla przystępujących do pracy nowych pracowników Urzędu m.st. Warszawy. Respondenci zostali bowiem poproszeni o wskazanie tych obszarów umiejętności i wiedzy, które powinny stać się przedmiotem szkoleń „adaptacyjnych” dla nowych pracowników Urzędu z uwzględnieniem trzech typów stanowisk: kierowniczych/koordynujących, specjalistycznych oraz urzędniczych niższego rzędu. Wskazanie obszarów umiejętności i wiedzy, w które powinni zostać wyposażeni nowi pracownicy urzędu, aby sprostać wymaganiom stawianym przed nimi przez pracę w Urzędzie oraz ich przełożonych było drugim, istotnym celem badania.

Metoda zbierania danych

Badanie zrealizowane zostało przy użyciu techniki CAWI (Computer Assisted WEB Interview). Respondentami badania byli uczestnicy szkoleń Programu Rozwoju i Inwestycji w Menedżera (PRIME) realizowanych przez Akademię Leona Koźmińskiego dla Urzędu m.st. Warszawy.

Do udziału w projekcie PRIME zaproszono 400 osób z kadry kierowniczej. Ankieta została rozesłana do wszystkich uczestników, którzy ukończyli wszystkie 5 bloków szkoleniowych – ogółem 340 osób. Uczestników programu szkoleniowego PRIME, którym zabrakło choćby jednego bloku szkoleniowego, nie poddano badaniu. Otrzymano zwrot 120 ankiet, co stanowi 35% realizacji próby. Ankieta dotarła do respondentów w postaci spersonalizowanych linków do ankiet. Dzięki nim po przerwaniu wypełniania ankiety (na przykład wskutek przypadkowego jej zamknięcia), po ponownym kliknięciu na link respondent mógł kontynuować badanie bez konieczności rozpoczynania od początku procesu wypełniania kwestionariusza. Wykorzystanie indywidualnych linków dało pewność, że pojedynczy uczestnik badania nie wypełnił ankiety więcej niż raz, co podważałoby wiarygodność wyników. Uczestnicy badania mieli zapewnioną pełną anonimowość, ponieważ na serwerze nie były zapisywane dane umożliwiające ich identyfikację. Grupa uczestników PRIME nie jest reprezentatywną

próbą zbiorowości kadry zarządzającej Urzędu w sensie statystycznym, jednak zbadanie tak licznej grupy przedstawicieli tej populacji daje podstawy do formułowania ogólniejszych wniosków.

Ankieta zawierała pytania zamknięte wielokrotnego wyboru – respondenci, dokonując wskazań, poruszali się w obrębie ustalonej, jednak bardzo obszernej puli możliwych odpowiedzi (lista 33 umiejętności). Niemniej jednak ankieta dawała również możliwość zgłaszania propozycji przez respondenta (9 pól otwartych). Możliwość ta okazała się jednak rzadko wykorzystywana przez badanych. Pula możliwych odpowiedzi zawierała głównie szkolenia o charakterze ogólnym, nie uwzględniając szkoleń specjalistycznych, które powinny pozostać w gestii poszczególnych urzędów w ramach indywidualnych planów rozwoju (lub/i szkoleń *ad hoc*).

Wymienione w ankiecie – będące przedmiotem wyboru – umiejętności dotyczyły następujących obszarów tematycznych:

- asertywność,
- efektywna komunikacja,
- negocjacje
- podejmowanie decyzji
- przywództwo (pełnienie roli kierowniczej)
- rozwiązywanie problemów
- radzenie sobie ze stresem zawodowym
- radzenie sobie ze zmianą/zarządzanie zmianą
- zarządzanie (delegowanie, motywowanie, budowanie zespołu)
- zarządzanie czasem
- szkolenie merytoryczne – ogólne, tj.: prawo (zamówień publicznych, pracy, podatkowe); zagadnienia Unii Europejskiej, obsługa komputera – znajomość oprogramowania; nauka języków obcych, zarządzanie projektami.

Narzędzie zaproponowane przez realizującego, zatwierdzone przez Urząd m.st. Warszawy, zostało skonstruowane w taki sposób, aby w wyniku jego zastosowania uzyskać jak najbardziej miarodajne informacje o realnych lukach kompetencyjnych respondentów, których wypełnienie będzie celem szkoleń. Jego konstrukcji towarzyszyła chęć uniknięcia efektu „listy życzeń” w odniesieniu do szkoleń. Dlatego ankietowani pytani byli o umiejętności przydatne im w ich codziennej pracy oraz ocenę stopnia ich opanowania. Różnice w stopniu przydatności i stopniu opanowania danej umiejętności były podstawą do formułowania wniosku o ewentualnej konieczności wypełnienia ujawnianej luki. Ponieważ realizujący badanie świadomi są nieodłącznej badaniom potrzeb szkoleniowych tendencji do „idealizacji” swoich kompetencji przez badanych, w ankiecie zastosowano metodę „przeniesienia” i wielokrotnej weryfikacji odpowiedzi poprzez zamieszczenie pytań nie tylko o samych respondentów, ale również o innych przedstawicieli ich grupy zawodowej (umieszczenie perspektywy JA, MY, ONI).

Dopiero analiza odpowiedzi udzielonych we wszystkich trzech kontekstach była podstawą syntetycznej propozycji szkoleń dla tej grupy stanowisk.

Ocena potrzeb szkoleniowych

Respondenci zostali poproszeni o określenie stopnia przydatności dla swoich codziennych obowiązków każdej z zamieszczonej na liście umiejętności, przy użyciu skali: 1 – bardzo rzadko, 2 – rzadko, 3 – średnio często, 4 – często, 5 – bardzo często). Następnie ich zadaniem było określenie stopnia opanowania przez nich tej umiejętności na skali: 1 – bardzo niski, 2 – niski, 3 – ani wysoki, ani niski, 4 – wysoki, 5 – bardzo wysoki).

Tabela 1 prezentuje obszary kompetencji wraz z uzyskanymi przez nie średnimi ocen w zakresie stopnia przydatności i stopnia opanowania umiejętności, uszeregowane w kolejności malejącej przydatności poszczególnych umiejętności.

Tabela 1. Obszary kompetencji według malejącej przydatności poszczególnych umiejętności

UMIEJĘTNOŚCI	JAK CZĘSTO WYKONYWANE CZYNNOŚCI WYMAGAJĄ ZAANGAŻOWANIA PONIŻSZYCH UMIEJĘTNOŚCI	POZIOM UMIEJĘTNOŚCI	RÓŻNICA ŚREDNICH
ZNAJOMOŚĆ WORD	4,61	4,28	0,33
UMIEJĘTNOŚĆ ORGANIZACJI PRACY WŁASNEJ	4,45	3,87	0,58
UMIEJĘTNOŚCI Z ZAKRESU PODEJMOWANIA DECYZJI	4,34	3,99	0,35
UMIEJĘTNOŚĆ ANALITYCZNEGO MYŚLENIA	4,33	4,13	0,2
UMIEJĘTNOŚĆ ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW	4,29	3,97	0,32
UMIEJĘTNOŚĆ ZA-RZĄDZANIA LUDŹMI	4,22	3,76	0,46

cd. tabeli 1.

UMIEJĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY Z KLIENTEM WEWNĘTRZNYM LUB ZEWNĘTRNYM	4,13	4,02	0,11
UMIEJĘTNOŚĆ RADZENIA SOBIE ZE STRESEM	4,08	3,39	0,69
UMIEJĘTNOŚĆ UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNEJ PRACOWNIKOWI (OCENA: POCHWAŁA /KRYTYKA)	4,00	3,72	0,28
UMIEJĘTNOŚCI ASERTYWNE	3,97	3,24	0,73
UMIEJĘTNOŚĆ MYŚLENIA ZORIENTOWANEGO NA WYNIKI	3,91	3,71	0,2
UMIEJĘTNOŚĆ DOSTOSOWYWANIA SIĘ DO ZMIAN/ZARZĄDZANIE ZMIANĄ	3,80	3,76	0,04
UMIEJĘTNOŚĆ MOTYWOWANIA	3,80	3,63	0,17
UMIEJĘTNOŚĆ BUDOWANIA ZESPOŁU	3,78	3,65	0,13
UMIEJĘTNOŚĆ DELEGOWANIA	3,78	3,52	0,26
UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE	3,70	3,51	0,19
ZNAJOMOŚĆ OGÓLNE MS OFFICE	3,63	3,51	0,12
ZNAJOMOŚĆ EXCEL	3,54	3,39	0,15
UMIEJĘTNOŚĆ PLANOWANIA STRATEGICZNEGO	3,40	3,54	+0,14
UMIEJĘTNOŚĆ NEGOCJACJI	3,26	3,33	+0,07
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA CZASEM	3,26	3,33	+0,07
ZNAJOMOŚĆ PRAWA PRACY	3,12	3,13	+0,01

cd. tabeli 1.

UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	3,06	3,13	+0,07
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROCESAMI	2,86	2,97	+0,11
ZNAJOMOŚĆ PRAWA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH	2,74	2,70	
ZNAJOMOŚĆ FINANSÓW I RACHUNKOWOŚCI	2,63	2,75	+0,12
ZNAJOMOŚĆ POWER POINT	2,38	2,67	+0,29
ZNAJOMOŚĆ TEMATYKI UNII EUROPEJSKIEJ	2,34	2,49	+0,15
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA ANGIELSKIEGO	2,27	2,66	+0,39
ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW PODATKOWYCH	1,96	2,40	+0,34
TWORZENIE STRON WWW	1,39	1,86	+0,47
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA NIEMIECKIEGO	1,22	1,76	+0,54
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA FRANCUSKIEGO	1,13	1,23	+0,10

Analiza wyników ankiet wskazuje na charakterystyczną „konwergencję” ocen: potrzeby posiadania danych umiejętności (podyktowanej częstością napotykania w pracy zawodowej sytuacji wymagających zaangażowania adekwatnych umiejętności) i obecnego poziomu ich opanowania – obszary umiejętności, po które badani w swojej pracy sięgają najczęściej są oceniane jako opanowane w stopniu relatywnie odpowiadającym tym wymaganiom. Może to być przejawem wspomnianej we wstępie raportu tendencji badanych do unikania sytuacji, w której jawić się mogą oni jako osoby niekompetentne – stąd dbałość o spójność ocen.

Umiejętności uznane za mniej przydatne w pracy otrzymywały spójne z nimi, również niższe, oceny za ich opanowanie. Może to być wyrazem tej samej tendencji – unikania dysonansu, ale również, w niektórych przypadkach, świadomość braków kompetencyjnych w danej dziedzinie może być powodem unikania sytuacji wymagających wykazania się tymi umiejętnościami (charakterystyczne dla sytuacji wymagających użycia kompetencji z zakresu języka obcego).

Reasumując, ocena, które z umiejętności – ocenionych najniżej pod względem ich opanowania – wymagają kształcenia, zależy od przyszłej strategii organizacji (oraz dostosowanej do niej strategii szkoleniowej), jej priorytetów i kierunków rozwoju. Opierając się na ocenie samych badanych odnośnie do tego, które z umiejętności wydają im się najbardziej użyteczne w codziennej pracy zawodowej na zajmowanym przez nich stanowisku oraz po zestawieniu ich ze średnią oceną poziomu tych właśnie umiejętności, należy wyróżnić obszary o największej różnicy średnich (a więc wymagające najpilniejszego wyrównania poziomów).

Tak więc, do grupy umiejętności wymagających najpilniejszego doskonalenia (różnica średnich powyżej 0,4) zaliczyć należy:

- umiejętność asertywności,
- umiejętność radzenia sobie ze stresem,
- umiejętność organizacji pracy własnej,
- umiejętność zarządzania ludźmi,
- umiejętność rozwiązywania problemów.

Dodatkowo grupę tę można poszerzyć o umiejętności, które otrzymały średnią poniżej 4,00 w zakresie oceny stopnia ich opanowania, a zapotrzebowanie na nie w pracy zawodowej jest więcej niż średnio częste (średnia powyżej 3). Należą do nich:

- umiejętność zarządzania projektami,
- znajomość prawa pracy,
- umiejętność negocjacji,
- umiejętność zarządzania czasem,
- umiejętność planowania strategicznego,
- nauka i doskonalenie obsługi komputera (zwłaszcza EXCEL),
- umiejętności przywódcze,
- umiejętność delegowania,
- umiejętność budowania zespołu,
- umiejętność motywowania,
- umiejętność dostosowywania się do zmian/zarządzanie zmianą,
- umiejętność myślenia zorientowanego na wyniki,
- umiejętność udzielania informacji zwrotnej pracownikowi (ocena: pochwała /krytyka)

Kolejne pytanie ankiety, będące próbą zdiagnozowania potrzeb szkoleniowych grupy osób na stanowiskach kierowniczych/koordynujących, jednak umieszczone w kontekście kolektywnym „MY”, dotyczyło tego, które obszary kompetencji powinny być przedmiotem szkoleń w przyszłych edycjach PRIME.

Tabela 2. prezentuje procent wskazań na poszczególne odpowiedzi.

Tabela 2. Obszary kompetencji które powinny być przedmiotem przyszłych szkoleń.

UMIEJĘTNOŚCI	% respondentów, którzy wskazali daną odpowiedź
UMIEJĘTNOŚĆ RADZENIA SOBIE ZE STRESEM	48,7
UMIEJĘTNOŚCI ASERTYWNE	44,33
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA LUDŹMI	43,5
UMIEJĘTNOŚĆ Z ZAKRESU PODEJMOWANIA DECYZJI	29,6
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA ANGIELSKIEGO	27,8
UMIEJĘTNOŚĆ ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW	27,0
UMIEJĘTNOŚĆ UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNEJ PRACOWNIKOWI (OCENA: POCHWAŁA /KRYTYKA)	24,3
UMIEJĘTNOŚĆ MOTYWOWANIA	22,6
UMIEJĘTNOŚĆ ANALITYCZNEGO MYŚLENIA	21,7
UMIEJĘTNOŚĆ ORGANIZACJI PRACY WŁASNEJ	21,7
UMIEJĘTNOŚĆ NEGOCJACJI	21,7
UMIEJĘTNOŚĆ BUDOWANIA ZESPOŁU	20,0
UMIEJĘTNOŚĆ DELEGOWANIA	20,0
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	19,1
UMIEJĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY Z KLIENTEM WEWNĘTRZNYM LUB ZEWNĘTRNYM	15,7
UMIEJĘTNOŚĆ MYŚLENIA ZORIENTOWANEGO NA WYNIKI	15,7
ZNAJOMOŚĆ FINANSÓW I RACHUKOWOŚCI	13,0
ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH	12,2
ZNAJOMOŚĆ EXCEL	12,2
UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE	11,3
UMIEJĘTNOŚĆ PLANOWANIA STRATEGICZNEGO	10,4
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA CZASEM	9,6
ZNAJOMOŚĆ TEMATYKI UNII EUROPEJSKIEJ	9,6
ZNAJOMOŚĆ PRAWA PRACY	9,6
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROCESAMI	8,7
UMIEJĘTNOŚĆ DOSTOSOWYWANIA SIĘ DO ZMIAN/ZARZĄDZANIE ZMIANĄ	7,8
ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW PODATKOWYCH	6,1
ZNAJOMOŚĆ POWER POINT	6,1
ZNAJOMOŚĆ OGÓLNIE MS OFFICE	4,3
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA NIEMIECKIEGO	3,5
ZNAJOMOŚĆ WORD	3,5
UMIEJĘTNOŚĆ TWORZENIA STRON WWW	3,5
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA FRANCUSKIEGO	0,9

Szkolenia przyszłej edycji PRIME, w opinii respondentów, powinny kształcić w pierwszej kolejności takie umiejętności jak: radzenie sobie ze stresem, asertywność, zarządzanie ludźmi (na które wskazało ponad 40% respondentów)

Następnie umiejętności: z zakresu podejmowania decyzji, znajomość języka angielskiego, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność udzielania informacji zwrotnej pracownikowi (ocena: pochwała/krytyka), umiejętność motywowania, umiejętność analitycznego myślenia, umiejętność organizacji własnej pracy, umiejętność negocjacji, umiejętność budowania zespołu, umiejętność delegowania (na które wskazało między 20 – 25% respondentów).

Kolejnym punktem zainteresowania badaczy było wskazanie przez respondentów tych umiejętności i zakresów wiedzy, które wymagają doskonalenia w odniesieniu do ich współpracowników.

Stanowiska kierownicze/koordynujące

W pierwszej kolejności pod rozwałę badanych poddane zostały stanowiska kierownicze, z prośbą o wskazanie tych obszarów, które w przypadku tej grupy zawodowej powinny podlegać kształceniu i doskonaleniu (wprowadzenie perspektywy ONI).

Tabela 3 prezentuje poszczególne obszary kompetencji wraz z procentem wskazań (liczba respondentów, które wybrały daną odpowiedź) w porządku malejącym.

Tabela 3. Obszary kompetencji, które po wprowadzeniu perspektywy ONI.

UMIEJĘTNOŚCI	% respondentów, którzy wskazali daną odpowiedź
UMIEJĘTNOŚĆ ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW	59,6
UMIEJĘTNOŚĆ Z ZAKRESU PODEJMOWANIA DECYZJI	57,8
UMIEJĘTNOŚĆ ANALITYCZNEGO MYŚLENIA	43,1
UMIEJĘTNOŚĆ RADZENIA SOBIE ZE STRESEM	43,1
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA LUDŹMI	37,6
UMIEJĘTNOŚĆ UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNEJ PRACOWNIKOWI (OCENA: POCHWAŁA/KRYTYKA)	32,1
UMIEJĘTNOŚĆ ORGANIZACJI PRACY WŁASNEJ	32,1
UMIEJĘTNOŚCI ASERTYWNE	25,7
UMIEJĘTNOŚĆ MOTYWOWANIA	25,7
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA CZASEM	24,8
UMIEJĘTNOŚĆ MYŚLENIA ZORIENTOWANEGO NA WYNIKI	24,8

cd. tabeli 3.

UMIEJĘTNOŚĆ BUDOWANIA ZESPOŁU	24,8
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA ANGIELSKIEGO	23,9
UMIEJĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY Z KLIENTEM WEWNĘTRZNYM LUB ZEWNĘTRZNYM	20,2
UMIEJĘTNOŚCI NEGOCJACJI	15,6
UMIEJĘTNOŚĆ PLANOWANIA STRATEGICZNEGO	15,6
UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE	14,7
UMIEJĘTNOŚĆ DOSTOSOWYWANIA SIĘ DO ZMIAN/ZARZĄDZANIE ZMIANĄ	13,8
UMIEJĘTNOŚĆ DELEGOWANIA	11,9
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	11,9
ZNAJOMOŚĆ EXCEL	11,9
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROCESAMI	11,0
ZNAJOMOŚĆ PRAWA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH	11,0
ZNAJOMOŚĆ TEMATYKI UNII EUROPEJSKIEJ	7,3
ZNAJOMOŚĆ FINANSÓW I RACHUNKOWOŚCI	6,4
ZNAJOMOŚĆ PRAWA PRACY	5,5
ZNAJOMOŚĆ WORD	5,5
ZNAJOMOŚĆ OGÓLNIE MS OFFICE	5,5
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA NIEMIECKIEGO	3,7
ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW PODATKOWYCH	3,7
POWER POINT	3,7
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA FRANCUSKIEGO	1,8
TWORZENIE STRON WWW	0,9

Sugerowane przez respondentów umiejętności, w które powinny być wyposażone osoby na stanowiskach kierowniczych to przede wszystkim:

- umiejętność rozwiązywania problemów,
- umiejętność z zakresu podejmowania decyzji,
- umiejętność analitycznego myślenia,
- umiejętność radzenia sobie ze stresem,
- umiejętności zarządzania ludźmi,
- umiejętność udzielania informacji zwrotnej pracownikowi (ocena: pochwała /krytyka),
- umiejętność organizacji pracy własnej,
- umiejętności asertywne,
- umiejętność motywowania,
- umiejętność zarządzania czasem,
- umiejętność myślenia zorientowanego na wyniki,
- umiejętności budowania zespołu,

- znajomość języka angielskiego,
- umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym lub zewnętrznym.

Wskazując te umiejętności jako pożądane w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych, respondenci jednocześnie wskazują na te obszary, które powinny być przedmiotem szkoleń skierowanych do grupy menedżerów, do której sami należą.

Podsumowując odpowiedzi uzyskane w wyniku pytań o to, jakie umiejętności powinny podlegać doskonaleniu w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych, należy zwrócić uwagę na wysokie miejsce w rankingu umiejętności, potrzebnych w pracy na stanowiskach zajmowanych przez respondentów, umiejętności z zakresu „zarządzania sobą” – swoimi emocjami, czasem, organizacją pracy. Inne szkolenia z wysoką lokatą dotyczą obszarów związanych z pełnieniem funkcji kierownika zespołu (zarządzanie ludźmi, motywowanie, przywództwo, delegowanie, udzielanie informacji zwrotnej podwładnemu) oraz osoby decyzyjnej (rozwiązywanie problemów, planowanie strategiczne).

W kolejnych pytaniach badani proszeni byli o wskazanie obszarów umiejętności i wiedzy, które powinny być przedmiotem szkoleń dla pozostałych grup stanowisk

Stanowiska specjalistyczne

Procent wskazań na poszczególne obszary umiejętności prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Obszary umiejętności i wiedzy, które powinny być przedmiotem szkoleń dla pozostałych grup stanowisk.

UMIEJĘTNOŚCI	% respondentów, którzy wskazali daną odpowiedź
UMIEJĘTNOŚĆ ANALITYCZNEGO MYŚLENIA	70,2
UMIEJĘTNOŚĆ ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW	58,7
UMIEJĘTNOŚĆ RADZENIA SOBIE ZE STRESEM	51,9
UMIEJĘTNOŚĆ ORGANIZACJI PRACY WŁASNEJ	51,9
UMIEJĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY Z KLIENTEM WEWNĘTRZNYM LUB ZEWNĘTRZNYM	38,5
UMIEJĘTNOŚĆ MYŚLENIA ZORIENTOWANEGO NA WYNIKI	37,5
UMIEJĘTNOŚĆ Z ZAKRESU PODEJMOWANIA DECYZJI	35,6
UMIEJĘTNOŚCI ASERTYWNE	30,8
UMIEJĘTNOŚĆ DOSTOSOWYWANIA SIĘ DO ZMIAN/ZARZĄDZANIE ZMIANĄ	26,0

cd. tabeli 4.

UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA CZASEM	23,1
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA ANGIELSKIEGO	21,2
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	19,2
ZNAJOMOŚĆ EXCEL	17,3
UMIEJĘTNOŚĆ PLANOWANIA STRATEGICZNEGO	16,3
ZNAJOMOŚĆ FINANSÓW I RACHUKOWOŚCI	16,3
UMIEJĘTNOŚĆ UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNEJ PRACOWNIKOWI (OCENA: POCHWAŁA/KRYTYKA)	13,5
ZNAJOMOŚĆ PRAWA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH	13,5
UMIEJĘTNOŚĆ NEGOCJACJI	10,6
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROCESAMI	10,6
ZNAJOMOŚĆ OGÓLNIE MS OFFICE	10,6
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA LUDŹMI	9,6
ZNAJOMOŚĆ WORD	7,7
UMIEJĘTNOŚCI BUDOWANIA ZESPOŁU	6,7
ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW PODATKOWYCH	6,7
UMIEJĘTNOŚĆ MOTYWOWANIA	4,8
ZNAJOMOŚĆ TEMATYKI UNII EUROPEJSKIEJ	4,8
ZNAJOMOŚĆ POWER POINT	4,8
ZNAJOMOŚĆ PRAWA PRACY	3,8
UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE	2,9
UMIEJĘTNOŚĆ DELEGOWANIA	2,9
TWORZENIE STRON WWW	1,9
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA NIEMIECKIEGO	1,0
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA FRANCUSKIEGO	0

Najwięcej ankietowanych wskazało na takie umiejętności jak:

- umiejętność analitycznego myślenia,
- umiejętność rozwiązywania problemów,
- umiejętność radzenia sobie ze stresem,
- umiejętność organizacji pracy własnej,
- umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym lub zewnętrznym,
- umiejętność myślenia zorientowanego na wyniki,
- umiejętność z zakresu podejmowania decyzji,
- umiejętności asertywne.

Za szczególnie potrzebne osobom na stanowiskach specjalistycznych i wymagających doskonalenia badani uznali **umiejętności potrzebne dla aktywnego działania i samodzielnego myślenia i proponowania rozwiązań**. Szkoleniom kształcącym takie umiejętności powinny również towarzyszyć szkolenia z zakresu

radzenia sobie ze swoimi emocjami i efektywnej organizacji własnego czasu i zajęć zawodowych.

Stanowiska urzędnicze niższego szczebla

Procent wskazań na poszczególne obszary umiejętności rekomendowane w przypadku osób na stanowiskach urzędniczych niższego szczebla prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Obszary umiejętności rekomendowane w przypadku osób na stanowiskach urzędniczych niższego szczebla

UMIEJĘTNOŚCI	% respondentów, którzy wskazali daną odpowiedź
UMIEJĘTNOŚĆ ORGANIZACJI PRACY WŁASNEJ	70,4
UMIEJĘTNOŚĆ ANALITYCZNEGO MYŚLENIA	59,3
UMIEJĘTNOŚĆ WSPÓŁPRACY Z KLIENTEM WEWNĘTRZNYM LUB ZEWNĘTRZNYM	58,3
UMIEJĘTNOŚĆ RADZENIA SOBIE ZE STRESEM	53,7
UMIEJĘTNOŚĆ ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW	38,0
UMIEJĘTNOŚĆ DOSTOSOWYWANIA SIĘ DO ZMIAN/ZARZĄDZANIE ZMIANĄ	37,0
ZNAJOMOŚĆ EXCEL	28,7
UMIEJĘTNOŚCI ASERTYWNE	23,1
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA CZASEM	23,1
ZNAJOMOŚĆ WORD	22,2
UMIEJĘTNOŚĆ MYŚLENIA ZORIENTOWANEGO NA WYNIKI	21,3
ZNAJOMOŚĆ OGÓLNIE MS OFFICE	18,5
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA ANGIELSKIEGO	17,6
UMIEJĘTNOŚĆ Z ZAKRESU PODEJMOWANIA DECYZJI	14,8
ZNAJOMOŚĆ PRAWA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH	13,9
ZNAJOMOŚĆ FINANSÓW I RACHUNKOWOŚCI	12,0
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA NIEMIECKIEGO	0,9
ZNAJOMOŚĆ PRAWA PRACY	8,3
ZNAJOMOŚĆ TEMATYKI UNII EUROPEJSKIEJ	7,4
UMIEJĘTNOŚĆ UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNEJ PRACOWNIKOWI (OCENA: POCHWAŁA/KRYTYKA)	6,5

cd. tabeli 5.

UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	6,5
ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW PODATKOWYCH	6,5
ZNAJOMOŚĆ POWER POINT	6,5
UMIEJĘTNOŚĆ NEGOCJACJI	4,6
UMIEJĘTNOŚĆ BUDOWANIA ZESPOŁU	4,6
UMIEJĘTNOŚĆ MOTYWOWANIA	2,8
UMIEJĘTNOŚĆ PLANOWANIA STRATEGICZNEGO	1,9
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROCESAMI	1,9
UMIEJĘTNOŚĆ TWORZENIA STRON WWW	1,9
UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE	0,9
UMIEJĘTNOŚĆ DELEGOWANIA	0,9
UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA LUDŹMI	0
ZNAJOMOŚĆ JĘZYKA FRANCUSKIEGO	0

Najwięcej wskazań padło na **umiejętność organizacji pracy własnej** (ponad 70%). Następne na liście w kolejności największej ilości wskazań znalazły się **umiejętność analitycznego myślenia, umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym lub zewnętrznym oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem** (między 54% a 60% respondentów wskazujących na te umiejętności). Do grupy umiejętności wskazywanych przez znaczącą ilość respondentów (od 38% do 21%) należą:

- umiejętność rozwiązywania problemów,
- umiejętności dostosowywania się do zmian/zarządzanie zmianą,
- znajomość EXCEL,
- umiejętności asertywne,
- umiejętności zarządzania czasem,
- znajomość WORD,
- umiejętność myślenia zorientowanego na wyniki.

Ponownie zatem pojawiły się w przypadku tej grupy stanowisk, jak i przy poprzednich, **umiejętności związane z samodzielnym rozwiązywaniem problemów i działaniem zorientowanym na wynik, a także szkolenia osobiste dotyczące zarządzania sobą**. Zbiór umiejętności wymagających szczególnego doskonalenia w przypadku tej grupy stanowisk wyróżnia **obszar kontaktów z klientem wewnętrznym/zewnętrznym, a także duży nacisk na techniczne umiejętności, takie jak obsługa komputera i znajomość oprogramowania**. Wydaje się to zrozumiałe z uwagi na fakt iż są to podstawowe narzędzia pracy tych osób.

Plan działań szkoleniowych

Na podstawie uzyskanych wyników badania poniżej zaprezentowano propozycję działań szkoleniowych dla pracowników Urzędu m.st. Warszawy. Proponowane szkolenia podzielono na pilne i ważne – kryterium przydziału szkoleń do tych kategorii stanowiła liczba wskazań dokonanych przez respondentów. Do kategorii pilne zakwalifikowano szkolenia, w obszarach wskazanych przez 2/3-1/3 respondentów. Zagadnienia z mniejszym procentem wskazań, jednak nie mniejszym niż 20%, znalazły się w planie szkoleń ważnych.

Szkolenia z podziałem na poszczególne grupy stanowisk

Tabela 6. Szkolenia dla stanowisk kierowniczych/koordynujących

Obszar szkoleniowy	PILNE	WAŻNE
Szkolenia menedżerskie	Umiejętność zarządzania ludźmi	Umiejętność negocjacji Umiejętność planowania strategicznego Umiejętności przywódcze Umiejętność delegowania Umiejętność budowania zespołu Umiejętność motywowania
Szkolenia interpersonalne i osobiste	Umiejętność radzenia sobie ze stresem Umiejętność asertywne Umiejętność organizacji pracy własnej Umiejętność rozwiązywania problemów Umiejętność z zakresu podejmowania decyzji Umiejętność analitycznego myślenia	Umiejętność zarządzania czasem Umiejętność dostosowywania się do zmian/zarządzanie zmianą Umiejętność myślenia zorientowanego na wyniki Umiejętność udzielania informacji zwrotnej pracownikowi
Szkolenia merytoryczne	Znajomość języka angielskiego	Umiejętność zarządzania projektami Znajomość prawa pracy Nauka i doskonalenie obsługi komputera (EXCEL)

Tabela 7. Szkolenia dla stanowisk specjalistycznych

Obszar szkoleniowy	PILNE	WAŻNE
Szkolenia interpersonalne i osobiste	Umiejętność analitycznego myślenia Umiejętność rozwiązywania problemów Umiejętność radzenia sobie ze stresem Umiejętność organizacji pracy własnej Umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym/zewnętrznym Umiejętność myślenia zorientowanego na wyniki Umiejętność z zakresu podejmowania decyzji	Umiejętność asertywne Umiejętność dostosowywania się do zmian/zarządzanie zmianą Umiejętność zarządzania czasem
Szkolenia merytoryczne		Angielski Doskonalenie obsługi komputera (EXCEL)

Tabela 8. Szkolenia dla stanowisk urzędniczych niższego szczebla

Obszar szkoleniowy	PILNE	WAŻNE
Szkolenia interpersonalne i osobiste	Umiejętność organizacji pracy własnej Umiejętność analitycznego myślenia Umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym/zewnętrznym Umiejętność radzenia sobie ze stresem Umiejętność myślenia zorientowanego na wyniki	Umiejętność dostosowywania się do zmian/zarządzanie zmianą Umiejętność asertywne Umiejętność zarządzania czasem
Szkolenia merytoryczne		Nauka i doskonalenie obsługi komputera (WORD, EXCEL)

Szkolenia uniwersalne

Powyższe zestawienia pozwoliły wyodrębnić grupę szkoleń uniwersalnych, którym powinni być poddawani wszyscy pracownicy Urzędu m.st. Warszawy bez względu na zajmowane stanowisko.

Tabela 9.

Obszar szkoleniowy	PILNE	WAŻNE
Szkolenia interpersonalne i osobiste	Umiejętność radzenia sobie ze stresem Umiejętność organizacji pracy własnej Umiejętność analitycznego myślenia	Umiejętność dostosowywania się do zmian/ zarządzanie zmianą Umiejętność zarządzania czasem Umiejętność myślenia zorientowanego na wyniki
Szkolenia merytoryczne		Nauka i doskonalenie obsługi komputera (zwłaszcza EXCEL)

Szkolenia adaptacyjne

Tabela 10. Szkolenia adaptacyjne dla stanowisk kierowniczych

Obszar szkoleniowy	PILNE	WAŻNE
Szkolenia menedżerskie	Umiejętność zarządzania ludźmi Umiejętność udzielania informacji zwrotnej pracownikowi (pochwała, krytyka)	Umiejętność budowania zespołu
Szkolenia interpersonalne i osobiste	Umiejętność z zakresu podejmowania decyzji Umiejętność rozwiązywania problemów Umiejętność analitycznego myślenia Umiejętność radzenia sobie ze stresem	Umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym/zewnętrznym Umiejętność asertywne Umiejętność organizacji pracy własnej

Tabela 11. Szkolenia adaptacyjne dla stanowisk specjalistycznych

Obszar szkoleniowy	PILNE
Szkolenia interpersonalne i osobiste	Umiejętność analitycznego myślenia Umiejętność rozwiązywania problemów Umiejętność organizacji pracy własnej Umiejętność z zakresu podejmowania decyzji Umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym/zewnętrznym Umiejętność radzenia sobie ze stresem

Tabela 12. Szkolenia adaptacyjne dla stanowisk urzędniczych niższego szczebla

Obszar szkoleniowy	PILNE
Szkolenia interpersonalne i osobiste	Umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym/zewnętrznym Umiejętność organizacji pracy własnej Umiejętność radzenia sobie ze stresem Umiejętność rozwiązywania problemów Umiejętność analitycznego myślenia
Szkolenia merytoryczne	Znajomość pakietu MS Office

Reasumując, można wskazać na obszary wspólne, które mogłyby być przedmiotem kształcenia dla wszystkich przystępujących do pracy w Urzędzie m.st. Warszawy, oczywiście z dostosowaniem zawartości tematycznej szkoleń do poszczególnych stanowisk.

Tabela 13. Szkolenia adaptacyjne uniwersalne dla wszystkich stanowisk

Obszar szkoleniowy	PILNE
Szkolenia interpersonalne i osobiste	Umiejętność współpracy z klientem wewnętrznym /zewnętrznym Umiejętność organizacji pracy własnej Umiejętność rozwiązywania problemów Umiejętność radzenia sobie ze stresem Umiejętność analitycznego myślenia

Wnioski

Zwraca uwagę wysokie miejsce w rankingu umiejętności, potrzebnych w pracy na stanowiskach zajmowanych przez respondentów – **umiejętności z zakresu „zarządzania sobą” – swoimi emocjami, czasem, organizacją pracy**. Potrzeba szkoleń z tego zakresu świadczy o przekonaniu, że zadania można wykonywać efektywnie jedynie dzięki dobrej organizacji pracy i zaplanowaniu działań oraz w atmosferze emocjonalnej równowagi.

Inne umiejętności znajdujące się wysoko w rankingu, wskazywane przez respondentów jako **potrzebne osobom na stanowiskach kierowniczych/koordynujących, dotyczą obszarów związanych z pełnieniem funkcji kierownika zespołu** (zarządzanie ludźmi, motywowanie, przywództwo, delegowanie, udzielanie informacji zwrotnej podwładnemu) **oraz osoby decyzyjnej** (rozwiązywanie problemów, planowanie strategiczne). Jako osoby na stanowiskach kierowniczych, badani czują też potrzebę kształcenia się w zakresie znajomości prawa pracy, kształtującego ich relacje z podwładnymi w aspekcie formalno-prawnym.

Na uwagę zasługuje silnie podkreślana potrzeba szkoleń z zakresu umiejętności asertywnych. Szkolenie kształcące takie umiejętności jak formułowanie próśb, niezgadzanie się z opiniami innych, odmowa wobec nieuzasadnionych żądań, rekomendowano dla osób na wszystkich stanowiskach. W zestawieniu z pojawiającą się spontaniczną propozycją (wskazywana przez badanych w opcji: „inne”) szkoleń kształcących umiejętności radzenia sobie z trudnym klientem, ten często pojawiający się postulat szkoleń z zakresu asertywności staje się zrozumiały. Usługowy charakter pracy w urzędach administracji samorządowej wiąże się z kontaktami i konfrontacją z klientem zewnętrznym – często wymagającym, a zdarza się, że nawet roszczeniowym. Urzędnicy niższego szczebla znajdują się w sytuacji bezpośredniej obsługi klienta, natomiast osoby na stanowiskach kierowniczych nierzadko w obliczu konieczności zaspokajania różnych potrzeb, a zdarza się, że sprzecznych interesów rozmaitych osób i grup społecznych. **Stąd poszukiwanie narzędzi radzenia sobie w takich sytuacjach – szkoleń asertywności, negocjacji, mediacji, budowania konsensu.**

Za szczególnie przydatne dla **osób na stanowiskach specjalistycznych** i wymagające doskonalenia, badani uznali **umiejętności potrzebne dla aktywnego działania i samodzielnego myślenia oraz proponowania rozwiązań**. Szkoleniom kształcącym takie umiejętności powinny również towarzyszyć **szkolenia z zakresu radzenia sobie ze swoimi emocjami i efektywnej organizacji własnego czasu i zajęć zawodowych**.

Takich kompetencji, tj. **analizycznego myślenia, rozwiązywania problemów i myślenia zorientowanego na wyniki**, oczekują respondenci również od **osób na stanowiskach urzędniczych niższego stopnia**. W przypadku tej grupy stanowisk istotny jest też obszar **kontaktów z klientem wewnętrznym/**

zewnętrznym, a także techniczne umiejętności, takie jak obsługa komputera i znajomość oprogramowania. Wydaje się to zrozumiałe z uwagi na fakt, że są to podstawowe narzędzia pracy tych osób.

Za trzy **umiejętności najważniejsze w przypadku osób na stanowiskach specjalistycznych, które powinny być przedmiotem szkoleń wprowadzających na miejsce pracy**, respondenci uznali: **umiejętności analitycznego myślenia, rozwiązywania problemów, organizacji pracy własnej.** Wybór taki wskazuje na fakt, że kierownicy chcieliby, aby osoby przystępujące do pracy potrafiły efektywnie organizować swoją pracę oraz wykazywać się kreatywnością i samodzielnością myślenia.

Wskazania obszarów umiejętności dokonane przez respondentów w odniesieniu do osób przystępujących do pracy w Urzędzie m.st. Warszawy **na stanowisku urzędniczym niższego szczebla** świadczą o tym, że **osoby te powinny mieć umiejętności współpracy z klientem zewnętrznym i wewnętrznym**, bo to stanowi istotę obowiązków tych osób. Jako że kontakty te bywają stresogenne, **rekomendowany byłby trening radzenia sobie z napięciem.**

Umiejętność organizacji pracy własnej oraz analityczne myślenie i decyzyjność jawią się, w świetle wyników ankiety, jako uniwersalne i niezbędne dla każdego pracownika Urzędu m.st. Warszawy, **niezależnie od zajmowanego stanowiska.** Świadczy to o utrwaleniu nowego wzorca urzędnika – nie formalisty ograniczonego silnie hierarchiczną strukturą decyzyjności, ale pracownika aktywnego, dokonującego przemyślanych wyborów i samodzielnych decyzji. Świadomi, że źródłem takich efektów jest **dobrze zorganizowanie oraz stabilność emocjonalna**, respondenci rekomendują – **jako ważne dla wszystkich typów stanowisk – szkolenia z zakresu organizacji pracy własnej oraz radzenia sobie ze stresem.**

Literatura

- Boydell T., Leary M., 2006, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Olejniczak K., 2007, *Teoretyczne podstawy ewaluacji ex-post*, w: A. Haber A., *Ewaluacja ex-post: teoria i praktyka badawcza*, Warszawa: PARP.
- Rummler G.A., Brache A.P., 2000, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Warszawa: PWE.

Magdalena Kuśmierz, Paweł Jędrzejewski, Nikolay Kirov

Increasing of Organization Effectiveness through Efficient Design of Training Programs based on Training Needs' Research in Public Administration

Abstract

This article presents the application of assessment training needs method based on the competence for planning training programs for people on managerial, office specialist and a lower-level clerical positions. Warsaw City Hall Case Study.

Odpowiedzialność społeczna organizacji

Kazunobu Oyama

The Social Responsibility of a Private Enterprise

The Purpose of this Paper

The purpose of this paper is to explain the importance of the Values Realization Model of the firm. In modern industrial society, the Profit Maximization Model has been so dominant. However, many aspects of a firm's actual behaviour show the importance of the Values Realization Model. In biology, for example, we may assume every living thing's purpose is to retain its population numbers. It is roughly useful for explaining almost every living thing's behaviour. However, it is too rough a hypothesis to explain each living thing's personal behaviour. Although no living thing can survive without eating, surely eating is not the purpose of life.

In the same way, surely any private enterprise cannot survive without profits. However, profit-making is not the final goal for each private enterprise. I think profit-making is not the purpose but the means for survival. Furthermore, each private enterprise wants to survive to realize its own values as widely as possible. This perspective is more explicable than the profit maximization hypothesis for the actual behaviour of the firm.

In order to explain the realistic behaviour of the firm, several theories have been constructed. For example, the Creating Customer Model which assumes the corporate objective is creating its own customers who are contributing to the expansion or maximization of its market share (P.F. Drucker). Otherwise, there is the Revenue Maximization Model, which assumes the corporate objective is the maximization of revenue (W. Baumol). Furthermore, there is also the Growth Maximization Model, which assumes the corporate objective is to maximize the growth rate (R. Mariss) instead of the profit.

However, we can understand that each private firm regards gaining customer, market share, revenue or growth rate as much more important than profit, because of its tendency towards realizing its own values as wide as possible.

After assessing several theories of the firm, we will discuss the Value Realization Model.

Existing Business Management Models of Private Enterprises

Profit Maximization Model – The theory of the Firm in Economics

This model is so clear and simple that if one takes the differential calculus by quantity, $d\pi/dq = d(pq)/dq - dC/dq = 0$, the condition of the degree of the tangent slope is zero, showing profit maximization. This condition means price equals the marginal cost. If we find the most efficient company set the price very near the marginal cost, but only after the competitive action. However, no one knows the demand curve before undertaking marketing behaviour. Therefore, each private firm cannot chase the maximization of profit. Actually, any private firm cannot realize profit maximization because of the uncertainty in demand.

This Profit Maximization Model is the most classical and simplest model that is useful for understanding the total concept of the firm as a production unit. This is a part of the model of the market mechanism that realizes the most efficient distribution of social resources, as long as free competition among many small private firms exists.

However, this model cannot explain the actual corporate behaviour because of some limitations. In the first place, any private firm has only bounded rationality. Therefore, under uncertain circumstances, no private firm can accomplish profit maximization.

In second place, the modern capitalized market is controlled by a small number of large companies. Therefore, the competitive function does not work completely. We cannot discuss modern industrial society on the assumption that perfect competition exists. The oligopolistic market rather than the perfect competitive one is popular in the modern industrial society, and oligopolistic competition cannot necessarily realize the most efficient distribution of social resources.

Thirdly, some important actual behaviour of each private enterprise cannot be understood by the Profit Maximization Model. For example, some companies sometimes act in a high-risk and not so high-returning way. Moreover, in some serious situations, some companies take the difficult way rather than the easier way to obtain the profits. We can consider that each firm has its own purpose or mission besides profits.

The Profit Maximization Model is such a clear model that it ought to be useful to explain the market mechanism simply. For this reason, that model has had such big influence on various societies including business society itself. Nevertheless, the Profit Maximization Model is may be useless for explaining the realistic behaviour of each private enterprise.

Therefore, some other business management models are proposed.

Creating Customer Model by Peter F. Drucker (Drucker, 1973)

P.F. Drucker considered that the most important mission of business executives is developing the potential needs or markets. These activities serve for the utility of consumers. The business executive is in a position where he could integrate various resources to make something of use and value. If the executives realize the utility of the goods or services by integrating their capital, manpower, materials, information and experiences, the potential needs of consumers would be apparent, and therefore the potential market would be a real market.

This business behaviour creates the new markets or expands the existing markets, which means creating new customers. Therefore, Drucker insists that the object of the firm is creating customers. This hypothesis which considers that the final object of the firm is creating customers is useful to some extent to explain in the actual behaviour of some private entities.

However, we cannot help asking why a firm wishes to create its own customers? Is it to ensure reliable generation of profits, or for its social prestige? I assume that is because of realizing its own values or idea as widely as possible.

Revenue Maximization Model by William Baumol (Baumol, 1959)

W. Baumol hypothesized that each private enterprise pursues revenue maximization because the chief executives usually get increased social prestige according to the scale of revenue. This model regards the final goal of company as revenue maximization or maximizing the growth rate of revenue. This model is more realistic than the economic one.

However, this model cannot explain some business behaviour. For example, some companies in the high-tech information industry sacrifice revenue to pursue market share. Winning the dominant design of products is the crucial factor for future long-term profits.

If such companies can obtain a major market share, they can enter the mass production stage and realize rapid cost reductions through increased experience

and economies of scale. The constant innovation in a high-tech industry makes any company in such industry always seek to expand its market share. Furthermore, expanding market share contributes to building up the power of their brand image directly.

Growth Rate Maximization Model by Robin Marris (Marris, 1963)

R. Marris hypothesized that a private enterprise pursues the maximization of the growth rate. Mainly, he analyzed the case of Japanese companies from the 1960s to the 1970s. In this era, many Japanese companies were growing rapidly. However their equity ratio was extremely low. Roughly speaking, the equity ratio of Japanese big production companies in the 1970s was not more than 20%, which was only a half or a third of American companies at that time.

The Growth Maximization Model is a persuasive hypothesis for high leverage business behaviour, which realizes rapid growth in conditions of prosperity. However, this model cannot be accepted in a depression, because many companies attempt to survive instead of growth at such times.

Therefore, this model is not necessarily a universal hypothesis. Actually, the equity ratio of recent Japanese production companies is close to 50%. This trend shows that companies are considering that financial safety is more important than capital efficiency. It means that they regard survival as important instead of growth.

Proposition of the Values Realization Model

The outline of the Value Realization Model

The Value Realization Model hypothesizes that any private enterprise intends to realize its values or ideology as widely as possible. In this model, making profits is not recognized as the final goal of the firm but a means to realize its values or ideology. Similarly, creating customers, obtaining the revenue, raising up the growth rate or expanding the market share, all of these activities can be recognized as means to realize the values of the firm widely.

In some excellent companies, especially their values or ideology takes on the character of public spirit such as improving common welfare, progressing technology, resolving some environmental problems and so on.

Some private enterprises sometimes slip up on moral hazards. For example, they make some seriously defective goods or harmful goods intentionally. These hazards are usually concerned with over-prioritizing profits. In other case, too cheap employment or harmful exports may arise because of prejudice against the class of worker or foreigners. In any case whether good or bad, these issues can be realized as the values or ideology of the company.

Is the Model Descriptive or Normative?

The Value Realization Model that is proposed is a descriptive model. I would like to maintain that we can understand that any private enterprise has its own values or ideology that leads to certain business behaviour. Usually, almost companies have motivations for profit and growth. However, their values influences how they accomplish the obtaining of profit or growth.

Surly, any private enterprise cannot survive without profits. Therefore, any company pursues profits. However, we can observe a variety in behaviour as regard how to obtain the profit. Moreover, we can observe different behaviour after making sure of the firm's profit or position. This variety is produced by the different approaches to the firm's values or ideology. In summary, it is the values or ideology that determines the business behaviour and motivates the company.

For example, a company that puts too great an emphasis on economic profits may make excessive cost savings and that may lead to serious troubles or illegal activities. Alternatively, a company that regards growth as important may diversify its business domain aggressively.

Furthermore, after the success of their business behaviour, their values or ideology influences how they spend their money and exploit their position and how they utilize their resources. In summary, a values or an ideology influences for both the process of how to attain the objectives and what those objectives actually are. Therefore, We can understand that private enterprises attempt to realize their values or ideology by both these both process.

On the other hand, it is part of the normative discussion that a company has to hold a sound values or ideology. For example, any company must have a service spirit or a public spirit, any company must behave as a social stakeholder and so on. To put it another way, a company should not hold too selfish an ideology, nor emphasize profits too much. These discussions arise from values judgement. We can consider these normative models of the firm's Ethical Model which are

introduced by normative judgement to be the social responsibility of the firm or stakeholder discussion.

Existing Discussions about Business Ethics

Negative Theory for Business Ethical Behaviour

The most famous theory that insists that the firm must pursue only business profits without any other ethical purpose is the theory by Milton Friedman (1997). He said that a private corporate executive has responsibility only to stockholders as owners of the company. Therefore, in a free enterprise, private-property system, the social responsibility of a business firm is to increase its profits.

Surely, in a free competitive market, a more profitable company may contribute more to society. Because consumers prefer higher utility goods to lower ones, a company that can produce the higher utility can obtain more profits.

The profits pursuing activities of competitive companies may progress effective or efficient production systems, effective or efficient distribution systems and so on. If a company cuts down its costs by fraudulent methods, that may result in defects or faults with products and decrease its future profits. Therefore, a desire to increase its profits is compatible with the social responsibility.

Moreover, M. Friedman insisted that if a corporate executive pursued any other ethical purpose than increasing profits, for example the improvement of culture or the environment, he reduces returns to stockholders, and he is spending their money.

Positive Theory for Business Ethical Behaviour

The representative theory on the opposite side of M. Friedman, which is constructed by Kenneth J. Arrow, explains that individual ethical activities progress economic efficiency as a whole (Arrow, 1997). K.J. Arrow mentions several reasons for social inefficiency of unrestricted profit maximization behaviour by each private business entity.

The first reason is the oligopolistic condition of the modern market. In this condition, as a small number of companies occupy the market, consumer options are narrow. In such a bound competitive condition, inefficient or injurious company

is able to survive to some extent. Arrow also implies that free competition soon brings about an oligopolistic condition. Therefore, we cannot expect that profit-maximizing behaviour realize the social efficiency.

The second reason is external diseconomies. Although vigorous competition may bring about pollution or congestion, no one will pay for such a social cost. Therefore, profit maximization does not necessarily realize efficiency.

The third reason is asymmetrical distribution of information between the parties to an exchange. Arrow explains that the firm is frequently in a better position to know about the conditions or consequences of various goods or service than the buyer. This inequality of information is apt to induce injurious activity, for example hiding some risk of use or being deceptive about harmful effects and so on. In this condition, profit maximization is not socially desirable.

Moreover, Oliver E. Williamson also points out that the small numbers of transactions and asymmetrical distribution of information is apt to induce opportunistic behaviour (Williamson, 1975).

These social losses or opportunistic behaviour that are derived from profit maximization, can be surely restricted by government administration or legal regulation. However, the cost of observation or administration is inevitably accompanied by governmental restrictions. In addition, frequent litigation must be recognized as other social cost.

Arrow insists that recognized ethical codes can make a great contribution to economic efficiency. If ethical codes or rules are widely accepted, any firm or individual could obtain sound materials, goods or services at a reasonable price, and consequently the social efficiency would be greatly enhanced. These phenomena have already been pointed out by Max Weber in his book, *The Protestant Ethics and Sprits of Capitalism* (Weber, 1905).

Case Studies of Excellent Japanese Companies

Mitsubishi Corporation

We can confirm the existence of a desire for corporate values as well as profit making at the time the company was founded by investigating the case of the Mitsubishi Corporation.

The Mitsubishi Corporation was founded by Mr. Iwasaki in Japan in 1873 and clearly intended to exclude foreign shipping companies in those founding days. Iwasaki believed that Japanese modern industries could never progress if

Japan depended on the mailing system of the foreign shipping companies. Therefore, Mitsubishi entered into keen competition with the Pacific Mail Company (U.S.) and P&O Company (U.K.). After two years of competition, Mitsubishi dominated every Japanese coasting service, moreover it occupied a part of China sea lines.

We can conclude that Mitsubishi certainly held the values of its business that was supporting to national independence through its corporate activities.

Hitachi Corporation

The Hitachi Corporation, which was founded by Mr. Odaira in Japan in 1920, made heavy electric machines. Odaira held the ideology of creating original Japanese technology. Hitachi took the risky way, instead of the easy profitable way. They made big efforts to build up their original technology without co-operation with foreign companies.

In the period of the Great Kanto Earthquake of 1923, Odaira decided that Hitachi must devote all its energies to the reconstruction of the Kanto area, including Tokyo city. Tokyo Shibaura electric company (Toshiba at present), in the Tokyo-Yokohama area was one of the largest companies to suffer serious damage from the earthquake. Seriously damaged companies in these areas could almost not order necessary machinery at the normal price. On the contrary, the orders from the Osaka-Kobe area were at a high price. However, Odaira kept refusing all of the profitable orders from the Osaka-Kobe area throughout the reconstruction of the Tokyo-Yokohama area, because of concentration on the reconstructing.

Through this period, original technologies by Hitachi were widely accepted by the government and many companies. Surely, we can confirm the existence of the ideology or values of the firm besides profits- making in this case. Even now, Hitachi regards fundamental research as important to build up their original technologies. Nowadays, Hitachi is one of the most creative companies in the high-tech industry in the world.

Panasonic (former brand of Matsushita Electric Company)

Panasonic (Matsushita Electric Company) was founded by Mr. Matsushita in Japan in 1918, and has been made various electric instruments. Matsushita had the ideology of improving public welfare by developing home electric goods.

In the 1950s, as an electric refrigerator was very expensive, the average Japanese family seldom had an electric refrigerator. Therefore, some unlucky children were poisoned by perished foods every summertime.

After serious efforts, Matsushita developed reasonable priced refrigerators by using the mass production system learned from the Moving Assembly Line of the Ford Motor Company. The production system which is famous as the Ford system, could obtain economies of scale by setting up the large-scale standardized parts in a short time. This mass production system could cut down the considerable cost of manufacturing and accomplished cheaply priced refrigerators. These refrigerators were widely adopted by average families. Of course, Matsushita obtained great profits. However, Matsushita held the clear sense of saving many children who would construct the future nation.

How to cope with Both Social Responsibility and Profit Making ?

Comprehending the Values Realization Model as a Descriptive Hypothesis

In the first place, it is necessary that we recognize that the Values Realization Model is a descriptive hypothesis. Although we can usually observe any firm pursuing profits, we cannot conclude that pursuing profits is the final goal of the firm.

We can understand that the ultimate or real goal of the firm is realizing its values or ideology by considering profit and profit-making activity from two perspectives. First profit-making activity itself is a reflection of its values. The values or ideology reflects how to obtain profits. For example, from the selection of a business domain to which way to cut costs, reduce the workforce, increase investment or diversify, the company takes decisions that seek to increase profits.

The second perspective is how to expend its profits after the firm has obtained them. The values of the corporation relates to how it spends its profits. For example, how much it expends on stockholder dividends, workers' wages, equipment investment, R&D costs and charities. Of course, as business management is a going concern activity, the two perspectives circulate mutually. However, we can guess what values or ideology a company holds by considering its approach in these two areas.

Diffusing the Sound Values of the Firm

In order to make profit-making activity compatible with social responsibility, it is important that the sound values or ideology is diffused widely. The Profit Maximization Model is apt to make the firm slip down to the unsound values of over-emphasizing profits, because of its legitimization of unreserved profit-pursuing activity.

The argument for the firm's additional responsibility for society does not win over the superficial, momentary or evasive resolution, until the firm realizes its position as a stakeholder of society. In this sense, the Value Realization Model is so useful as a tool for infiltrating stakeholder consciousness into the firm, combined with the case that a corporate values or ideology usually reflects on its behaviour, performance and survival.

In summary, we can consider that inadequate business activity, such as an overemphasis on pursuing profits to the detriment of sound social responsibility, just comes from valuing the over-emphasis of profit. Moreover, several cases of long-surviving excellent companies suggest that an anti-social values such as over-emphasis on profits will break its own business and the profit itself.

Therefore, the Value Realization Model will be able to progress the social responsibility of the firm.

Bibliography

- Arrow K.J., *Social Responsibility and Economic Efficiency*, Ethics in Business and Economics, Chap. 7, T. Donaldson & T.W. Dunfee, Dartmouth 1997.
- Baumol W.J., 1959, *Business Behavior, Value and Growth*, New York: Macmillan.
- Drucker P.F., 1973, *Management : Tasks Responsibilities Practices*, New York: Harper & Row.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, Ethics in Business and Economics, vol. 1, Chap. 16, T. Donaldson & T.W. Dunfee, Dartmouth 1997.
- Marris R., *A Model of the Managerial Enterprise*, The Quarterly Journal of Economics, May 1963.
- Simon H.A., 1976, *Administrative Behavior*, New York: The Free Press.
- Williamson O.E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Weber M., 1905, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*.

Kazunobu Oyama

The Social Responsibility of a Private Enterprise

Abstract

The theory of the firm in economics regards a private enterprise as having a profit-maximizing function. In other words, the economic model of the firm assumes that the object of the firm is profit maximization. Although this economic model is very clear, it is so simplistic that it assumes that private firms fulfil the production function in a market. The counterpart of the firm in a market is the consumer which is hypothesized as utility maximizing entity in economics.

This economic model is useful for explaining or understanding of the market mechanism and the role of the firm as a whole. However, that model cannot explain the behaviour of each private enterprise concretely. To begin with, each private enterprise cannot actually pursue the maximization of profit because of bounded rationality (Simon, 1976).

In this paper, I propose the Values Realization Model of the firm, which assumes the corporate object is to realize values as widely as possible. In this model, profit is not regarded as the final goal but the means for survival or for realizing values. In summary, it is hypothesized that values realization is the final goal of each private enterprise in this model.

Andrius Stasiukynas, Vladimiras Obrazcovas, Adomas Ūselis

Application Problems of the New Public Management Principles in Reforming The Management Of Lithuanian Energy Sector

Preface

Since the beginning of ninth decade of XX century the mood to reform the public sector administration overwhelmed many developed countries. In Anglo-Saxon countries the particularly intense manifestation to movement of changes got a name of „New Public Management” (NPM). NPM usually is described as the application of justified business management methods in public sector, emphasizing the universality and effectiveness of their application.

The cases in Western countries, which became the examples of the best practice, motivate other countries to implement the NPM methods. Subject to the country, the main factors stipulating the public management reforms and their character may differ depending on the management traditions, political orientation, cultural country's peculiarities etc. The experience of NPM elements application in Western countries are widely investigated by various scientists (D. Osborne, T. Gaebler, B. Guy Peters, R. Denhardt, J.E. Lane, D. Kettl, Ch. Pollitt, G. Bouckaert, N. Thom, A. Ritz and others), but we know quite little about the application of NPM principles in the Middle and Eastern European countries, which declared their sovereignty in the ninth decade of XX century. The cases of management reforms in the specific sectors (such as energy, transport, the maintaining of the public order, etc.) are especially little investigated.

Seeking to fill this gap of knowledge the case of Lithuanian Republic and Energy sector management reform was selected. In 1990 Lithuania inherited a part of Soviet Union economy, which was in Lithuanian territory and, which had to be adjusted to the needs of newly restored state. The experience of reforms in more than fifteen years allows us to define the reasons of good practice and failures of reforms, to formulate new possible tendencies of NPM application.

The energy sector administration specificity is determined by the importance of this sector for the society (the breakage of energy supply distorts the life of megapolies (water supply, sewerage, means of communication, metro, elevators, appliances, etc. do not work)) and the characteristics of energy itself (i.e. the electric energy has to be consumed and produced only in the required quantities and on required time, the production has to be uninterrupted, sufficient reserve power has to be disposed, which cannot be stored and delivered in other ways but by electric power transmission lines). Due to the significant importance of social interest, administration of the electric energy market, which was created in the process of reforms, differs greatly from other goods' markets administration.

The purpose of this article is to unveil the problems of the NPM principles application in reforming the management of Lithuanian energy sector.

Seeking to achieve the goal, tasks are set as follows:

1. Review the system of existing NPM principles.
2. Investigate the reforms of Lithuanian energy sector administration by the NPM aspect.
3. Formulate the recommendations how to optimize the application of NPM principles in the examined sector.

The research methods applied in this work: analysis of documents, comparative analysis, historical and systematic analysis and other theoretical and empirical research methods.

New Public Management: the conception and doctrinal content

The conception of NPM was first defined by Professor Christopher Hood in the article „A Public Management for All Seasons?” in 1991. It should be noted that the reforms of public management are named differently in every country (for example, US – „Reinventing Government”; Great Britain – „Next Steps Initiative” etc.) (Puškorius, 2000: 59). Some authors distinguish the stages of reforms giving them independent names as „public management”, „new public management” and „new public service” (Domarkas, 2004: 6). The purpose of this article is not to analyze the topic of the definitions of public sector reforms, so more general and in Lithuania more common definition – „New Public Management” (NPM) – is used in the article.

Different authors (D. Osborne, T. Gaebler, B. Guy Peters, R. Denhardt, J.E. Lane, D. Kettl, Ch. Pollitt, G. Bouckaert, N. Thom, A. Ritz and others) put their efforts to theorize the practical experience (which was caused by a lasting public

sector reforms) into theoretical models marking essential NPM features. C. Hood's article „A Public Management for All Seasons?" defined seven NPM components (Domarkas, 2007: 4-5):

1. *„Hands-on professional management" in the public sector.* Active, visible and discretionary control of organizations, managed by accredited and responsible managers awarded the decision-making freedom. Accountability requires clear assignment of responsibility for action and achieved results, not diffusion of authority.
2. *Explicit standards and measures of performance.* Quantitative measurable results and the evaluation of goal achievement level are defined in advance.
3. *Greater emphasis on output controls.* Resource allocation and rewards linked to measured performance; breakup of centralized bureaucracy-wide personnel management. Need to stress results rather than procedures.
4. *Shift to disaggregation of units in the public sector.* Break up of formerly „monolithic" units, unbundling of U-form management systems into corporatized units around products, operating on decentralized „one-line" budgets and dealing with one another on an „arms-length" basis. Need to create „manageable" units, separate provision and production interests, gain efficiency advantages of use of contract or franchise arrangements inside as well as outside the public sector.
5. *Shift to greater competition in public sector.* Term contracts and public tendering procedures are applied. Rivalry capacitate lower costs and better standards.
6. *Stress on private-sector styles of management practice.* Greater flexibility in hiring, rewards, penalties, firing is applied.
7. *Stress on greater discipline and parsimony in resource use.* Target - resisting resources demands in public sector, cutting direct costs, raising labor productivity (purpose – „do more" with less expenses).

NPM particular tendencies were defined, the principles mentioned above crystallized to modern and present-day ones in almost few decades. J. V. Denhardt and R. B. Denhardt in their book „The New Public Service: Serving not Steering" in 2003 pointed out additional NPM components – public spirit, democracy, public interest. Analyzing the Lithuanian electricity energy sector reforms chronologically, datum level should be the theoretical presumptions corresponding to the period of time. So Lithuanian electricity energy sector public management reforms are analysed using C. Hood's NPM elements' aspect, also considering the opinion of later authors.

Lithuanian electricity energy sector reforms and application of NPM principles

Lithuania (after re-establishing its independence) inherited the energy sector, which was centrally managed by public institutions and with the common provisions of traditional public administration.

The status of national enterprise was given to five main energy companies „Lietuvos energija” (25000 employees), „Lietuvos dujos” (3500 employees), „Mažeikių nafta” (3000 employees), „Lietuvos kuras” (3000 employees), „Ignalinos Atominė elektrinė” (6000 employees). They were directly administered by the Ministry of Energy, i.e. the heads nomination, setting the industrial and financial indicators and their effectuation control was in the competence of the minister.

After the Law of the Stock Companies was passed, the companies „Lietuvos energija”, „Lietuvos dujos”, „Mažeikių nafta”, „Lietuvos kuras” became the stock companies, only „Ignalinos Atominė elektrinė” remained the status of national enterprise (Bačauskas, 2006: 29). The Ministry itself was reorganized also – in 1994 some of its functions were transferred to the national enterprise „Energetikos agentūra”. In the stock companies the first private capital appeared (10 percents of the stocks to administer were given to longevous employees of the companies).

In this way, the first step to the main principles of new public management, formulated by the C. Hood, were made.

But this process caused only preconditions to the new public management.

The Ministry of Energy (since 1997 its functions were transferred to the Ministry of Economy) having almost absolute controlling interest (90 percent), through its representatives in the boards and steering councils was further directly administering the companies.

As a rule, after changes in Government, the top management of energy companies was also being replaced. For example, joint stock company „Lietuvos energija” had seven different general directors in seven years (1995-2002), who were elected by the principle of political loyalty. Even four of them did not have the experience in administration (Bačauskas, 2001: 6). This approach entirely eliminated the concept of the professional management in this company.

On the other hand, the greater independence of these companies, comparing with the national enterprises, the material incentives for the achieved results, gave a better effect. Although politicians were still against reforms (these companies were given a special status – they could not be decomposed and privatized), the experience of Western countries, the directives of EU and economical actualities forced the politicians to allow the reforms in the energy sector gradually.

In 1996 National Control Commission for Prices and Energy was established, in which the appointment of professional administrator was foreseen (the Government proposes, the President appoints, contract for 5 years).

The decomposition process of the stock company „Lietuvos energija” was begun. In the beginning, the companies managing the thermal equipment together with CHP stations in the cities were separated by passing the state interests to the municipalities. Afterwards the status of special stock company was repealed and „Lietuvos energija” was reorganized again separating the production, transmission and distribution of electric energy (due to the requirements of EU).

The privatization process has begun. „Mažeikių nafta”, „Lietuvos kuras”, „Vakarų skirstomieji tinklai” were sold. The controlling interest of „Lietuvos dujos” was sold.

The formation of market relationships in electricity and gas sectors was initiated. „Lietuvos energija” which after reorganisation was administrating only transmission network (high voltage lines), was appointed as the operator of electricity market. The independent users, distributors and producers were operating in the market. Any user could buy the electric energy from any distributor paying contract prices and covering the expenses of the transit through the transmission and distribution networks. Independent users in the gas sector have the right to buy directly from the gas distributors also covering the expenses of the transit.

It should be pointed out, that according to Ch. F. Zimmermann, there are no fairly big buyers (distribution companies) and the sellers (big power-stations) in the Baltic States in order to create the market in which harsh rivalry would exist. Other than that the Baltic States are linked with Russia, which unlikely will join EU or create inner market according to the EU directives. So the Baltic States face the problem – they cannot fully liberalize the market simply passing new laws and provisions. They need to conjoin with Finland and Poland or to build new power stations. Also it would be useful, according to Ch. F. Zimmermann, to create normal commercial relationships with different Russian power stations and energy companies (Vanagas, 2007: 150).

The experience of the implemented reforms supposed the new questions, requiring immediate decisions. One of them – maximally eliminate the politicians’ (especially populists) pressure in the stock companies, in which the state or the municipality has the controlling interest, this way saving the professional managers from the political draughts. Another solution could be the change in the regulations of these stock companies regarding the management organs forming process, similar to the National Control Commission for Prices and Energy or The Council of Lithuanian Television, when this management mechanism is formed not only by political majority but also by other institutions. The management organs’ responsibility should be defined more clearly, as well as the incentives of the work results in these companies. The heads of administration should be employed by the long term contracts in order to secure them from the short-term

political goals and for them to be able to direct their energy for improving the efficiency of the company, not to trim between the political forces.

Other question, which was raised – what should be the companies' decomposition level? Debarring all additional activity from the energy company helps the society to know clear energy prices, which is obligatory seeking to ensure the public interest. But on the other hand, decomposition of the main activity is unlikely purposive. After debarring the production and distribution from „Lietuvos energija” the company's financial potential has greatly decreased and this process influenced the grand energy projects infusing credit recourses (Jankauskas, 2000: 14).

That caused the step to the changes in 2008. AB „Lietuvos energija”, AB „VST” (previous AB „Vakarų skirstomieji tinklai”) and AB „Rytų skirstomieji tinklai” were united to one company, in order to guarantee the potential of the new company to finance the construction of the new nuclear power station and transnational links. This has raised number of discussions and the dissatisfaction of society. First time in Lithuania the factual reprivatization was executed, when private company (VST) was integrated into the companies, which were controlled by the state. This caused the society protests, the Government was accused of corruption, also it was stated that integrating was executed according to the „VST” scenario. 38 percent of shares was given to the private capital for the private capital have a big authority in a new company (blocking package 33,4 percent (one third) according law of stock companies). To achieve these goals the VST property was surely overestimated (compared to AB „Rytų skirstomieji tinklai”) and extremely valuable property – Kruonis hydropower station and Kaunas hydropower station (which is more valuable than AB „VST” in nuclear power plant building process) – of AB „Lietuvos energija” was eliminated.

This new formation has a very clear advantage from the viewpoint of NPM.

The participation of private capital will form remarkably better possibilities for professional management and more effective goal-seeking. The composition of watcher board, where the representatives of Government comprise unmarkable part, makes precondition for that (only 2 of 11).

Another issue – what should be the level and the forms of this sector privatization. According to A. Raipa, the level of privatization is a very significant management tool, helping manage and control the relationship between state institutions and private business structures and to seek the implementation of the economy policy to be more effective (Raipa, 2007: 34). But privatization creates presumptions for the effective management. But the example of privatisation of distribution networks have shown that achieved results of private capital are not better than state ones. AB „Rytų skirstomieji tinklai” (the controlling interest is state-owned) constantly achieves better results than AB „VST” (the controlling interest is private). Lower distribution losses, more investments of own finances, less breakages due to crashes and fault of personnel.

Besides that, the society is very sensitive to any changes of public energy sector. The changes in price level affects practically all members of society and any of steps towards letting in the private capital into this sector should be weighted and grounded. Today we can analyse the experience in Lithuania, to compare it with other countries and to make conclusions.

The merge of private capital with the sector can have many forms – privatisation, sale of interests (controlling interests, blocking package), rent, concession, operating. The selling of controlling interests package and privatisation was followed by the corruption scandals up to now. This was when selling the controlling interests of AB „Mažeikių nafta”, AB „VST” and blocking package of AB „Lietuvos dujos”. Even bigger scandal arise reprivatizing AB „VST” because its property was evaluated four times more than it was paid for interests privatising few years ago. The rent of assets was widely distributed in heating sector and arouse big doubts of society due to the opaqueness of investments and renovation of worn assets. Also there is always the risk of renting the assets related to that the tenant will wear the assets taking the best of it and will leave it with all problems to the renter (municipality, state).

New NPM tendency (also called New public service) becoming stronger in XXI century is putting accent on involving and participation, defence of public interest by citizens. Already mentioned scandals (AB „Mažeikių nafta”, AB „Vakarų skirstomieji tinklai”), establishment of LEO LT indicate the insufficient fixing of democracy worth in public administration sector. The society was not well informed about the events, could not take part in the realized proceses.

Considering the experience of Lithuanian and other countries, it is possible to model the optimal reorganization of sector from the public management point of view and to make recommendations for the possible forms of attracting the private capital:

1. It is recommended to privatise (transfer controlling interests) companies of energy sector which do not have obvious features of monopoly and which do not occupy the dominating place in the market (i.e. CHP, service companies, etc.).
2. To sell interests keeping the state of municipality controlling interests in monopoly energy companies (objects of infrastructure – electricity networks, district heating, dominating power stations) in order to attract financial resources. Monopoly companies, which do not have competitors in the market, should not be spited, only the activities not related to the main activity could be separated.
3. Operated model instead of rent should be selected. If tenant carry out all financial activities, the operator administers the assets on the contract base and gets the contractual reward. Financial flows, which depend on tariffs and fuel prices should be managed by asset owner. In other words – management is professional and the profit or loss from the business belongs to the asset owner. Operating is widely distributed in many countries. In Lithuania AB „Gazprom” applies this method in Kaunas CHP (Bačauskas, 2006: 33). The contracts in running now should be gradually changed to the operational contracts.

4. The professional and independent from politics management in companies where state (state or municipality) owns controlling interests should be assured. This could be adjusted by changing law of stock companies where the formation of management organs of companies owned by a state or municipality should be separately regulated. Good example is the composition of management organs in AB „LEO LT” when the state included known public representatives (not politicians) into watcher council in order to appease the society. This practice should be legitimated and applied widely. The head of administration should work according well defined contract, which could be broken due to work results, not political conjecture.
5. Short-term and long-term technical and economical goals, all kind of responsibilities and financial incentives depending on final results should be foreseen and formulated in state administrated companies.

As can be seen, NPM principles could be well applied to restructure energy sector. The exception is the splitting of big organisational units, which due to energy specifics should not be recommended for companies with monopoly infrastructure.

Conclusions

1. The success of the implementation of the NPM propagated privatization principle in the Lithuanian energy sector depends on suitable restructure and the decomposing process of the grand organizations. Generous deflections can cause the contrary results instead of stimulating the development of the object reformed.
2. All NPM principles, formulated by C. Hood, were adjusted in the process of Lithuanian energy sector reform. The debarring of the additional activities, transition to the contractual service purchasing, the input of the private capital has markedly improved the efficiency of the energy companies' administration.
3. New NPM tendencies, reflecting active society involvement, is not sufficiently implemented in energy sector – the society representatives are not figured enough to the important companies' management structures (LEO LT is the exception).
4. Socially unreliable, „venturesome” capital input to the energy sector can endanger the social interest, since the activities meeting this interest (electricity, heating, gas supply) cannot be suspended. Sudden reforms can force the reprivatization actions, which require additional financial and human resources.

Bibliography

- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1994 m. balandžio 19 d. nutarimas Nr. 228 „Dėl Nacionalinės energetikos komplekso pertvarkymo programos (Nacionalinės energetikos strategijos)“ // Valstybės žinios, 1994, Nr. 30-545.
- Lietuvos Respublikos Seimo 1999 m. spalio 5 d. nutarimas Nr.VIII-1348 „Dėl Nacionalinės energetikos strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 1999, Nr. 86-2568.
- Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. spalio 10 d. nutarimas Nr. IX-1130 „Dėl Nacionalinės energetikos strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 99-4397.
- Lietuvos Respublikos Seimo 2007 m. sausio 18 d. nutarimu Nr. X-1046 „Dėl Nacionalinės energetikos strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2007, 2007, Nr. 11-430.
- Lietuvos Respublikos energetikos įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr.56-2224.
- Lietuvos Respublikos elektros energetikos įstatymas // Valstybės žinios. 2000, Nr.66-1984; 2000, Nr.113-3606; 2001, Nr.56-1983.
- Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2003/54/EB 2003 m. birželio 26 d. „Dėl elektros energijos vidaus rinkos bendrųjų taisyklių, panaikinanti Direktyvą 96/92/EB“. Oficialus Europos Sąjungos žurnalas Nr. L 175/37. Briuselis.
- Bačauskas A., 2001, *Kokių reformų reikia elektros ūkyje* // Mokslas ir technika, Nr. 2. P. 4-7.
- Bačauskas A., 2003, *Lietuvos elektros ūkis: L. Kaulakis, Elektros komisija, Europos Sąjunga* // Elektros energetika ir technologijos: konferencijos, skirtos profesorius Leono Kaulakio 100-osioms gimimo metinėms pažymėti, pranešimų medžiaga, KTU, balandžio 24-25. 2003, P. 7-8.
- Bačauskas A., 2006, *Elektros ūkis Nepriklausomoje Lietuvoje. Lietuvos elektrifikavimo istorija* / Red. S. Šimkūnas. Sidabrinis trimatis, P. 28-34.
- Burba, A., Bachanovas P., 2000, *Energetikos chartijos sutartis ir energijos efektyvumo politikos problemos Lietuvoje* // Energetika, Nr. 3., P. 57-62.
- Bovaird T., Löffler E., 2003, *Public Management and Governance*, London: Routledge.
- Denhardt J.V. and Denhardt R.B., 2003, *The New Public Service: Serving not Steering*, New York, London: M.E.Sharpe.
- Domarkas V., 2004, *Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai*, Viešoji politika ir administravimas. Nr. 7.
- Domarkas V., 2007, *Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė*. Naujoji viešoji vadyba / Red. A. Raipa, Kaunas: Technologija, P. 6-25.
- Hood C., *A Public Management for all Seasons?*. Public Administration, Vol. 69, spring 1991, p.p. 3-19.
- Jankauskas V., 2000, *Energetikos sektoriaus pertvarkymas ir energijos kainodaros reforma* // Energetikos politika, rinkos ir technologijos Centrinėje ir Rytų Europoje XXI amžiuje: regioninis forumas, Vilnius, 1999 m. 09 16-18 d. Kaunas: Lietuvos Energetikos institutas.
- Jankauskas V., 2004, *Europos Sąjungos Elektros ir Dujų direktyvų įgyvendinimo Lietuvoje problemos* // Energetika., Nr. 1. P. 8-16
- Lane J. L., 2002, *The New Public Management*, London: Routledge.
- Pollit C., Bouckaert G., 2003, *Viešojo valdymo reforma*, Vilnius: Algarvė.
- Raipa A., 2007, *Naujoji viešoji vadyba efektyvumo metodologijoje*. Naujoji viešoji vadyba / Red. A. Raipa. Kaunas: Technologija, P. 25-38.
- Thom N., Ritz A., 2004, *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- Guogis A., Gudelis D., 2003, *Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai*, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 4.

- Puškorius S., 2000, *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.
- Vanagas R., 2007, *Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje*, Viešojo politika ir administravimas, Nr. 20.
- Zimmermann Ch.F., 2000, *Konkurencinė elektros rinka Baltijos šalyse // Energetikos politika, rinkos ir technologijos Centrinėje ir Rytų Europoje XXI amžiuje: regioninis forumas*, Vilnius, 1999 m. 09 16-18 d. Kaunas: Lietuvos Energetikos institutas.

Andrius Stasiukynas, Vladimiras Obrazcovas, Adomas Ūselis

Application Problems Of The New Public Management Principles In Reforming The Management Of Lithuanian Energy Sector

Abstract

Since the beginning of ninth decade of XX century the mood to reform the public sector administration overwhelmed many developed countries. In Anglo-Saxon countries the particularly intense manifestation to movement of changes got a name of „New Public Management” (NPM).

Seeking to fill the gap of knowledge about New Public Management in Middle and Eastern European countries the case of Lithuanian Republic and Energy sector management reform was selected, optimal model for sector reorganization and methods to how attract the private capital to the sector are described in this article.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – socjotechnika racjonalizacji w dobie technopolu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa stała się dziś jednym z podstawowych obszarów interdyscyplinarnych analiz o charakterze teoretycznym, jak również dyskursu praktyków życia organizacyjnego. Jego genezę upatruje się w operacjonalizacji właściwej naukom prawnym. Jakkolwiek termin *respondere* odnosił się początkowo do sytuacji ponoszenia konsekwencji za popełnione czyny i miał znaczenie negatywne, to obecnie jego treść jest interpretowana w kategoriach pozytywnych wychodzących niejako poza samą sytuację sprawstwa. Refleksja nad zagadnieniem społecznej odpowiedzialności organizacji, czy też szerzej rzecz ujmując – biznesu – od początku budziło wiele zastrzeżeń, jeśli nie uzasadnionej krytyki. Jego cechą charakterystyczną wydaje się być znaczące zredukowanie perspektywy czasowej: wielu autorów zajmujących się powyższą problematyką wskazuje, iż intelektualne podwaliny koncepcji *Corporate Social Responsibility* odnajdujemy dopiero w książce założyciela *United States Steel Corporation* Adrew Carnegi'ego „*The Gospel of Wealth*” wydanej w 1889 roku (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999: 112; Grzegorzewska-Ramocka, 2005: 17; Nakonieczna, 2008: 17). Moim zdaniem, zabieg ów, choć poprawny formalnie, w świetle faktów historycznych w sposób co najmniej nieuzasadniony marginalizuje znaczenie wielowiekowego sporu o miejsce, rolę i znaczenie aktywności ekonomicznej w społeczeństwie oraz jej rezultatów. Marginalizuje również zagadnienie wymiany, która zdaniem Georga Simmela „była jedną z najczystszych i najwcześniejszych form uspołecznienia ludzi, w rzeczywistości bowiem wymiana jest jedną z funkcji, jaka ze zwykłego zbliżenia się ze sobą ludzi tworzy wewnętrzną więź, właśnie społeczność” (Santambrogio, 2005: 84).

Cele proponowanej analizy to:

1. Charakterystyka ewolucji rozumienia granic społecznej odpowiedzialności biznesu oraz organizacji.

2. Identyfikacja rzeczywistego miejsca, znaczenia, roli i funkcji koncepcji społecznej odpowiedzialności w ogólnej strategii przedsiębiorstwa w okresie dominacji techniki i technologii nad kulturą.

Autor stawia tezę, iż w chwili obecnej koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu współtworzy podstawowy zasób działań o charakterze wyłącznie socjotechnicznym wspierających pozytywny obraz zamkniętego świata procedur korporacyjnych prowadzących do stanu swoistej nierównowagi w traktowaniu partnerów zewnętrznych i wewnętrznych organizacji.

Charakterystyka ewolucji rozumienia granic społecznej odpowiedzialności biznesu

Podstawowe trudności zdefiniowania istoty odpowiedzialności społecznej wynikają z faktu, iż na odpowiedzialność składają się: podmiot odpowiedzialności, przedmiot, instancja nakładająca odpowiedzialność, trybunał oraz egzekutor (Filek, 113). Zakładam więc ich historyczną zmienność. Trudność analizy powoduje także trudna do jednoznacznego teoretycznego rozgraniczenia współzależność zagadnień natury filozoficznej (w tym teologii raz etyki), ekonomicznej oraz nauk społecznych. Dlatego też ewolucja percepcji granic społecznej odpowiedzialności biznesu zostanie przedstawiona w perspektywie historycznej.

Instytucjonalizacja aktywności gospodarczej

W obszarze kultury grecko-rzymskiej, czy też europejskiej jej źródeł można upatrywać w refleksji Ojców Kościoła m. in. nad aktywnością gospodarczą. W pismach Ojców Kościoła była widoczna akceptacja znanej im struktury społecznej. O ile pewne cechy społeczne w obrębie Kościoła nie posiadały mocy różnicującej, o tyle poza nim spełniały w sposób widoczny wartościowanie wszystkich rodzajów aktywności ludzkiej. Howard Becker i Harry Elmer Barnes stawiają tezę sformułowaną w sposób jednoznaczny: Ojcowie Kościoła nie dążyli do przeprowadzenia żadnych reform społecznych. „Przed Konstantynem należało jedynie wyrzec się zabronionych zawodów i zajęć związanych z pogańskim kultem – reszta porządku społecznego była do przyjęcia. Po Konstantynie „[...] Ojcowie

zaczęli traktować wszystkie zajęcia jako integralne części porządku społecznego – chrześcijanie, biorąc w nich udział, podtrzymywali boski porządek państwa. A odkąd zniesiono zakaz w postaci kultu bałwanów, chrześcijanie mogli bez przeszkód służyć w armii i brać udział w administracji i gospodarce państwa” (Becker, Barnes, 1964: 324). Zjawisko podziału pracy – podobnie jak i wiele innych „społecznych urządzeń” – było traktowane w kategoriach boskiego daru, zaadaptowanego przez skażoną grzechem ludzkość. W przeciwieństwie do średniowiecznej koncepcji Tomasza z Akwinu, który podkreślał znaczenie powołania do określonego zajęcia, Ojcowie Kościoła każdy rodzaj aktywności traktowali jednakowo, zaś fakt wykonywania określonej czynności był przez nich postrzegany, jako dzieło przypadku.

Systemy patrystyczne umocniły przekonanie o obowiązku pracy, ponieważ była ona swoistą szkołą umiarkowania, jak również zapobiegliwości. Nie bez znaczenia była także możliwość realizacji nakazu obdarowywania jałmużną tych, którzy nie posiadli żadnych bogactw – praca umożliwiała stopniowe do nich dochodzenie. Trudno podzielać całkowicie opinię Howarda Beckera i Harry E. Barnes’a, iż nie rozwinęła się wówczas myśl ekonomiczna (Tamże: 326). Robert M. Grant zauważa, iż ojcowie apostołscy piszący niewiele później niż autorzy Nowego Testamentu, wyrażali przede wszystkim idee praktyczne. Wynikało to z faktu łączenia się niechęci do bogactwa z praktyczną wobec niego tolerancją (Grant, 1994: 35). Problem tkwił więc raczej w rozłożeniu akcentów w dostępnych nam dziś rozważaniach aniżeli w braku zainteresowania problematyką ekonomiczną. „Kościół kładł nacisk raczej na podział, niż na produkcję, raczej na miłosierdzie niż na oszczędność. Takie właśnie rozłożenie akcentów znajdowało swoje uzasadnienie w autorytatywnych sformułowaniach Jezusa oraz listach św. Pawła” (Tamże: 38).

Myśl patrystyczna wytworzyła swoistą hierarchię rodzajów działalności gospodarczej. Aktywność handlowa zdawała się w opinii ojców wynikać z przyjemności posiadania i zysku, zaś dochodzenie do bogactwa kosztem innych stało w sprzeczności z fundamentalną zasadą miłości. Dlatego też postrzegano ją, jako czynność gorszą od rolnictwa, rzemiosła, czy też pracy ręcznej. Ustalający cenę kupiec mógł zabiegać jedynie o zwrot kosztów produkcji oraz pewien umiarkowany zysk. Stanowisko to zostało rozwinięte później w scholastycznej doktrynie sprawiedliwej ceny (Becker, Barnes, 1964: 326).

Koncentracja uwagi na redystrybucji dóbr oraz zdefiniowanie zajęć „godnych” oraz „niegodnych”, charakterystyczne cechy poszukiwań patrystów w obszarze myśli ekonomicznej, wywarły wielki wpływ na sposób postrzegania działalności gospodarczej i ocenę jej skutków w integrujących się stopniowo wokół Kościoła społeczeństwach. Wydaje się jednak, iż przyczyn takich, a nie innych zainteresowań ekonomicznych ojców kościoła upatrywać należy nie tylko w oczywistej konieczności uznania autorytetu Starego i Nowego Testamentu. Moim zdaniem, kształtowały ją, w co najmniej równym stopniu, dwa dodatkowe czynniki:

- a) Czynnikiem pierwszy był ukryty w samym charakterze ekonomii starożytnej, kształtującej określony typ postaw. Oto w starożytnym Rzymie dążenie do

zdobywania bogactwa nie przekładało się na dążenie do tworzenia kapitału. Innymi słowy, mentalność zdobywcy zdominowała mentalność wytwórczą (Finley, 1973: 144). Dlatego też ostrze krytyki moralnej było wymierzone nie tyle w realne, czy potencjalne programy ekonomiczne, lecz raczej w „zachłanność zdobywców”.

- b) Drugi czynnik stanowiła polityka pieniężna cesarów w III i IV w. n.e. sprowadzająca się do dewaluacji pieniądza. W obowiązującym wówczas systemie maksymalnych cen praktyka dewaluacji sparaliżowała produkcję, handel podstawowymi artykułami żywnościowymi oraz zdeintegrowała ekonomiczną organizację społeczeństwa (von Mises, 1988: 33).

Powyższa sytuacja, przy braku wiedzy, co do skutków obniżania wartości pieniądza w sposób oczywisty narzucała konieczność koncentracji uwagi na problematyce „sprawiedliwej ceny”, tak charakterystycznej dla istotnego fragmentu literatury patrystycznej. Prawdopodobnie wskazane powyżej czynniki natury społecznej i ekonomicznej, ukształtowały wielowiekową niechęć Kościoła, jak również wspólnoty wiernych, do niewłaściwego podziału bogactwa, wskutek którego jedni otrzymują za wiele a inni za mało (Novak, 1994: 49).

Średniowieczny paradygmat myślenia religijnego (jednobiegunowość, powszechność, całkowite oddanie) definiował również z powodów oczywistych charakter i główne cechy gospodarki średniowiecznej:

- a) Dominacja gospodarki wiejskiej realizującej możliwie najpełniej ideał samowystarczalności.
- b) Brak autonomii aktywności gospodarczej - zarówno w ośrodkach wiejskich, jak i miejskich widoczne było instytucjonalne podobieństwo umocowania struktur władzy politycznej i gospodarczej.
- c) Specyficzne unormowanie zasad wymiany - określanie warunków wymiany handlowej dokonywało się w oparciu o zwyczaje i prawo, nie zaś na podstawie negocjacji stron.

Ekonomiczny tradycjonalizm oraz wizja zamkniętej, samowystarczalnej wspólnoty prowadziły do koncentracji uwagi na problematyce „sprawiedliwej płacy” i „sprawiedliwej ceny”. Koncepcje ekonomiczne średniowiecza sięgały wprost do tradycji patrystycznej, w której niechęć wobec widocznej w starożytnym Rzymie „mentalności zdobywców (choć, o czym warto pamiętać, dążenie do zdobywania bogactwa nie było tożsame z dążeniem do tworzenia kapitału) sąsiadowała z niezrozumieniem konsekwencji dewaluacji pieniądza. Ceny i płace wyrażały moralną ocenę wartości, natomiast podaż i popyt były moralnie obojętne (Rosenberg, Birdzell: 1994: 65).

Paradygmat myślenia religijnego czasów średniowiecza, racjonalizującego z jednej strony właściwy im porządek instytucjonalny, definiującego z drugiej zaś określającego kontekst możliwej samorealizacji człowieka owej epoki, ilustruje w znakomity sposób teoria społeczeństwa, stworzona przez wywodzącego się z neapolitańskiej szlachty i obdarzonego przez Kościół tytułem *doctor angelicus* – św. Tomasza z Akwinu (ok. 1225-1274).

Zgodnie z zasadą powszechności, św. Tomasz zakłada jedność społeczeństwa ludzkiego w stosunku do jego absolutnego celu, głosząc jednocześnie, iż każdy człowiek ma wartość najwyższą i zajmuje określone miejsce wewnątrz uporządkowanej całości. Jednakże przyznanie człowiekowi możliwości współkreowania rzeczywistości zostało ograniczone zasadą przynależności, co prowadziło w konsekwencji do uznania konieczności wzajemnej współzależności w ramach zbiorowości. Hierarchiczność wszechświata znalazła również odbicie w organizacji form życia wspólnotowego. Konieczność pracy oraz wynikający z niej podział prowadzi do organizacji stanów – zróżnicowanych pod względem funkcji i stylu życia grup społecznych lub funkcjonalno-hierarchicznych zgrupowań. Pospólstwo pracuje, uprawia rolę i przy pomocy handlu tworzy podstawy utrzymania. Duchowieństwo czuwa nad sprawami wiary, zaś szlachta strzeże cnoty i sprawiedliwości a poprzez swoje czyny oraz obyczaje stanowił wzór estetycznego ukształtowania egzystencji (Huizinga, 1967/I: 120).

W koncepcji św. Tomasza brak miejsca dla ludzi zajmujących się handlem, czy też kupiectwem. Chciwość, prowadząca do uzyskiwania nadmiernych cen jest grzechem, dlatego też na straży „sprawiedliwej ceny” i „sprawiedliwej zapłaty” winna stać jedność instytucji politycznych i gospodarczych. Wzajemna zależność jednostek w zbiorowości wyraża się m.in. poprzez przymusową wymianę produktów i usług. Wspólnota u Tomasza jest systemem zamkniętym i samowystarczalnym. Wszelki kontakt kulturowy, do którego prowadzi m. in. wymiana handlowa, jest – z punktu widzenia państwa stanowego – niepożądany. W tym wypadku chodziło o zapewnienie swoistej „stabilności umysłowej” wiernych i uniknięcie dezorganizacji strukturalnej wspólnoty eklezjologicznej. Dodać należy, iż kontekst społeczny i polityczny średniowiecza utrudniał określenie granic stanu trzeciego w taki sposób, aby jednoznacznie mogły one odpowiadać jego rzeczywistym funkcjom ekonomicznym i politycznym. Społeczeństwo średniowieczne koncentrowało się głównie na dość elementarnym zajęciu, jakim było produkowanie żywności (Rosenberg, Birdzell 1994: 66 i nast.). Dlatego też dopiero w wieku XIII, gdy nastąpi załamanie się rzeczywistego systemu lennego w Europie Zachodniej zmieni się percepcja przymiotów przypisywanych kupcom – prekursorom współczesnej aktywności biznesowej. Można jednak w jego rozważaniach dostrzec uwagi, które w pewnym sensie stanowiły intelektualną zapowiedź postawy purytańskiej. Potępiając złe wykorzystywanie pieniędzy nie sprzeciwiał się przecież możliwości awansu społecznego, które gromadzone bogactwo czyniło realnym. „*Liberalitas*, cnota polecana przez Tomasza i stanowiąca złoty środek między skąpstwem (*avaritia*) a rozrzutnością (*prodigalitas*), określana jest u niego jako dyspozycja, która organizuje uczucia związane z posiadaniem pieniędzy i ich użytkowaniem. Św. Tomasz uważał czas za coś szczególnie cennego (*tempus pretiosissimum*), a lenistwo (*otiositas*) było dla niego początkiem wszystkich grzechów” (Ossowska, 1985: 220).

Teoria społeczeństwa św. Tomasza z Akwinu „intelektualnego pomostu” pomiędzy dorobkiem myśli antycznej a epoką średniowiecznego odrodzenia życia

zbiorowego, stwarzając jednocześnie intelektualne podstawy podważenia umożliwiającego zakwestionowanie triady legitymizującej ówczesny consensus. Koncentracja uwagi na człowieku naturalnym umożliwiała jego współuczestnictwo w boskim planie zbawienia. Poszerzając obszar *vitae activae* sankcjonowała jego doczesną aktywność. Innymi słowy – podmiotowość, rozumiana, jako istotny i aktywny wpływ na kształt struktury społecznej. Tak rozumiana podmiotowość stanowi poszerzoną interpretację pojęcia *bene vivere*. „*Bene vivere* – dobre życie – nie było rozumiane w sensie materialistycznym czy hedonistycznym ani jako mieszczański epikureizm, ale w kategoriach obywatelskich, politycznych, określało cel, zadania i esencję *vitae activae*, życia, które w tymże kontekście nabierało prawdziwej doniosłości dopiero jako *vita civilis* lub *negotiosa* (...). Doczesny, obywatelski żywot zyskiwał własną *raison d'être* i normy, stawało się więc dobre życie (*bene vivere*) po prostu teleologiczną wykładnią *humanitatis* obywatela i jego możliwości jako członka państwa” (Ullmann 1985: 235-236).

Czy zawierane przez kupców kontrakty handlowe znajdowały się poza ramami średniowiecznej wspólnoty, czy też poza zasięgiem ówczesnego rozumienia sprawiedliwości? Niewątpliwie panujące wówczas schematy pojęciowe redukowały – przynajmniej do XIII wieku – coraz bardziej różnicującą się wewnątrz „wspólnotę wspólnot”. Choć ówczesne społeczeństwo nie żyło z kupna i sprzedaży, to jednak w zbiorowej świadomości funkcjonował obraz kupca z konieczności dość stereotypowy, często negatywny. Obraz ów ewoluował wraz z postępującą petryfikacją odmiennego stylu życia, konstytuowanego przez zespół nowych postaw etycznych. Jego realizacja nie była jednak możliwa w rzeczywistości wiejskiej, tradycyjnej i w gruncie rzeczy samowystarczальной. Właściwym i stymulującym obszarem aktywności kupieckiej było miasto. Tylko tam mogła nastąpić stopniowa nobilitacja rodzącej się mentalności kapitalistycznej, gdyż bardzo szybko złożona społeczność miejska dostosowuje się do panującego systemu feudalnego i jego ideologii, lecz także wypracowuje własne hierarchie. Jakkolwiek podziały społeczne, wynikające ze zróżnicowania pod względem pochodzenia, czy też stanu społecznego – nakładały się na podziały majątkowe, to rdzeń modelu życia społecznego był mieszczański a podstawowym kryterium zróżnicowania – pieniądź. Poborców miejskich podatków interesował już zdecydowanie bardziej produkt kapitału niż jego natura (Rossiaud 1996: s. 191). Czas ostatecznego uznania pożyczki procentowej w jej niescholastycznym ujęciu nadchodził wraz z Reformą (Weber, 1994). Nie nastąpiło to jednak w sposób gwałtowny i radykalny. Pierwsi reformatorzy odziedziczyli wszelkie uprzedzenia odchodzącej epoki wobec praktyk lichwiarskich.

Interesującym podsumowaniem tego okresu kształtowania się oczekiwań społecznych wobec aktywnych ekonomicznie członków zbiorowości wydaje się być książka Giovanniego Santambrogio „*Barwy pieniądza*” (2005), w której autor poddaje gruntownej analizie treści płótna sześciu malarzy (Quentin Metsys *Bankier z żoną*, Caravaggio *Powołanie św. Mateusza*, Masaccio *Podatek*, Valentin de Boulogne *Wygnanie kupców ze świątyni*, Rembrandt *Bankier*, Bosch *Chciwość*)

poświęconych złożonej i niejednoznacznej rzeczywistości pieniądza. Wskazuje także na historyczną trwałość problemu jednostkowej i instytucjonalnej odpowiedzialności wynikającej ze sposobu gromadzenia kapitału i właściwego nim zarządzania.

Technokracja a społeczna odpowiedzialność organizacji

Pojawienie się idei wolności w XVIII stuleciu nasiliło zainteresowanie problematyką odpowiedzialności. Z jednej strony to dążąca do poszerzania obszaru ludzkiej wolności idea liberalizmu (Novak, 1993; Szacki, 1997; Miklaszewska, 1999) z drugiej zaś nurt koncentrujący się na możliwych negatywnych następstwach nadmiaru wolności (Filek, 2002: 111-114). Ten ostatni uznawany jest za intelektualne źródło współczesnej problematyki odpowiedzialności społecznej – w tym – odpowiedzialności organizacji. Okres ten jest również historycznym spełnieniem idei technokracji zapoczątkowanej *Bogactwem narodów* Adama Smitha z jednej strony, z drugiej zaś maszyną parową Jamesa Watta. Pierwszy z nich przekonująco uzasadnił przejście od opartej na osobistych umiejętnościach pracy na małą skalę do anonimowej i zmechanizowanej produkcji oraz stwierdził, iż kluczem do bogactwa są pieniądze, a nie ziemia. „W technokracji – społeczeństwie luźno jedynie kontrolowanym przez obyczaj społeczny i tradycję religijną, gdzie siłą napędową jest wynalazczość – „niewidzialna ręka” wyeliminuje niekompetentnych, nagrodzi zaś tych, którzy produkują tanio i dobrze rzeczy, których ludzie chcą. Nie było wówczas jasne (i nadal nie jest), czyj to niewidzialny umysł kieruje niewidzialną ręką, ale możliwe – wierzyli technokratyczni industrialisci – że Bóg ma z tym coś wspólnego. A jeśli nie Bóg, to „natura ludzka”, Adam Smith nazwał bowiem nasz gatunek „człowiekiem ekonomicznym”, urodzonym z instynktem do handlu i gromadzenia bogactwa” (Postman, 1995: 52-53). James Watt w sposób praktyczny przyczynił się do tego, iż umiejętności techniczne na zawsze i nieodwracalnie zmieniły psychospołeczne i materialne środowisko świata zachodniej cywilizacji dając podwaliny myśleniu mechanistycznemu oraz biurokratycznej organizacji. Kiedy mówimy o organizacji, mamy na myśli określony stan uporządkowanych relacji między wyraźnie zdefiniowanymi częściami, które też występują w pewnym określonym porządku. „Chociaż obraz taki może nie być ścisły, mówimy wtedy o układzie relacji takim, jak w mechanizmie. Mówimy o organizacjach tak, jakby były maszynami, i wobec tego jesteśmy skłonni oczekiwać od nich, że będą działać jak maszyny: w sposób zrutynizowany, wydajny, niezawodny i przewidywalny” (Morgan, 1997: 20). Podstawowym kryterium technokracji jest zasada rentowności uosabiana przez maksymalizację zysku. Spełnienie powyższego kryterium

przesuwało na dalszy plan zainteresowanie innymi pozaekonomicznymi aspektami funkcjonowania organizacji. Prawdopodobnie było to również związane z obserwowaną i społecznie odczuwaną zmianą w otoczeniu przedsiębiorstw. W Wielkiej Brytanii najnowsze zdobycze cywilizacyjne (np. ogrzewanie parowe) najszybciej przyswajali bogatsi, lecz i dla mniej zamożnych oferowano m. in. lepsze i tańsze ubrania, buty, meble, środki transportu. Liczba mieszkańców Paryża wzrosła z 622 tys. w roku 1811 do 800 tys. w latach dwudziestych XIX wieku. W tym czasie Francja pożyczyła innym krajom ponad 525 milionów franków. Choć warunki pracy we francuskich fabrykach były tak złe, jak najgorsze warunki w Wielkiej Brytanii, a płace znacznie niższe, to jednak średnio były one zdecydowanie wyższe, niż jakiegokolwiek inne, jakimi cieszone się we Francji wcześniej (Johnson, 1995: 959-961).

Z punktu widzenia analizowanej problematyki interesującym zjawiskiem wydają się być próby zaprojektowania ustroju odpowiadającego ponadhistorycznym wymogom rozumu podjęte m. in. przez Henri Saint-Simona, Charlesa Fouriera oraz Roberta Owena (Szacki, 1980: 112 i nast.). Choć nie przetrwała, zaprojektowana przez ostatniego z wymienionych, wzorcowa społeczność fabryczna ze skróconymi godzinami pracy, znacznie lepszymi warunkami egzystencji oraz systemem edukacji dla dzieci robotników (Segal, 1985), zwiastowała zmianę postrzegania roli i miejsca przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa w krajobrazie gospodarki wolnorynkowej. Legitymizacji już nie tylko względami natury religijnej i filozoficznej, ale definiowanej także w kategoriach utylitarystycznych. Protestantkie przekonanie, iż tworzenie wartości jest aktem moralnym zaczęło ustępować etyce powinności oraz utylitarystyce. „Purytanizm, jako system ideowy ulegał w ciągu dwustu lat przeobrażeniom: od rygorystycznego kalwinizmu z jego koncepcją predestynacji, poprzez estetyczną iluminację Edwarda, transcendentalizm Emmersona, by wreszcie, po wojnie domowej stać się „świecką tradycją”. Jako zbiór praktyk społecznych cudownie przemienił się w socjaldarwinowskie uzasadnienie skrajnego indywidualizmu oraz kodeks życia małomiasteczkowego” (Bell, 1994: 97).

Rozwinięta przez św. Tomasza scholastyczna doktryna sprawiedliwej (*Nummus non parit nummos*) kształtowała przez co najmniej pięć wieków wyobrażenia wiernych dotyczące wszelkich operacji finansowych, jak również osób, które się ich podejmowały. Jakkolwiek w czasach współczesnych zeszła na dalszy plan rozważań teologicznych, to jej „echo” pobrzmiewa w katolickiej nauce społecznej co najmniej od czasów encykliki *Quanta cura* Piusa IX aż po *Laborem exercens*, czy *Sollicitudo rei socialis* Jana Pawła II. Współcześnie zadaniem Kościoła katolickiego pozostaje głoszenie etycznych podstaw życia gospodarczego a także definiowanie wzajemnych relacji świata pracy aby umożliwić ustanowienie porządku gospodarczego, który zapewniłby ludziom godne i socjalnie sprawiedliwe warunki życia. Realizacja owego zadania dokonuje się poprzez wnikliwą obserwację istniejących stosunków gospodarczych oraz ujawnianie prób naruszania godności ludzkiej, praw pracowniczych i porządku moralnego, a także wskazywania kierunku urzeczywistnienia uprawnionego społecznie kształtu życia gospodarczego.

Technopol a społeczna odpowiedzialność organizacji

Obserwowany na przełomie wieku XIX i XX proces zastępowania autorytetu osób i tradycji autorytetem sformalizowanych zasad zyskał intelektualne wsparcie etycznego utilitaryzmu. Utylitarny pragmatyzm logiki życia gospodarczego wymagał racjonalizacji wyabstrahowanej z kontekstu społeczno-kulturowego. Opierał się on przede wszystkim na tzw. zasadzie użyteczności Jeremiego Benthama oraz Johna Stuarta Milla – o słuszności postępowania decyduje uzyskanie maksymalnej ilości dobra dla jak największej liczby ludzi, których to działanie dotyczy. O użyteczności działania świadczy przewaga konsekwencji korzystnych nad niekorzystnymi. Współczesna ekonomia, stając się w coraz większym stopniu „nauką pozytywną” zakłada, że cele gospodarowania mogą być zróżnicowane i są przedmiotem indywidualnych decyzji. Istota ekonomii, jako nauki dotyczy wyłącznie „środków” - racjonalnego wyboru sposobu alokacji zasobów przy realizacji konkurencyjnych celów indywidualnych. „System cen ma być tylko mechanizmem regulującym odpowiednią alokację dóbr i usług w granicach wytworzonych rodzajów popytu (Bell, 1994: 10). Ten specyficznie pojmowany proces odchodzenia od wartościowania (właściwa gospodarce kapitalistycznej orientacja na akumulację) doprowadził do sytuacji, w której aktywność gospodarcza stała się celem samym w sobie, zaś idei społeczeństwa najlepiej służy oddanie ludzi do dyspozycji technik i technologii, które organizują produkcję i alokację towarów oraz usług. Wpływają również na kształt struktury zawodowej i stratyfikacji społecznej. Jego konstytutywne zasady to funkcjonalna racjonalność i oszczędność: niższe koszty, wyższy zysk, maksymalizacja, optymalizacja, biurokracja, hierarchia, specjalizacja, role, potrzeby oraz koordynacja działań. Jak zauważa Neil Postman, opublikowana w 1911 książka Frederica Taylora *The Principles of Scientific Management*, zawiera podstawowe założenia rzeczywistości technopolu. „Znajdujemy tam przekonanie, że podstawowym – jeśli nie jedynym – celem ludzkiej pracy i myśli jest wydajność; że rachunek techniczny pod każdym względem przewyższa ludzki osąd; że w rzeczywistości ludzkim sądom nie można ufać, ponieważ są skażone nieścisłością, dwuznacznością i zbędną złożonością; że subiektywizm stanowi przeszkodę w jasnym myśleniu; że to, czego nie można zmierzyć, albo nie istnieje, albo nie ma wartości; że sprawami obywateli najlepiej pokierują specjaliści” (Postman, 1995: 65). W ten sposób dotychczasowa ocena wydawana przez robotników została zastąpiona zasadami nauki o ich profesji, zaś w rzeczywistości „system zaczął myśleć za nich”. Charakterystyczne dla współczesnego zarządzania zasady policzalności i gramatocentryzmu (Tamże: 168) prowadzące do minimalizacji kosztów przy maksymalizacji zysków nie mogły nie uwzględnić trwałych różnic i zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-kulturowym. Postępujący proces indywidualizacji, wzrost świadomości społecznej, ekologicznej oraz rewolucja kulturowa spowodowały powrót do podstawowych pytań o miejsce i rolę działalności gospodarczej we współczesnym świecie. Zjawiska

te przyczyniły się także do ponownego zainteresowania kategorią współtworzącą proces wymiany – zaufaniem. „**Przedsiębiorstwo, które traci zaufanie, upada. Dlatego jego komunikacja z rynkiem musi opierać się na wartościach, które budują zaufanie. Tylko wtedy może ono konkurować o kapitał i maksymalizować swoją wartość**” (Źródło, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/60517/Zaufanie.w.wycenie.html>).

Uwzględnienie aspektu kulturowo-antropologicznego poszerzyło perspektywę analizy relacji organizacja-otoczenie społeczne o elementy, postawy i motywacje natury pozaekonomicznej. Coraz częściej podejmowane są wspólne działania w przestrzeni pozarynkowej, których efektem są produkty, czy też usługi o wymiernej wartości ekonomicznej (Benkler, 2006). Zdominowane kulturowym imperatywem samorealizacji ponowoczesne otoczenie współczesnych organizacji stymuluje powrót do konstytutywnej dla idei kapitalistycznego porządku rynkowego idei innowacyjności. Podstawowym jej warunkiem są społeczne relacje oraz zdolność do komunikowania się. Są one zdeterminowane przede wszystkim przez kulturę i antropologię, zaś w daleko mniejszym stopniu przez rynek,

Czym jest współczesna organizacja utylitarna? Miejscem realizacji wartości merytokratycznych, czy też raczej przestrzenią zapewniającą poczucie identyfikacji, bezpieczeństwa i realizacji etosu pracy? Czy można traktować ją w kategoriach podmiotu moralnego? Czy jej osobowość prawna „zwalnia”, od potencjalnych zobowiązań moralnych? (Velasques, 1983). Czy jest rodzajem „produktu” możliwego do gwałtownego przejścia, czy też trwałym elementem współtworzącym również przestrzeń pozarynkową? (Szomburg, 1994: 66-68). Czy należy definiować jego zobowiązania społeczne (*social obligation*), oczekiwać określonej reakcji społecznej (*social reaction*) oraz wrażliwości społecznej (*social responsiveness*)? Społeczeństwo ponowoczesne w coraz większym stopniu staje się bardziej refleksyjne - świadome procesów oraz mechanizmów nimi rządzących (Giddens, 1999), dlatego też wymaga to odpowiedniej reakcji ze strony przedsiębiorstw. Innymi słowy – zdefiniowania nowej formuły legitymizacji w stechnicyzowanym świecie technopolu. Trudno nie podzielać tezy, iż popyt wynika z istniejącego sposobu podziału dochodów, zaś kierunek gospodarcze nadaje ostatecznie system wartości kultury, w której jest osadzona. Polityka gospodarcza może być skuteczna jako środek, może wszakże być sprawiedliwa tylko w tej mierze, w jakiej sprawiedliwy jest kształtujący ją system wartości kultury” (Bell, 1994: 10). Jaka jest odpowiedź specjalistów – głównych aktorów technopolu? „Niektórych z naszych kapłanów-specjalistów nazywamy psychiatrami, innych psychologami albo statystykami. Bóg, któremu służą nie mówi o słuszności, dobru, miłosierdziu ani łasce. Ich bóg mówi o wydajności, precyzji, obiektywności. I dlatego pojęcia takie jak grzech i zło znikają z technopolu. Pochodzą z wszechświata moralnego, którego teologia specjalizacji nie bierze pod uwagę. Kapłani technopolu nazywają więc grzech „dewiacją społeczną”, a to jest pojęcie statystyczne, zło zaś – „psychopatologią”, co z kolei jest pojęciem medycznym. Grzech i zło znikają, bo nie można ich zmierzyć ani zobiektywizować, a zatem specjaliści nie mogą się nimi posłużyć” (Postman, 1995: 109-110).

Prawdopodobnie dlatego cechą charakterystyczną koncepcji *corporate citizenship* jest „pozostawienie swobody samym zainteresowanym przy szczegółowym określeniu, na czym ma ono polegać” (Nakonieczna, 2008: 69). O wiele łatwiej jest bowiem sprecyzować zakres działań w ramach społecznej odpowiedzialności w oparciu o skonstruowany wcześniej katalog wyodrębnionych cech.

Współczesne koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu obejmują cztery wymiary rzeczywistości społecznej (Nakonieczna 2008: 35):

- Ekonomię (ujęcie instrumentalne);
- Politykę (ujęcie polityczne);
- Integrację społeczną (ujęcie integrujące);
- Etykę (ujęcie etyczne).

Biorąc pod uwagę konstytutywną dla ponowoczesności ideę pragmatycznej skuteczności można przyjąć założenie, iż dominującym podejściem jest perspektywa utylitarna (instrumentalna). Jej cechy charakterystyczne to (ibidem: 20):

- a) Traktowanie społecznej odpowiedzialności w kategoriach elementu strategii przedsiębiorstwa ułatwiającego zrównoważony rozwój.
- b) Spełnienie wymogu oparcia przewagi konkurencyjnej na czynnikach pozaekonomicznych. W tym wypadku strategia społecznej odpowiedzialności polega na budowaniu dobrych relacji z otoczeniem.
- c) Spełnienie wymogu dbania o grupy związane z działalnością przedsiębiorstwa – także w obszarach nie związanych bezpośrednio z jego podstawową aktywnością.

Uwzględniając perspektywę etyczną, podkreślającą moralną odpowiedzialność współczesnej organizacji oraz zobowiązania do rozliczania się przed grupami wewnętrznymi (właściciele, pracownicy) i zewnętrznymi (akcjonariusze, klienci itd.) (Maciąg, 1997), zastanawia szczególne eksponowanie faktu, iż przedsiębiorstwa ponoszą nie tylko odpowiedzialność ekonomiczną i prawną. Są także zobowiązane do podejmowania działań, które mogą przyczyniać się do pomnażania dobrobytu społecznego. Jak zauważył Daniell Bell żaden „[...] filozof moralności, od Arystotelesa i Tomasza z Akwinu po Johna Locka i Adama Smitha, nie rozpatrywał gospodarki niezależnie od celów moralnych ani też nie twierdził, by wytwarzanie bogactwa było celem samym dla siebie. Traktowali je raczej jako środek służący osiągnięciu cnoty oraz działalność sprzyjającą życiu cywilizowanemu” (Bell, 1994: 10).

Miejsce, znaczenie, rola i funkcja koncepcji społecznej odpowiedzialności w ogólnej strategii przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych

W 2002 roku firma doradcza Sustain Ability specjalizująca się od 1987 roku w międzynarodowym doradztwie w zakresie strategii biznesowej i trwałego rozwoju oraz UNEP (Program na rzecz Środowiska Naturalnego ONZ) przedstawiły raport dotyczący poziomu praktyk odpowiedzialnego społecznie biznesu w korporacjach. Raport „Trust Us: The 2002 Global Reports Survey of Corporate Sustainability Reporting” oparty został na szczegółowym badaniu raportów odnośnie korporacyjnej odpowiedzialności 50 największych korporacji. Ponad 50% wartości wszystkich ocen otrzymały Co-operatove Bank, Novo Nordisk, BAA, British Telecommunications, Rio Tinto, Royal Dutch/Shell oraz BP. Ogólna wartość wskaźnika korporacyjnej odpowiedzialności dla wszystkich badanych firm nie wzrosła jednak od poziomu z 2000 roku. W raporcie stwierdza się nawet o zaistnieniu trudnej do przełamania bariery rozwoju praktyk CSR w wielkich korporacjach. Interesującym wydaje się być fakt, iż znacznie wzrosła objętość publikowanych raportów poświęconych temu zagadnieniu. W porównaniu z rokiem 2000 – o 45%, do 86 standardowych stron w przeciętnej publikacji. Jednakże, jak ocenili autorzy raportu, nie towarzyszyła temu wartość merytoryczna i przejrzystość, co może świadczyć o instrumentalno-marketingowym traktowaniu przez korporacje kwestii działań na rzecz trwałego i zrównoważonego rozwoju (Augustyniak, <http://ceo.cxo.pl/news/50024/CSR.bariera.i.dywanowe.bombardowanie.informacja.html>).

Przedstawiony przez Andrew Pendletona podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 2004 roku raport ujawnił, że Corporate Social Responsibility to w ostatnich latach główny obszar działań z zakresu PR. Autor wykazał, iż CSR stało się w ostatnich latach po prostu gałęzią PR i tym samym nie stanowi już odpowiedniego sposobu radzenia sobie organizacji z problemami ery globalizacji. Raport stwierdza, że w ciągu ostatniej dekady korporacje szermowały hasłem CSR po to, aby w rzeczywistości zapobiec regulowaniu kwestii odpowiedzialności społecznej za swoją działalność i rozpowszechnić przekonanie, że biznes sam potrafi sobie poradzić z problemem. Oto trzy przykłady:

Koncern Shell w Nigerii wezwał w 1990 r. policję do demonstrantów. W konsekwencji spłonęło pół miasta Umuechen, zaś 80 manifestantów straciło życie. Realizacja taktyki „dobrego sąsiedztwa”: nieumiejętność rozwiązania wycieków ropy niszczących wsie położone w pobliżu eksploatowanych przez koncern pól naftowych, zaś projekty rozwoju społeczności lokalnych, w które był zaangażowany były nieskuteczne i jeszcze bardziej pogłębiały trudną sytuację ich mieszkańców.

Podkreślający wagę utrzymywania wysokich standardów zdrowia i bezpieczeństwa wśród pracujących na plantacjach British American Tobacco, nie prowadził

szkoleń w tym zakresie, ani też nie wyposażał ich w ubrania ochronne. W efekcie powyższego stanu rzeczy pracujący na plantacjach w Kenii i Brazylii, do których dotarli autorzy raportu, twierdzili, że cierpią na chroniczne choroby związane z uprawami tytoniu.

Koncern Coca-Cola informuje, iż wykorzystuje zasoby naturalne w odpowiedzialny sposób. Jej oddział w Indiach został oskarżony o doprowadzenie do wysuszenia obszarów znanych z kłopotów z dostępem do wody pitnej i lokalny sąd zakazał przedsiębiorstwu wykorzystywania pokładów wód podskórnych.

Sondaż przeprowadzony w 2007 roku przez Economist Intelligence Unit na zlecenie British Telecom wykazał, że brytyjskie firmy nie dostrzegają korzyści biznesowych płynących z programów korporacyjnej odpowiedzialności, ich poparcie dla idei ma często charakter czysto werbalny i nie idą za nim realne działania. Z przeprowadzonych badań wynika, iż blisko połowa (46%) z pośród 200 przedstawicieli najwyższego kierownictwa firm działających w Wielkiej Brytanii objętych badaniem przyznało, że tzw. programy oparte na koncepcji zrównoważenia trzech wymiarów: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego, przyczyniły się do wzrostu wartości marki. Jednak tylko jeden na pięciu badanych uważa, że miały one także pozytywny wpływ na zysk organizacji. 33% podało, że ich firma podejmuje działania wynikające z koncepcji prowadzenia zrównoważonej działalności tam, gdzie ma ona istotny wpływ na sposób postrzegania firmy przez klientów. Firmy powinny włożyć więcej wysiłku we wprowadzenie i wytłumaczenie swoich strategii CSR. 37% ankietowanych stwierdziło, że większość działań związanych z koncepcją zrównoważonej działalności firmy ma charakter werbalny, marketingowy i PR-owy. 22% jest przekonanych, że nie idą za tym żadne działania wewnątrz samej firmy. Z opinii badanych wynika także, że poziom zaawansowania zrównoważonego modelu działania u potencjalnego partnera jest najmniej istotnym parametrem rozpatrywanym podczas rozważania podjęcia z nim współpracy.

Jako najmniej istotny czynnik przy rozważaniu podjęcia działań w nowej firmie została oceniona reputacja przedsiębiorstwa w związku z jego stosunkiem do koncepcji zrównoważonego działania. Niemal jedna czwarta badanych podała, że działania podejmowane w ramach koncepcji zrównoważenia są w ich organizacjach w dużym stopniu kierowane przez pracowników niższego szczebla niż przez kierownictwo. Ponad jedna trzecia respondentów (37%) otrzymała za zadanie osiągnięcie celów związanych ze zrównoważeniem jako część swoich obowiązków. Zdaniem 34% działania na rzecz wprowadzenia zgodności z założeniami zrównoważonej działalności w łańcuchu dostaw nie są prowadzone w ogóle albo jedynie w niewielkim stopniu.

Badanie ujawniło także nieobecność programów zrównoważenia na poziomie kadry zarządzającej. W 40% organizacji osoba odpowiedzialna za kwestie związane ze zrównoważeniem nie zdawała sprawozdań zarządowi, natomiast w 23% przedsiębiorstwach nie było w ogóle stanowiska osoby odpowiedzialnej za

sferę odpowiedzialności biznesu i zrównoważonej działalności. Kierownictwo firm nie było również odpowiednio nagradzane za realizowanie strategii Corporate Social Responsibility. 90% ankietyowanych menedżerów nie uzyskało z tytułu osiągnięcia założonych celów CSR żadnej premii, zaś trzy czwarte stwierdziło, że nie posiada na liście swoich celów zagadnień związanych ze zrównoważoną działalnością (Augustyniak S., <http://ceo.cxo.pl/news/134364/Koncepcja.wymaga.dzialan.html>).

Jak wynika z ogłoszonego przez Fundację Komunikacji Społecznej w 2004 roku raportu „Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce” Polacy oceniają firmę przez pryzmat trzech czynników - produktu, jego ceny (proporcjonalnej do jakości) oraz traktowania pracowników. Na pytanie, co powinna robić firma odpowiedzialna społecznie - 21,1% respondentów odpowiedziało „nie wiem”. W dalszej kolejności pojawiły się następujące stwierdzenia: „oferować pracę”, „zapewniać miejsca pracy”, „dobrze traktować pracowników” oraz „płacić podatki”. W ocenie percepcji przedsiębiorstwa, jako odpowiedzialnego społecznie lub nie, w pierwszej kolejności bierzemy pod uwagę nie standardy zarządzania, wykorzystywane technologie, czy też prawa pracownicze, ale produkt. Sposób traktowania pracowników i dostawców jest ważny i najważniejszy dla 63% ankietyowanych. Według 62,8% ankietyowanych „generowanie zysku w uczciwy sposób” jest podstawowym warunkiem uznania firmy za odpowiedzialną społecznie. Osoby badane twierdziły, że głównym źródłem informacji o firmie są opinie ich znajomych. Większość chętniej kupowałaby też ze świadomością, że kupując produkt od firmy społecznie odpowiedzialnej. Odpowiedzialność społeczna i etyczne postępowanie firmy są ważne dla odpowiednio 32% ankietyowanych. Ponad połowa (53%) ankietyowanych jest zdania, że podstawowym zadaniem dużych przedsiębiorstw w społeczności lokalnej jest generowanie zysku, płacenie podatków oraz – zgodnie z prawem - zapewnianie miejsc pracy. Według 14% firmy powinny ponadto jednak wypełniać wyższe standardy etyczne, wychodzić poza wymagania prawa i pomagać w tworzeniu lepszych warunków społecznych dla wszystkich. Jedna trzecia ankietyowanych Polaków uważa, że ich wiedza o postępowaniu firm w kwestiach społecznych, etycznych i ekologicznych jest wystarczająca. Pozostali odczuwają niedosyt tego typu informacji. 80% respondentów uważa, że tak naprawdę „w większości przypadków nie wiadomo, czy firma dba o interes społeczny, czy nie”. Wiarygodność tych informacji jest w pełni satysfakcjonująca dla niespełna 15% respondentów. Jednocześnie 70% badanych jest zdania, że większe przedsiębiorstwa powinny publikować roczne sprawozdania na temat swojej działalności na rzecz społeczeństwa i środowiska, a 40% respondentów uważa, że tego typu publikacje powinny być wymagane przez prawo (Augustyniak, <http://ceo.cxo.pl/news/62557/CSR.przeczuwane.i.na.poly.uswiadomione.html>).

Analiza ostatnich przytoczonych wyników badań odnoszących się do postaw Polaków wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności wskazuje na brak spójności w percepcji problematyki społecznej odpowiedzialności. Intuicja podpowiada jednak uzasadnioną brakiem rzetelnej informacji nieufność. Taka postawa może

znajdować wytłumaczenie w badaniach przeprowadzonych wśród pracowników funkcjonujących w Polsce dużych organizacji o strukturze korporacyjnej przez pracowników Wyższej Szkoły Pedagogiki Resocjalizacyjnej. Wykazały one cały szereg zachowań patologicznych z organizacyjnego punktu widzenia. Blisko jedna piąta ankietowanych na sprawy zawodowe poświęca więcej niż 12 godzin dziennie, a kolejne 33 proc. więcej niż 10 godzin. Nie protestują jednak przeciwko takiemu trybowi pracy. Co szósty ankietowany nie mieszka z żoną czy mężem. 14 proc. przyznało, że widzieli się z bliskimi dawniej niż miesiąc temu. Aby wytrzymać codzienne szalone tempo pracy, sięgają po tzw. dopalacze: napoje energetyzujące, izotoniczne oraz ich mieszanki. Ankieterom prowadzącym badania wymienili 11 rodzajów takich specyfików. Alkohol traktują jako podstawowe lekarstwo na stres – okazjonalnie piją prawie wszyscy, blisko połowa badanych kilka razy w tygodniu, a aż 18 proc. sięga po kieliszek codziennie. Eksperymentują też z narkotykami. Z badań wynika, że w koncernach pojawiło się też nowe zjawisko – „niekontrolowane zachowania seksualne”. Blisko jedna piąta badanych przyznaje, że traktuje przygodny seks jako skuteczny sposób odreagowania stresu. Badani pracownicy korporacji podkreślali świadomość prowadzonego przez nich wyniszczającego trybu życia (Klinger, 06.10.2008).

Przytoczone ilustracje wydają się być szczególnie interesujące w kontekście teorii interesariuszy (*stakeholders*), stanowiącej jeden z bardziej istotnych filarów zaplecza intelektualnego koncepcji odpowiedzialności społecznej. Jest ona przykładem podejścia systemowego, w którym warunkiem funkcjonowania organizacji jest osiągnięcie stanu równowagi materialnej i społecznej w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Każdy podmiot związany z organizacją może wywołać stan nierównowagi. Mogą to być m. in. – zróżnicowani ze względu na formę powiązania z nią oraz możliwości wpływu oddziaływania – klienci wewnętrzni oraz zewnętrzni. Dlatego też, chcąc zminimalizować ryzyko niepewności, organizacja powinna uwzględniać ich oczekiwania oraz bardziej sprecyzowane interesy (Gruszecki, 2002: 229). Wskazane przykłady poddają w wątpliwość równoprawność podmiotów życia organizacyjnego oraz potwierdzają przekonanie, iż ekonomia jest nie zakończonym dyskursem o wartościach.

Literatura

- Augustyniak S., *CSR przeczuwane i na poły uświadomione*, „Magazyn Top Menedżerów” [on line], 08. 01. 2004, oznaczenie zeszytu [dostęp 08. 01. 2004]. Dostępny w Internecie: <http://ceo.cxo.pl/news/62557/CSR.przeczuwane.i.na.poly.uswiadomione.html>.
- Augustyniak S., *CSR: bariera i dywanowe bombardowanie informacją*, „Magazyn Top Menedżerów” [on line], 11.12. 2002, oznaczenie zeszytu [dostęp 11.12. 2002]. Dostępny w Internecie: <http://ceo.cxo.pl/news/50024/CSR.bariera.i.dywanowe.bombardowanie.informacja.html>).

- Augustyniak S., *Koncepcja wymaga działań*, „Magazyn Top Menedżerów” [on line], 18. 12. 2007, oznaczenie zeszytu [dostęp 18. 12. 2007]. Dostępny w Internecie: <http://ceo.cxo.pl/news/134364/Koncepcja.wymaga.dzialan.html>.
- Augustyniak S., *O prawdziwym obliczu CSR*, „Magazyn Top Menedżerów” [on line], 23. 01. 2004, oznaczenie zeszytu [dostęp 23. 01. 2004]. Dostępny w Internecie: <http://ceo.cxo.pl/news/63104/O.prawdziwym.obliczu.CSR.html>.
- Becker H., Barnes H., E., 1964, *Rozwój myśli społecznej od wiedzy ludowej do socjologii. Historia i interpretacja ludzkich pojęć o współżyciu ludzi*, Część pierwsza, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Bell D., 1994, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Benkler Y., 2006, *The Wealth of Networks*, New Heaven: Yale University Press.
- Filek J., 1999, *Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej*, w: W. Gacparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo WSHE w Łodzi, Fundacja „Wiedza i Działanie” im. L. von Milea i T. Kotarbińskiego.
- Finley M. J., 1973, *The Ancient Economy*, Berkeley: University of California Press.
- Giddens A., 1999, *Trzecia droga. Odnowa socjaldemokracji*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Grant R., M., 1994, *Wczesne wytwarzanie kapitału i chrześcijaństwo*, w: P.L. Berger (red.), *Etyka kapitalizmu*, Kraków: „Signum”.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzegorzewska-Ramocka E., 2005, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w marketingu strategicznym*, Kielce: Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej.
- Huizinga J., 1967, t. I, *Jesień średniowiecza*, Warszawa: PIW.
- Johnson P., 1995, *Narodziny nowoczesności*, Gdańsk: Wydawnictwo „Marabut”.
- Klinger K., *Praca w wielkiej korporacji kradnie życie*, „Dziennik”, 06 10. 2008 rok.
- Maciąg L., 1997, *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera.
- Miklaszewska J. (red.), 1999, *Liberalizm u schyłku XX wieku*, Kraków: „Meritum”.
- Morgan G., 1997, *Obrazy organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nakonieczna J., 2008, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Novak M., 1993, *Liberalizm – sprzymierzeniec, czy wróg Kościoła. Nauczanie społeczne Kościoła a instytucje liberalne*, Poznań: „W drodze”.
- Novak M., 1994, *Bogactwo i cnota: rozwój chrześcijańskiej doktryny ekonomicznej*, w: P.L. Berger (red.), *Etyka kapitalizmu*, Kraków: „Signum”.
- Ossowska M., 1985, *Moralność mieszczańska*, Wrocław: Wydawnictwo PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Postman N., 1995, *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, Warszawa: PIW.
- Regal H. P., 1985, *Technological Utopianizm in American Culture*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Rosenberg N., Birdzell L. E., Jr., 1994, *Historia kapitalizmu*, Kraków: „Signum”.
- Rossiaud J. 1996, *Mieszczanin i życie w mieście*, w: J.Le Goff (red.), *Człowiek Średniowiecza*, Warszawa-Gdańsk: „Marabut”.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.L., 1999, *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- Szacki J. (wyb.), 1997, *Ani książkę, ani kupiec: obywatel. Idea społeczeństwa obywatelskiego w myśli współczesnej*, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Szacki J., 1980, *Spotkania z utopią*, Warszawa: „Iskry”.
- Szomburg J., *Jaki kapitalizm?*, „Wprost”, 05.05.1994 rok.
- Ullmann W., 1985, *Średniowieczne korzenie renesansowego humanizmu*, Łódź: Wydawnictwo Łódzkie.
- Velasquez M. 1983, *Why corporations are not morally responsible for anything they do*, w: „Business and Professional Ethics Journal”, nr 2.
- von Mises L., *Spostrzeżenia na temat przyczyn upadku cywilizacji starożytnej*, w: „Zdanie”, Supplement, 1988\8.

Weber M., 1994, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Lublin: TEST.

Żądło K., *Zaufanie w wycenie*, „Magazyn Top Menedżerów” [on line], 01. 2009, oznaczenie zeszytu [dostęp 01. 2009]. Dostępny w Internecie: <http://ceo.cxo.pl/artykuly/60517/Zaufanie.w.wycenie.html>.

Wojciech Pawnik

Social responsibility of the enterprise – social engineering of technopoly on the local market

Abstract

The article is taking the issue of the identification of the real place, the importance of the role and the function of social conception liabilities in the general corporate strategy. The author is putting the thesis that the recalled conception constitutes the essential element of action about sociotechnical character of corporate procedures supporting the positive image of a closeted world in the period of the dominance of the technique over the culture.

Barbara Fryzeł

Postulat w sprawie dyskursu o społecznej odpowiedzialności biznesu

Dlaczego społeczna odpowiedzialność organizacji weszła z taką siłą w centrum współczesnego dyskursu o zarządzaniu? Z jednej strony powstają artykuły i opracowania naukowe oferujące rozmaite ujęcia teoretyczne i normatywne (Jones i Wicks, 1999; Donaldson i Preston, 1995) a także instrumentalne i aplikacyjne (Porter, Kramer, 2006; Meehan et al. 2006; Freeman, 1984, 1994, 1999, 2000; Galbreath, 2006). Środowisko naukowe pyta o ontologię społecznej odpowiedzialności organizacji, analizując jej miejsce w warstwie kulturowej jako jednej z wartości oraz hierarchię względem zysku jako podstawowego zobowiązania firmy (Robins, 2008). Badania nad domniemanym związkiem pomiędzy stosowaniem przez firmy strategii społecznej odpowiedzialności a osiąganymi przez nie wynikami finansowymi (Mittal et al., 2008), który, udowodniony, mógłby się stać zwornikiem teorii z praktyką biznesu, jak dotąd przynoszą rezultaty niejednoznaczne (McWilliams i Siegel, 2000; Waddock i Graves, 1997; Margolis i Walsh, 2001; Orlitzky, Schmidt i Rynes, 2003; Wright i Ferris, 1997).

Z drugiej zaś strony rośnie rzesza organizacji, w tym głównie przedsiębiorstw, publikujących raporty społecznej odpowiedzialności. Instytucje rynkowe zdają się zagospodarowywać komercyjnie nowo-powstałą niszę gospodarczą, np. poprzez rynki kapitałowe uznające indeksy społecznej odpowiedzialności oraz funkcjonujące na nich fundusze inwestycyjne oferujące klientom społecznie odpowiedzialne inwestycje. Można odnieść wrażenie, że powstała nowa, sprawnie działająca gałąź przemysłu, zaspokajająca rosnące społeczne zapotrzebowanie na dowody wrażliwości i etyczności organizacji gospodarczych (popyt) poprzez produkty (ratingi, rankingi, fundusze społecznie odpowiedzialne etc) stwarzające iluzoryczne poczucie skuteczności publicznego systemu nadzoru organizacji.

Jednocześnie z niezmienną częstotliwością jesteśmy świadkami łamania praw pracowniczych w przedsiębiorstwach, eskalacji konfliktów między sektorem biznesowym a lokalnymi społecznościami czy praktyk wystawiających na szwank otaczające nas naturalne środowisko.

Wydaje się, że dyskurs o społecznej odpowiedzialności cechuje swoista nieuleczalna dychotomia między rosnącą świadomością publiczną zagadnienia, a niezmiennym napięciem między celami komercyjnych organizacji, a dobrem ogólnym lub interesami szerzej rozumianego społeczeństwa.

Pomijając kwestię definicji dobra ogólnego, wynika owa dychotomia z faktu, niemożności zintegrowania interesów wszystkich grup interesariuszy oraz z trudności identyfikacji i klasyfikacji owych grup oraz sposobu angażowania ich w dwustronny proces komunikacji zmierzający do wypracowania spójnej strategii (Dunham et al., 2006; Maitlis, Lawrence, 2007; O’Riordan, Fairbrass, 2006). Ta ostatnia kwestia, nie jest zresztą pozbawiona dylematu moralnego sama w sobie, jako że stawia pytanie o priorytetyzację interesów poszczególnych grup.

Mamy zatem ogromne bogactwo intelektualne teoretycznej debaty o CSR i wysoką świadomość społeczną i rynkową społecznych zobowiązań przedsiębiorstw. Popularność dyskursu o społecznej odpowiedzialności organizacji zdaje się być reakcją na znacznie szerszy problem, z istnienia którego teoretycy, naukowcy i obserwatorzy rzeczywistości zaczynają zdawać sobie sprawę – coraz bardziej inwazyjne i agresywne przenikanie się sfery prywatnej i publicznej. W tym kontekście analizy na poziomie mikro-, dotyczące sektorów przedsiębiorstw, gałęzi gospodarki czy prezentujące studia przypadków konkretnych organizacji angażujących się w społecznie odpowiedzialne praktyki, nie spełnią roli statystycznie istotnego i reprezentatywnego wycinka rzeczywistości, jako że dają obraz bardzo partykularny i uwarunkowany wieloma czynnikami.

Z praktyki biznesu bowiem wynika, że kształt działań CSR podejmowanych przez przedsiębiorstwa zależy m.in. od sektora, w którym działają, od rynku na którym funkcjonują, od charyzmy i indywidualnych przekonań kadry zarządzającej i wielu innych czynników. Dla firmy sektora paliwowego, społeczna odpowiedzialność to ekologiczna technologia produkcji i dystrybucji, dla obsługującej deweloperów nieruchomości firmy doradczej, to promocja energooszczędnych technologii budowlanych, dla producenta surowca do produkcji meblarskiej to akcje odbudowy drzewostanu na terenach eksploatowanych.

Przykłady można mnożyć. Dla przedsiębiorstw działających na dojrzałych rynkach zachodnioeuropejskich walka z korupcją i przejawami cenzury informacji na rynku będzie w centrum wyznawanego kanonu wartości, dla tych prowadzących działalność na rynkach nierozwiniętych, protekcyjnych lub odrębnych kulturowo, nutą przewodnią stanie się poszukiwanie argumentów usprawiedliwiających odstępstwa od nadrzędnego kanonu wartości (Shell i Nigeria, Gogle i Chiny).

Z bogactwa istniejących przypadków można budować taksonomię zjawiska, trudno jednak poszukiwać uogólnień i definiować nadrzędne procesy, które

mogłyby stanowić o kształcie strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Wieloletnia praktyka biznesu pozwala stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność w wymiarze realnym możliwa jest w sektorze przedsiębiorstw wyłącznie poprzez tzw. „business case” czyli związek celów społecznych z kluczowymi kompetencjami firmy, poparty udokumentowanymi wynikami ekonomicznymi podejmowanych działań. Wszelkie pozostałe wysiłki organizacji podejmowane w celach informacyjnych (publikacje raportów społecznej odpowiedzialności, uczestnictwo w inicjatywach typu Global Compact, a nawet współpraca z organizacjami pozarządowymi) nie są niczym innym jak profesjonalnym zarządzaniem relacjami publicznymi (PR).

Zaawansowane formy dialogu z interesariuszami, np. grupy fokusowe dyskutujące o projekcie, to nic innego jako profesjonalny marketing zmierzający do dogłębnego poznania rynku. Wreszcie inicjatywy wspomagania potrzebujących, zarówno stymulowane przez pracowników jak też przez zarządzających, to nic innego jak klasyczna filantropia znajdująca ujście dla naturalnej ludzkiej potrzeby nadania sensu własnym działaniom, dzielenia się z innymi i zakorzeniona w humanistycznym kanonie wartości. Relacje pracodawców z klientem wewnętrznym, głównie z pracownikami wykraczają poza minimalne standardy narzucone prawem wyłącznie w czasie dobrobytu, w czasach kryzysowych jednak, kiedy rzeczywistością stają się grupowe zwolnienia, redefiniujemy korporacyjny humanizm, ograniczając go do polityki kadrowej, której wąskie ramy wyznacza wyłącznie literatura prawa.

A zatem, od czasów Jana Wokulskiego i tradycyjnie pojmowanej przedsiębiorczości na poziomie mikro nie zmieniło się nic. Dobrzy przedsiębiorcy prowadzą dialog z rynkiem, aby rozpoznać czego oczekuje klient, a filantropii i humaniści oprócz tego dzielą się swym bogactwem z innymi.

Zmieniły się jedynie uwarunkowania rynkowe, które przez procesy globalizacyjne, obdarzyły sektor prywatny ogromną siłą rażenia i wpływania na ludzkie życie. Problem filozoficzny pozostał ten sam, zmieniła się jego skala, głównie dzięki rosnącej współzależności organizacji na całym świecie.

Być może należałoby stawiać inne pytanie? Pytanie o miejsce społecznej odpowiedzialności, jako odrębnego komponentu strategii biznesowej i rozpatrywanie go w kategorii teorii zarządzania wydaje się prowadzić w ślepy zaułek. Przedstawiona w tekście argumentacja wskazuje na to, że społeczna odpowiedzialność nie może stać się odrębną funkcją zarządzania, jak planowanie czy kontrola, a jej zaistnienie w biznesowej rzeczywistości możliwe jest wyłącznie w ścisłej integracji ze strategią biznesową firmy. Zasadne pytanie jest pytaniem w skali makro i brzmi: jaka jest rola sektora prywatnego – biznesu w społeczeństwie, jak daleko gotowi jesteśmy zaakceptować rozmycie granic między tym co tradycyjnie publiczne (choćby edukacja czy służba zdrowia) a tym co prywatne, jak daleko gotowi jesteśmy pójść w oddawaniu funkcji tradycyjnie rządowych (dyskusja

nad ewolucją nadzoru korporacyjnego w kierunku samoregulacji przedsiębiorstw i nadzoru publicznego, sprawowanego przez organizacje pozarządowe, media czy wreszcie sam rynek w postaci rynków kapitałowych chociażby).

Szersze spojrzenie na problematykę CSR, z perspektywy ewoluującej roli sektora prywatnego i jego ekspansywności, przywołuje dwa ciekawe zagadnienia.

Pierwsze z nich związane jest z rozwojem organizacji pozarządowych i ich rola w tworzeniu społecznie odpowiedzialnego sektora prywatnego (biznesu).

Niektórzy autorzy (Nijhof et al.) poruszają ciekawy wątek pozycji instytucjonalnych aktorów sfery publicznej (NGOs) w strategiach stosowanych przez korporacje. Niektóre firmy współpracują z organizacjami pozarządowymi oczekując, że dzięki swoistej dźwigni publicznej, jaką stanowi umocowana społecznym przyzwoleniem organizacja NGO, stosowane praktyki CSR okażą się bardziej efektywne spełnia jednocześnie kryterium polityki dialogu społecznego. Nie ma jak dotąd dowodów, że partnerstwa sektora prywatnego i publicznego sprzyjają poprawie społecznej odpowiedzialności. Zamiast tego nasuwają się pytania o znacznie szerszej perspektywie.

Jeżeli potraktować organizacje pozarządowe jako egemplifikację sfery publicznej w kontekście jej habermasowskiej definicji (Habermas, 1989; Ihlen 2008), należałoby pytać jaka jest rola organizacji pozarządowych – instytucjonalnej warstwy sfery publicznej sensu largo?

Czy przypadkiem nie jest tak, że stanowią one katalizator ingerencji korporacyjnej w sferę publiczną, czy nie są wykorzystywane jak efektywna platforma z jednej strony neutralizowania społecznych negatywnych percepcji działań przedsiębiorstw, a z drugiej strony jako neutralny kanał komunikacji ze sferą polityczną, umożliwiający wywieranie nacisków chociażby przez działania lobbingsowe.

Ewentualność taką zdaje się potwierdzać pojawiający się nowy paradygmat państwa relacyjnego (relational state) (Mendoza, Vernis, 2008), gdzie stawia się postulat współodpowiedzialności społeczeństwa wraz z rządem za rozwiązanie narastających problemów społecznych. Definiowane są nowe granice między państwem a społeczeństwem, a biznes postrzegany jest jako kluczowy aktor sfery publicznej.

Bezpośrednio z koncepcji państwa relacyjnego wynika model nadzoru relacyjnego (embedded relational governance), który zasadniczo redefiniuje rolę trzech kluczowych sfer – politycznej, biznesowej i publicznej (Midttun, 2005).

Wydaje się że proponowane rozwiązania ewoluują w kierunku form coraz bardziej rozmytych, liberalnych o niejasnym podziale kompetencji i ról, w znacznej mierze opartych o samo-kontrolę i rozmaite kolektywne, korporacyjne formy woluntarystycznego nadzoru. Koncepcja ta jest lansowana nie tylko przez aktorów biznesowych – wydaje się ona znajdować poparcie także w sferze politycznej (Gore, 2007), chociaż z silnym naciskiem na wielkie znaczenie rozwijającej się sfery publicznej wraz z jej instytucjonalnymi narzeczami, dla egzekwowania społecznych zobowiązań biznesu.

W świetle też neoliberalnej ekonomii lansowanej przez gremia opiniotwórcze na całym świecie, potępienia praktyk interwencjonistycznych ze strony państwa oraz nieustająco rosnącej siły wielkich, globalnych korporacji, dogłębne poznanie sfery publicznej i aktywny udział w jej tworzeniu staje się żywotnym interesem indywidualnych uczestników rynku i społecznym obowiązkiem każdego z nas.

Literatura

- Donaldson T., Preston L., 1996, *The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts*, „Evidence and Implications Academy of Management Review”, 20, 65-91.
- Dunham L., Freeman R.E., Liedtka J., 2006, *Enhancing Stakeholder Practice: a Particularized Exploration of Community*, „Business Ethics Quarterly”, 16(1), 23-42.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Freeman R.E., 1994, *The Politics of Stakeholder Theory. Some Future Directions*, „Business Ethics Quarterly”, 4, 409-421.
- Freeman R.E., 1999, *Divergent Stakeholder Theory*, „Academy of Management Review”, 24, 233-236.
- Freeman R.E., 2000, *Business Ethics at the Millenium*, „Business Ethics Quarterly”, 10, 170-181.
- Freeman R.E., Wicks A., Parmar B., 2004, *Stakeholder Theory and „The Corporate Objective Revisited”*, „Organization Science”, 15(3), 364-369.
- Galbreath J., 2006, *Corporate Social Responsibility Strategy: strategic options, global considerations*, „Corporate Governance”, 6(2), 175-187.
- Gore A., 2007, przedmowa do *The State of Responsible Competitiveness 2007*, „AccountAbility”.
- Habermas J., 1984, *The Theory of Communicative Action*, vol. 1 *Reason and the Rationalization of Society*, London: Heinemann.
- Habermas, J., 1989, *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*, MIT Press, Cambridge, MA (translated by T. Burger).
- Ihlen O., 2008, *Mapping the Environment for Corporate Social Responsibility*, „Corporate Communications. An International Journal”, 13(2), 135-146.
- Jones T., Wicks A., 1999, *Convergent Stakeholder Theory*, „Academy of Management Review”, 24, 206-221.
- Maitlis S., Lawrence B., *Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations*, „Academy of Management Journal”, 50(1), 57-84.
- McWilliams A., Siegel D., 2001, *Corporate Social Responsibility. A Theory of the Firm Perspective*, „Academy of Management Review”, 26, 117-127.
- Meehan J., Meehan K., Richards A., 2006, *Corporate Social Responsibility: the 3C-SR model*, „International Journal of Social Economics”, 33 (5/6), 386-398.
- Mendoza X., Vernis A., 2008, *The Changing Role of Governments and the Emergence of the Relational State*, „Corporate Governance”, 8(4), 389-396.
- Mittal R.K., Sinha N., Singh A., 2008, *An Analysis of Linkage between Economic Value Added and Corporate Social Responsibility*, „Management Decision”, 49(9), 1437-1443.
- Nijhof A., de Bruijn T., Honders H., 2008, *Partnerships for Corporate Social Responsibility, A Review of Concepts and Strategic Options*, „Management Decision”, 46(1), 152-167.
- O’Riordan L., J. Fairbrass, 2006, *Corporate Social Responsibility, Models and Theories in Stakeholder Dialogue*, Working Paper no 06/45, Bradford University School of Management.

- Porter M., Kramer M., 2006, *Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006
- Robins F., 2008, *Why corporate social responsibility should be popularized but not imposed*, „Corporate Governance” 8(3), 330-341.
- Wright P., Ferris S., 1997, *Agency conflict and corporate Strategy: the effect of divestment on corporate value*, „Strategic Management Journal”, 18, 77-83.

Barbara Fryzel

A postulate for a discussion on business social responsibility

Abstract

Presented conceptual text promotes the view that the discourse on corporate social responsibility should be directed towards critical analysis of the role of business in society at large rather than towards particular cases and exemplifications of individual corporate behaviors and strategies. The text is based on current literature in the subject, focused mainly on microeconomic aspects of CSR and attempting to build various application models, which rarely find use in business practice. Such micro perspective in analysis of CSR is not likely to result in the theory representative enough to be able to propose effective mechanisms of protection of social interests. Neither it is likely that we will effectively direct business to creation of common good. Effective system of governing the business may be designed through a thorough analysis of interactions between politics and private business facilitated by institutions of public sphere.

Conceptual Model Of Collaboration Among Organizations Working In Different Sectors

Introduction

In the face of mass vandalism and outbursts of riots currently taking place in Europe it does not seem undue to say that collaboration of different sectors and organisations is vitally important in order to address the problems caused by social tension. It becomes obvious that government institutions have distanced themselves from society and are not able to justify citizens' expectations or meet society's needs. On the other hand, the majority of modern organizations face complex, multiple, and complicated tasks that they are not capable of implementing on their own, without mutual cooperation. The interaction of organisations is promoted by the EU through supporting joint efforts for the well-being of society and economic growth. The ability to collaborate effectively is becoming the main strategy of success in any sector. Due to this reason the need for special knowledge on collaboration is increasing.

The subject of collaboration is exceptionally topical for the new EU Member States. The number of inter-organisational and inter-sectorial programmes and projects subsidised by the European Commission is increasing, therefore, the scope of inter-organisational activities, carried out by public administration operators is on the rise. However, it has to be acknowledged that collaboration and partnership are not typical to the post-soviet countries; therefore, the new skills pertaining to joint work and, especially, to the common activities of different organizations pose a great challenge. With organizations learning to achieve one common aim, today it is more important than ever to speak one language and to understand the different aspects of organisational interaction.

The analysis of scholastic and methodical literature demonstrates that the amount of systematic knowledge on collaboration is inadequately low; the findings of research projects and theoretical works are more focussed on the analysis of

specific situations; there is a lack of broader generalizations. This article aims at bridging the above-mentioned gap by thorough presentation of organisational interaction models.

The functions of organizational interaction models include getting information on collaboration, providing assistance in understanding it and interpreting it appropriately. When comparing the models with each other, certain links of interaction elements are observed. Based on the presumption that these elements are essential for the efficiency of interaction, *a new conceptual model of collaboration among organizations working in different sectors* is presented. It is expected to aid the researchers and practitioners who implement joint projects to develop a better understanding on the principles and mechanisms of inter-organisational interaction.

The **aim** of the article is to present a new conceptual model of interaction among different sector organisations; the model that incorporates the essential elements of inter-organizational collaboration.

For reaching this aim scholastic and methodical literature on inter-organisational interaction has been studied; the organizational interaction models that are best known by collaboration theoreticians have been systemized and generalized; the essential interaction elements that are common for all models have been determined.

Models of inter-organisational interaction

The functions of inter-organisational interaction models include finding out information on collaboration, understanding it and interpreting it. The models of inter-organisational interaction can be conditionally subdivided into four types:

- 1) process models,
- 2) context models,
- 3) models of organisational structure,
- 4) mixed or combined models.

The authors have studied the models on different levels. There are three levels of analysis: 1) micro or interpersonal level (the process that takes place between the participants of interaction); 2) mezzo or organisational level (relationships among organisations and interaction operators); 3) macro or systematic level (influence of external factors on the interaction of organisations).

The models can also be subdivided according to their nature when: 1) initiation of collaboration and implementation are considered a consequence of environment, i.e. of external factors; 2) collaboration is acknowledged as a result of internal processes.

The models of organisational interaction which are widely studied in the scholastic literature will be further discussed by applying the above-mentioned logics of analysis.

Models of inter-organisational interaction process

One of the ways to reveal inter-organisational relationship is through conceptualisation of collaboration process, i.e. stage definition (Ring and Van de Ven, 1994). The process models of inter-organisational interaction characterise the process of collaboration differently.

For example, Gitlin, Lyons and Kolodner (1994) developed the theory of social exchange by suggesting five steps of inter-organisational collaboration:

- a) the objectives shared by all participants of interaction are highlighted considering both, personal and institutional aims. Collaboration capacities are assessed;
- b) relationship and trust is developed among the collaborating elements; the collaboration efforts are under negotiation;
- c) necessary resources are identified; the ratio between resources and expected benefit of collaboration is analysed;
- d) suggestions are provided for the improvement of relationship and joint activities; the objectives are implemented;
- e) result assessment and feedback with the institutions, represented by the participants of interaction.

Ring and Van de Ven's (1994) model for the development of inter-organisational relationship is similar to the one mentioned above. It consists of three stages (Fig. 1): negotiation, commitment, and implementation of joint activities. In the stage of negotiations the representatives of organisations are negotiating conditions, procedures, and duration of potential exchange. The result of this stage includes revealing the expectations of the collaborating parties and determining the areas of rights and responsibilities for the period of joint work. The stages of obligations and joint activities are the result of negotiation stage: if the negotiations are successful, the intended aims are reached; if the negotiations fail, they are renewed or continued further. The authors developed the model based on the analysis of collaboration among private organisations.

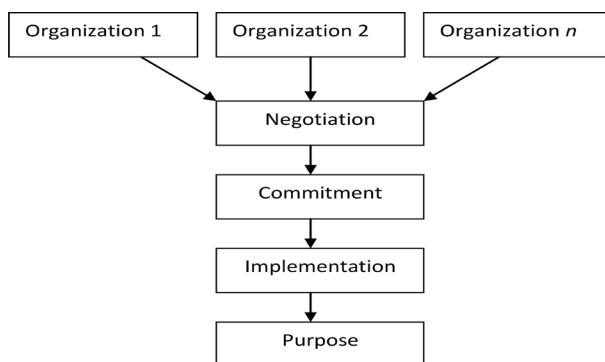


Fig. 1. Ring and Van de Ven's (1994) model for the development of inter-organisational relationship

Noble and Jones (2003) presented a different processual model that consists of four sequential steps: 1) search of partners; 2) partners' assessment; 3) maturing relationship; 4) joint activity. It is worth paying attention to the fact that Noble and Jones fail to indicate any alternative, i.e. the stage of joint activities can not be reversed to any previous stage. This has to be regarded as a drawback because inter-organisational relationship becomes too static and organisations cannot be flexible if faced by the unexpected circumstances.

The inter-institutional collaboration model developed by D'Amor (2004) is significant as it has been implemented in Canadian health care sector. In D'Amor's model the collaboration process consists of four components:

- 1) Finalization. In this stage the expectations of the parties with regard to the joint activities are analysed; the existence of common aims and their acceptability by all members of collaboration team is confirmed. In other words, finalisation means decision to collaborate;
- 2) Internalization. The participants value mutual dependency and understand the importance of managing the interaction. The framework of relationship becomes evident and the trust in mutual relationship increases. The responsibility is shared by way of consensus;
- 3) Formalisation. The rules are determined for managing joint actions and for strengthening the collaboration structures;
- 4) Delegation. Such powers and abilities as governance, leadership, competence, expertise, and connectivity are shared by the participants.

All four components are tightly interrelated. It is very important that any stage of organisational interaction allows returning to the previous phase or skipping it.

Following the model implementation, the attention was drawn to the fact that it could operate differently, depending on the fact how collaboration is viewed: as an action, as a construction, or as inertia (D'Amor et al., 2004: 73).

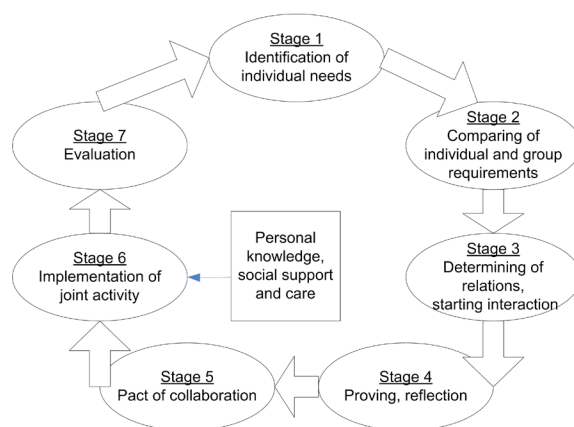


Fig. 2. Interprofessional alliance model (Hayward, De Marco, Lynch, 2000)

Hayward, De Marco and Lynch (2000) suggest a seven-stage interprofessional alliance model for the development of organisational interaction. This model, as well as Gitlin, Lyons and Kolodner's (1994) model, combines both, personal and group needs (Fig. 2).

Vestley and Vrendenberg (1997) made a similar grid of three-phase collaboration where the implementation stage was characterised as activity structuring. Their research focuses on the rules of inter-institutional interaction and on the programme development; the logical sequence of engaging institutions is presented.

Gray, another celebrated researcher of organisational interaction, argues that organisations are united by a domain of certain problems or interests. This particular domain houses the collaboration that should be perceived as continuous and constantly renewing process (Gray, 1985, 1989). The author's process-oriented attitude is summarized in Table 1.

Table 1. Collaboration process by Gray (1989: 5)

Stage 1: Determining a problem	Stage 2: Setting activity direction	Stage 3: Implementation
Defining general problem; Committing to collaborate; Finding interested operators; Ensuring legitimacy of the interested operators; Describing members' char- acteristics; Identifying resources.	Developing main rules; Agenda; Forming subgroups; Jointly searching for information; Determining activity param- eters; Reaching agreement and finalis- ing it.	Communicating with the interested operators; Searching for external support; Structuring relationship; Monitoring agreement.

Gray's model has become the main one for other cyclical models. Gray's successor Larson (1992) identified three phases of interaction: 1) provision of conditions for changing history, 2) readiness to act, 3) integration and control.

Meanwhile, Gulati relied on the research projects conducted earlier and made a conclusion that the sequence of events in organizational interaction may be defined as follows: ‘decision to take part in the alliance, selection of the right partners, selection of the alliance structure, and dynamic evolution of alliance regarding the continuous change of mutual relationship’ (Gulati, 1998: 293-294).

Doz (1996) renders the process of collaboration in a similar way, by defining three phases: 1) provision of primary conditions for interaction; 2) re-evaluation; and 3) adjustment (Doz, 1996).

Summarising the above mentioned process models of inter-organisational interaction, it is worth noting that they share some common characteristics: 1) the beginning of collaboration (reasons, motives, actions) is rendered differently; 2) the focus is on the structure and the aims of collaboration are under negotiation before the organisations resolve to act together; 3) the end of collaboration time is planned: when the interacting organisations achieve the aim of collaboration.

The main drawback of process models is their isolation from external environment – models reveal the internal dynamics of organisations’ relationships, however, they fail to assess external influence.

Models of inter-organisational interaction context

Contextual models, differently from the analysed ones, stress the effect of external and internal environment of the collaborating organisations on the inter-organisational development while the process of collaboration is not the subject of analysis.

Lober (1997) presents a four-trend model influencing inter-organisational interaction (Fig. 3). She argues that the interaction of organisations is effected by the problem area, economic changes, social events, and the changes of internal organisational environment.

A similar model has been presented by Kingdon (2003). He argues that when organisations collaborate their joint activities are mostly influenced by problematic, strategic, and political areas. The problematic area is related to specific interest groups that pursue certain aims. The strategic area is related to various suggestions made by different groups and actively supported by the representatives of those groups. Finally, the political area encompasses such factors as the media and elected politicians.

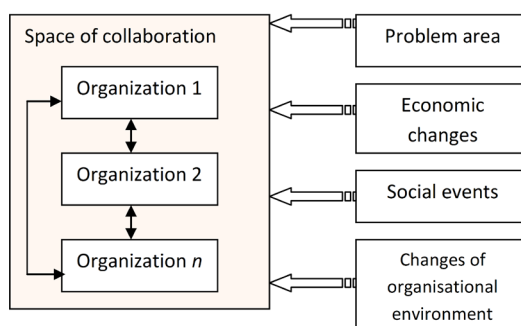


Fig. 3. Lober's (1997) four-trend model

Sicotte, D'Amor, and Moreault (2002) have presented the model of intergroup interaction efficiency (Fig. 4) where success of interaction among representatives of organisations is affected by the following:

- context variables, i.e., peculiarities of programme management and programme structure;
- interpersonal processes taking place in a group of individuals who represent organisations and the attitudes of their members, for example, the attitude towards collaboration and the related expectations thereof, social integration, the nature and quantity of conflicts;
- nature of tasks. When matching the activities and responsibilities it is recommended to use intermediary's assistance;
- intensity of inter-organisational collaboration that is revealed through efficient coordination and shared activities.

In this model inter-organisational collaboration is affected by counteractive forces. Different values and expectations of the collaboration participants encourage and limit the development of interaction at the same time. The authors of the model underline that collaboration can be implemented only when the representatives of organisations appropriately perceive the importance of commitment to the common aim and connectivity (Sicotte et al., 2002).

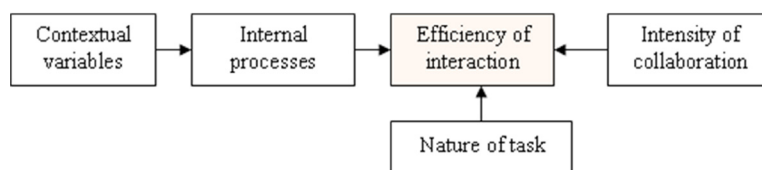


Fig. 4. Intergroup efficiency model (Sicotte et al. 2002)

Corser (1998) presented a model in which interaction of organisations is the most suggestive to the personal characteristics of the collaboration participants

and to the characteristics of organisations. According to the author, in pursuance of the best results it is the most essential to:

- a) consider the traditions of performing social roles, the attitudes of the collaboration participants; understand how social reality is perceived and ensure efficient communication;
- b) assess the influence of external environment on each of the interacting organisations by considering the documents that regulate the inter-organisational interaction (strategies, rules); for the organisations to share the powers of decision-taking and expertise.

Corser's model is different because it foresees the consequences. This model was suggested for health care organisations; however, it has not been implemented in practise.

Thus, despite the fact that in the contextual models of inter-organisational interaction the greatest focus is on the external environment or on the analysis of factors on macro level, other factors of influence are not ignored either.

Organizational structure models of inter-organisational interaction

Specific examples of organisational structure can be found in the pieces of work dedicated to partnership (Blumenberg, 2002; Chrislip and Larson, 1994; Vigoda-Gadot, 2004), however, they do not contain any conceptual models.

Organisational structure is most commonly developed by planning partnership programmes and projects. For the implementation of extremely large programmes, the assistance of academic community is used: based on theory, the models that have expedient structure of collaboration are developed. These models also cover the processes of collaboration, context, or sometimes both. The studies of Luna et al. (2002) and D'Amour et al. (2004) can serve as examples.

The structural inter-organisational collaboration model suggested by Straus (2002) can be regarded as characteristic. The author argues that collaboration is an interaction between formal organisations or informal structures. The formal organisations share the authority and decision-taking power. The informal structures are based on consensus. Each society consists of different – hierarchical and horizontal – organisations which belong to the private, public, or non-governmental sector. These organisations are inevitably interrelated by subordination. However, in certain cases (for example, when implementing partnership projects) the representatives of different organisations have to address the issues together.

Figure 5 represents the interaction of all three sectors. The representatives of different organisations, which work towards the same aim, meet periodically and employ the method of consensus for arriving at solutions that are acceptable to all interest groups. They inform their organisations about the decisions developed

in the working group. The organisations either express an agreement regarding the decisions or provide comments on them. During the next meeting the decisions discussed in the organisations are either approved or corrected then other issues are worked out in order to reach consensus.

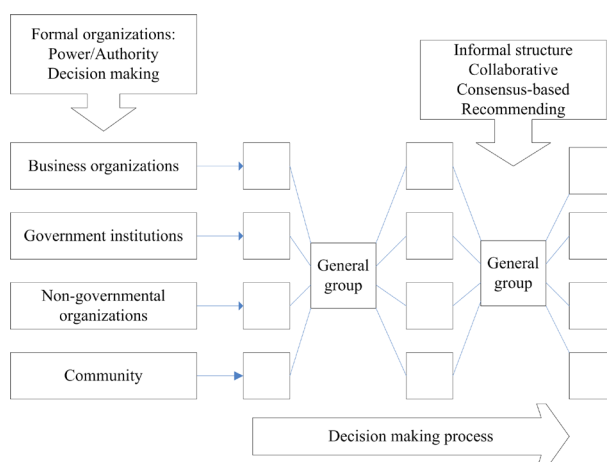


Fig. 5. Structural collaboration model (Straus, 2002)

Luna et al. (2002) also present organisational-dynamic model. The centre-piece of the model is a project group which consists of the representatives from state and private organisations. The work of the group is represented as dynamics which strengthens collaboration. During the whole process facilitative behaviour of partners with higher status is especially significant.

The authors argue that inter-sectorial collaboration is developing naturally as dynamic process under the influence of factors which are interrelated and change over time. The success of collaboration is an integral part of knowledge management and knowledge dissemination in the meetings of representatives from organisations. The researchers stress that they have formulated the conclusions based on the success story of collaboration. The reasons of possible failure might include different needs and aims of the project participants, the lack of facilitative leadership, or unfavourable cost-benefit ratio for certain organisations (Luna et al., 2002).

In summary, it is worth mentioning that scholastic publications contain very few models of organisational structure. Presumably, there are very few attempts to substantiate the structures of the interacting organisations, because each case is different. Besides, there is a probability that the impact of organisational structures on the results of interaction is not as significant as processual or environmental variables. A number of authors who study the interaction of organisations (Chrislip and Larson, 1994; Mandel, 2001; Agranoff, McGuire, 2003) stress the participation of everyone interested in the collaboration process; however, the issue of participants is reserved for the detailed analysis of practitioners.

Mixed and combined models of inter-organisational interaction

Baker (2006) has combined the above-mentioned models of Ring and Van de Ven (1994), Noble and Jones (2003), Kingdon (2003), and Lober (1997). She created Synthetic Stage and Stream Model. This model combines external political and internal collaboration windows; simultaneously, the inter-organisational interaction is perceived as a composition of a few stages. The author argues that organisations are effected by political, problematic, strategic, and organisational trends as well as by different contextual, political, and organisational factors. These trends, on the contrary to Lober's model (1997), are interrelated. The model considers internal collaboration aspects as well. The collaboration window consists of partner search, contact assessment, negotiations, and joint activities stages. Baker agrees with the statement of Huxham and Vangen (2003) that inter-organisational collaboration is related to risk, therefore, organisation would have to dedicate enough time for determining the needs of each potential partner and for developing mutual understanding.

The above-mentioned processual model of inter-institutional collaboration by D'Amor (2004) has been implemented in the field of Canadian health care and appended considering the external factors of environment. The author and her colleagues have developed an improved model of professional collaboration (D'Amor et al., 2003). According to this model, the collaboration process is influenced by the characteristics of network formed by collaborating organisations, the characteristics of organisations, as well as by political and economic environment. It is also planned to have an output or collaboration result: the satisfaction of the specialists, the feeling of solidarity and experience, the quality of services.

Alter and Hage (1993) combined the theories of open and weak relationship systems, network, dependency on resources, and domain into a model of inter-organisational collaboration. It identifies the variables which determine the development of interaction and degree of collaboration; it defines the trends for collaboration structures and administration process. All variables are finally linked with the results of collaboration (output).

The processual and contextual characteristics pertain to the model of Alter and Hage (1993). The collaboration process of organisations consists of development, structuring, and output; however, at the same time each stage is influenced by the factors on internal and external environment.

Rahilly (1997) has studied and appended the model of Alter and Hage (1993) which has been implemented in Canadian education system. He argues that the decision of organisations to collaborate is influenced by the following: a) need of different expert knowledge; b) aim to share risk and to increase financial resources; c) attractive vision. The combination of these factors predetermine the type and scope of partnership.

When generalising the mixed models of inter-organisational interaction, the attention has to be paid to a systematic approach which is common to all of them:

the models combine environmental, organisational, and mutual interaction factors while considering the conditions for making personal interaction more efficient. However, the main deficiency of the majority models under discussion is that they are designed for the application on a relatively small scale. The models fail to take into account the cultural mentality of society which either encourages or restricts the opportunities for collaboration; they fail to take into account the specific factors of environment that prevail in organisations of different sectors; they fail to assess the particularity of resources; the models fail to provide sufficient highlight on the circumstance of choosing the form of interaction which predetermines not just the process of interaction, but the expected results as well. When looking at the models of inter-organisational interaction from the perspective of different sector integration, it is evident that certain contextual factors would have to have a greater importance, attributed to them.

Model of interaction among organisations working in different sectors

The review of the inter-organisational interaction models demonstrates that certain elements of organisational interaction are common and they do not depend on the trend or scope of collaboration. The *conceptual model of collaboration between organisations working in different sectors* was formulated considering the facts stated above and the main drawbacks for substantiation of the models, mentioned in the first part (Fig. 6).

The model states that in the broadest sense the results of organisational interaction are an integral part of the general culture of society (cultural mentality). This link can be revealed in the following way:

- a) cultural mentality provides the medium for the development of organisational variables of the general environment which influence the specific environment of organisations;
- b) organisations, operating in the context of general and specific environment and aiming at long-term functioning create such internal environment, which ensures economic, effective, and efficient activity;
- c) these objectives are implemented by the organisation members, whose action strategies are predetermined by personal goals, values, and attitudes;
- d) when due to the lack of resources or external environmental factors, organisations cannot reach their objectives acting on their own, they work together;

- e) depending on the common aim, particularity, and scope of resources at hand organisations soundly or intuitively choose a certain form of inter-organisational interaction;
- f) the form of inter-organisational interaction predetermines the main characteristics of the interaction process;
- g) during the implementation of inter-organisational interaction certain results of interaction are achieved; they can be satisfactory, partially satisfactory or unsatisfactory in meeting the needs of interaction operators.

Further, the model is analysed more extensively.

The culture of society (cultural mentality). The prevailing culture of society provides the context for inter-organisational interaction. In the majority of cases the culture of society is transferred from generation to generation and has a tendency to remain more or less the same. The convictions that are predetermined by regional and national culture and instilled during the period of personality development later determine the behaviour of an individual and the things he/she values. Since the people from different cultures view the essential concepts from different perspectives, the behaviour of people from other cultures may sometimes seem irrational (Lewis, 2002). For example, the representatives of the so-called western cultures value individuality and personal achievements as opposed to collective and group achievements (Martin, 2001). Therefore, in western cultures additional motivating leverage for developing positive attitude towards common and collective achievements is needed in order to organise and manage collaboration. The development of positive attitudes towards collective activities is a precondition for making collaboration more labour-saving in individualistic societies.

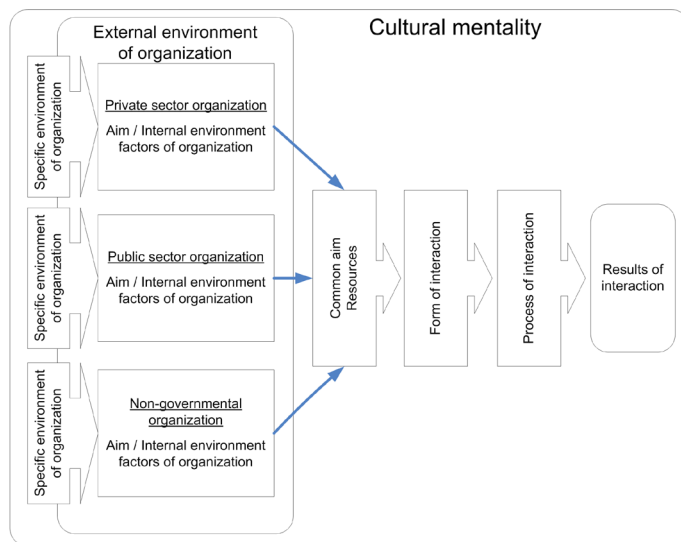


Fig. 6 Conceptual model of interaction among organisations working in different sectors

External environmental factors of organisations. Cultural mentality is reflected in the general and specific environments of organisations and can be recognised through the values, attitudes, aims, and strategies selected by the operators – organisations and individuals – that shape these environments.

Regarding the differences between organisational power and functions, their influence on the development of organisation's general and specific environment is not the same. For example, the organisations from the state sector have a greater influence on the general environment (political, legal and social) of organisations while the private sector has an influence on the specific environment. The variety of powers and interests creates the medium where, in the end, all organisations exist and interact.

Factors of internal environment of organisations. The peculiarity of internal environment of organisations is predetermined by many factors; the most important factors include objectives of the organisation, activity dimension, and members of organisation. The latter are highly significant: the workers implement the aims and objectives of an organisation; in essence, they predetermine economic, effective, and efficient activities of an organisation. The problem is posed by the fact that the attitude of the organisation members towards the aims of organisation, the processes of organisation and its achievements are different. Continuous efforts are needed for bridging the gap between attitudes.

Values and attitudes of the organisation members. The values are reflected by attitudes – the aggregate of reactions towards people and events which is developed and reinforced by the emotions and feelings that were once experienced. Attitudes, just as values, develop under the influence of social context: society culture, direct and indirect impact on environment. The employee obligation to an organisation and his/her involvement depends on personal attitudes (Robbins, 2003: 39), on task implementation methods, including the choice of communication, management, and decision-taking (Sicotte et al., 2002; Corser, 1998). This means that the values and attitudes of organisation's members predetermine whether collaboration, as the form of mutual interaction, is going to be considered acceptable or not.

Common aim and peculiarities of resources. Sometimes, due to the challenges of external environment or resource restrictions, organisations may fail to achieve their aims. When the efforts are united, different opportunities arise: beginning with strengthening the survival and competitive advantage and ending with the long-term effect on society. The common aim of the interacting organisations may encompass all areas of organisational activities; it may unite organisations only in certain areas of activities; it may be especially limited, for example, in buying services or in exchanging specific information. The *possibility* of the full implementation of the common aim first of all depends on the type of resources that are at the organisation's disposal and on the part of resources that the organisation is ready to use during the inter-organisational interaction (Alter,

Hage, 1993; Vigoda-Gadot, 2004; Himmelman, 1994; Alnoor, 2004). The common aim and the possible resources are an integral part: if integrated efforts of the interacting organisations are needed for reaching a self-defined aim, but the adequate resources are not allocated for the purpose due to objective or subjective reasons, the results of the interaction will be more or less unsatisfactory for the operators of interaction (Himmelman, 1994). The attention has to be drawn to the fact that an interaction may not be efficient due to the inappropriately implemented process of interaction despite the fact that on theoretical ground the common objectives were defined perfectly and the necessary resources were allocated in the optimum way.

Form of interaction. Based on inter-organisational aims and recourses at their disposal organisations initiate mutual relations which they formalise in one way or another. The selected form of interaction performs the function of organisational management structure. There are six forms of inter-organisational interaction: cooptation, networks, cooperation, unions, partnership, and integrated collaboration. The form of interaction predetermines the characteristics of interaction process; however, at the same time the process of interaction reveals the selected form of interaction.

Interaction process. The most significant determinants of the inter-organisational interaction include communication, management, and decision taking (Rahilly, 1997; Alter, Hage, 1993; Agranoff, Mc Guire, 2003; Corser, 1998; Mandell, 2001; Linden, 2002). The nature of organisational interaction process predetermines the final results of interaction (Linden, 2002; Alter, Hage, 1993). However, the results of interaction depend not only on the efficiency of the interaction process, but also on the main characteristics of its components:

- a) *communication* should be characterised by openness and reciprocity: the readiness of the communicating operators to share the information that is necessary and/or useful for both/all parties;
- b) *management* should be based on the point of view that the most important thing is to provide the necessary support, to inspire the members of interaction, and to demonstrate support for their initiatives;
- c) *decisions* should be taken based on inclusion and participation principles; the way that meets the interests of all the interested parties should be pursued.

Results of interaction. To the operators of interaction the results of organisational interaction may be satisfactory, partially satisfactory or unsatisfactory.

The achievement of satisfactory results of interaction is likely to stimulate the development of organisational interaction, the transfer of the positive practice into the relationships with other organisations, and positive changes in workers' attitudes towards collective activities.

It is assumed that organisations which have reached satisfactory results of interaction had formulated the aims that united them having in mind the real need for interaction and the interests of all parties; they had had the resources at

their disposal necessary for the interaction, and they had effectively managed the processes of interaction.

If the operators of the interaction are only partially satisfied or are completely unsatisfied with the results of organisational interaction, the most important thing is that in this case negative attitudes of the interaction participants towards the collective activities are developed or reinforced thus forcing the slowdown of the development of the collaboration culture which is highly important for meeting the requirements of the contemporary society.

Summarizing the conceptual model of interaction among organisations that work in different sectors, it has to be stressed that the result of inter-organisational interaction is influenced by a number of factors beginning with the internal environment of each party of interaction and finishing with the cultural medium of society. It is especially significant to appropriately assess the significance of all the impact fields.

Discussion and conclusions

The analysis of the models of inter-organisational interaction revealed that the researches carried out in the interface of political and public administration sciences highlight systematic factors of macro environment that influence inter-organisational interaction while the general concepts of management and behavioural sciences are applied for the studies of aspects, pertaining to internal and organisational interaction.

The newest models of interaction among organisations are complex, multidimensional and illustrate the multiple nature of interaction. However, they lack the concept of organisational structure. The models also fail to take into account the cultural mentality of society which either encourages or restricts the opportunities for collaboration; the specific factors of environment that prevail in organisations of different sectors; they fail to assess the particularity of resources; to stress enough the circumstance of selecting the form of interaction which predetermines not just the process of interaction but the expected results as well. When looking at the models of inter-organisational interaction from the perspective of different sector integration, it is evident that certain contextual factors have to have a greater importance, attributed to them.

Regarding model substantiation, the authors focus on the analysis of different factors of interaction, as it seems from the first glance. However, when the discussed models are compared, the commonness among certain elements of some inter-organisational interaction is observed. The presumption can be arrived at that these

elements are the most essential with the aim to implement effective interaction among organisations.

Based on the presumption and seeking to eliminate the above mentioned drawbacks of the models, a new conceptual model of interaction among organizations working in different sectors is presented. The new conceptual model states that the results of inter-organisational interaction are directly influenced by the common aim or aims of organisations, the resources employed, the form of interaction, or the process of interaction. These elements of influence in their own way are the most dependent on the separate aims of the interacting organisations; on the values and attitudes shaped by external environment, and on the experience acquired by the members of the interacting organisations. The results of the inter-organisational interaction indirectly depend on the specific and general environment of the interacting organisations and on the medium of cultural environment.

Researchers and practitioners are expected to benefit from the new conceptual model for deepening adequate understanding on the inter-organisational interaction, its purpose, and content.

Bibliography

- Agranoff R., McGuire M., 2001, *After Network Is Formed: Process, Power and Performance*, in: M.P. Mandel (ed.) *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*, Westport: Quorum Books.
- Alnoor E., 2004, *Institutional Preconditions to Collaboration*, Administration and Society, vol. 36, No.2, p.p. 208-242; London: Sage Publications.
- Alter C., Hage J., 1993, *Organization Working Together*, Newbury Park, CA: Sage.
- Blumenberg E., 2002, *Planning for the Transportation Needs of Welfare Participants: Institutional Challenges to Collaborative Planning*, Journal of Planning Education and Research, 22(2): 152-163.
- Chrislip D.D, Larson C.E., 1994, *Collaborative leadership: how citizens and civic leaders can make a difference*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Corser W.D., 1998, *A Conceptual Model Collaborative Nurse-Physician Interactions: the Management of Traditional Influences and Personal Tendencies*, Scholarly Inquiry for Nursing Practice, vol. 12(4), p.p. 325-341.
- D'Amour D., Beaulieu M.D., San Martin Rodriguez L., Ferrada Videla M., 2004, *Key Elements of Collaborative Practice and Frameworks: Conceptual Basis for Interdisciplinary Practice*. In Interdisciplinary Education of Collaborative, Patient-Centered Practice: Research And Findings Report, Ottawa, ON: Health Canada.
- Doz Y., 1996, *Evolution of cooperation in Strategic Alliances: Initial conditions or learning processes?*, Strategic Management Journal, vol. 17, p.p. 55-83.
- Gitlin L.N., Lyons K.J., Kolodner E., 1994, *A model to build Collaborative Research Educational Teams of Health Professionals in Gerontology*, Educational Gerontology, vol. 20(1), p.p. 15-34.
- Gray B., 1985, *Conditions facilitating interorganizational collaboration*, Human Relations, vol. 39(10), p.p. 911-936.

- Gray B., 1989, *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gulati R., 1998, *Alliances and networks*, The Strategic Management Journal, vol. 19, p.p. 293-318.
- Hayward L.M., De Marco R., Lynch M.M., 2000, *Interprofessional Collaborative Alliances: Health Care Educators Sharing and Learning from Each Other*, Journal of Allied Health, vol. 29(4), p.p. 220-226.
- Himmelman A.T., 1994, *Resolving Conflict: Strategies for Local Government*, Washington, D.C.: International City/County Management Association, p.p. 27-47.
- Huxham C., Vangen S., 2003, *Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration*, The Journal of Applied Behavioural Science, vol. 39(1), p.p. 5-13.
- Kingdon J., 2003, *Agendas, alternatives and public policies*, 2nd Edition, New York: Longman.
- Larson A., 1992, *Network dyads in entrepreneurial settings: a study of governance of exchange relationships*, Administrative Science Quarterly, vol. 37, p.p. 76-104.
- Lewis R.D., 2002, *Kultūrų sandūra*, Vilnius: Alma Littera.
- Lober D.J., 1997, *Explaining the Formation of Business-environmentalist Collaborations: Collaborative Windows and the Paper Task Force*, Policy Sciences, vol. 30(1), p.p. 1-24.
- Luna L.F., Martinez I.J., Andersen D.F., Richardson G.P., Cresswell A.M., Pardo T.A., Thompson F., Canestraro D.S., Cook M., Black L.J., 2002, *A Dynamic Theory of Collaboration: Structural Approach to Facilitating Intergovernmental Use of Information Technology*, Computer Society, IEEE.
- Mandell M.P., 2001, *Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*, Westport: Quorum Books.
- Martin J., 2001, *Organizational Behaviour*, 2nd ed., London: Thomson Learning.
- Noble G., Jones R., 2002, *Sizing Up: the Process of Assessing Compatibility between Prospective Public and Private Sector Partners*, in: Purdue D. and Stewart M. (eds.), *Understanding Collaboration: International Perspectives on Theory, Method and Practice*, Bristol: University of Western England.
- Rahilly A.B., 1997, *Collaboration Amongst Institutions of Higher Learning: A Case Study*, Thesis Doctor of Education, Toronto: Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., 1994, *Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, Academy of Management Review, vol. 19(1), p.p. 90-118.
- Robbins S.P., 2003, *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Poligrafija ir informatika.
- Sicotte C., D'Amour D., Moreault M., 2002, *Interdisciplinary Collaboration within Quebec Community Health Care Centers*, Social Science and Medicine, 55 (6), p.p. 991-1003.
- Straus D., 2002, *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems and Make Decisions*, San Francisco: Beret-Koehler Publishers.
- Vestley F., Vrendenberg H., 1997, *Interorganizational collaboration and the preservation of global diversity*, Organization Science, vol. 8, p.p. 381-404.
- Vigoda-Gadot E., 2004, *The case for collaboration: A road map based on the Carmelite project in Israel and some lessons for revitalizing democracies*, Public Administration and Management Journal, vol. 9, No. 1, p.p. 1-14.

Zdzisław Czaja

Zarządzać światem? – implikacje Global Governance

Uwagi wstępne – zarys genezy

Proces globalizacji i trudne do przewidzenia jego skutki stają się obecnie przedmiotem licznych rozważań i debat – są wyzwaniem dla współczesnych państw narodowych, dla organizacji międzynarodowych oraz funkcjonowania i rozwoju powszechnej demokracji. Koncepcja global governance jest w tym kontekście zbiorem wytycznych w kwestii struktur i form regulacji w tymże procesie. Istotny wkład na rzecz reform globalnych oraz koncepcji zarządzania wniosły dotychczas Klub Rzymski, Grupa Lizbońska oraz Komisja ds. Global Governance. Prekursory charakter przedmiotowych dyskursów mają także Raport G.H. Brundtland z 1987 r. a także postanowienia i konwencje podjęte w 1992 r. na konferencji w Rio de Janeiro. Wiele konstruktywnych pomysłów oraz impulsów do działań zaprezentowanych zostało przez Ośrodek Uniwersytecki w Duisburgu, a Komisja W. Brandta podjęła również w tym zakresie szereg intensywnych studiów teoretycznych dotyczących rozwiązywania problemów funkcjonowania kultur i społeczeństw. W oparciu o wyniki badań zmian gospodarczo-społecznych z pewnością proces neoliberalnej globalizacji nie rozwija się we właściwym kierunku.

Rozczarowania i niezadowolenie względem niepokonanego rozwoju gospodarki światowej pojawiają się nawet wśród protagonistów nowego świata, a liberałowie wyrażają obawy o jej żywiołowy i bezlitosny charakter działania, który paraliżuje proces integracji społecznej. Neoliberalna globalizacja nadaje prymat gospodarce bez uwzględnienia ewolucyjnego charakteru zmian społeczno-kulturowych, co prowadzi wyłącznie do narastania dysproporcji i dysharmonii w większości dziedzin i systemów życia społecznego i gospodarczego. Debaty i negocjacje w sprawie wielostronnej umowy inwestycyjnej prowadzone w połowie lat dziewięćdziesiątych na forum OECD zakończyły się fiaskiem ze względu na ich m. in. dalekosiężny wymiar i tempo rozwoju w wyniku czego

wystąpił duży niejako opór społeczny. Spektakularne protesty w Seattle stały się punktem zwrotnym w reakcjach przeciwko globalizacji. Bardzo trudno udowodnić i przekonać społeczeństwa względem zalet multilateralnego systemu, podobnie jak trudno jest rozpowszechnić dyskusje i negocjacje społeczne na temat jednego świata z zachowaniem jego tożsamości i różnorodności. Badania rynku światowego wykazały, że współczynnik Giniego jako miernik dystansu między zasobnymi i ubogimi społeczeństwami ciągle się powiększa. Badania te potwierdzone zostały przez UNDP. W latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia globalny współczynnik Giniego wynosił 1:30, a trzydzieści lat później zwiększył się on dwukrotnie. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych wzrastał dalej do poziomu 1:74. Tak zaprogramowany proces globalizacji nie tylko nie gwarantuje powszechnego dobrobytu, a raczej kreuje głębokie dysproporcje. Liberalizacja wolnego handlu od początku dokonuje się kosztem najuboższych uczestników wymiany handlowej. Bilanse statystyczne dokonują pomiarów z których wynika, że 200 najbogatszych obywateli świata podwoiło swoje dochody netto w latach 1994-1998 do poziomu ponad biliona dolarów, a trzech największych miliarderów osiągnęło w tym okresie większy dochód aniżeli wszystkie biedne kraje Ameryki łacińskiej, Afryki i Azji, gdzie żyje ok. 600 mln. ludzi (Raport o stanie świata, Warszawa 2000).

Liberalizacja rynków finansowych doprowadziła do Cashu – głębokiego kryzysu z drastyczną obniżką płac i wysoką stopą bezrobocia, z żądaniem ze strony pracodawców pełnej dyspozycyjności i wydajności pracy oraz pominięciem regulaminów i innych przepisów prawa, a nawet podstawowych zasad humanitaryzmu. Najbardziej dramatycznymi ofiarami bezwzględnej gry rynkowej pozostają ludzie starsi, kobiety i dzieci. Powiększająca się przepaść stanowi istotne zagrożenie dla urzeczywistnienia indywidualnych szans na lepsze życie, bez możliwości edukacji, zachowania zdrowia, spokojnej starości i w ogóle kultury życia – co jest równoznaczne z wykluczeniem z życia społecznego i pozbawieniem jednostek i społeczności praw demokratycznych (J. Steglitz, *Globalizacja*, Warszawa 2005: 21 i nast.). Temu wyścigowi różnych form liberalizacji towarzyszy przyspieszone tempo eksploatacji zasobów naturalnych, intensywne zanieczyszczenie środowiska naturalnego, katastrofy ekologiczne, konflikty zbrojne, itp. Społeczeństwa przełomu wieków stały się społeczeństwami globalnego ryzyka egzystencjalnego. Narastające sprzeczności procesu globalizacji skłoniły rządy do nowej polityki na rzecz ograniczenia „kasynowego kapitalizmu”. Pożądanymi wydawały się paradygmaty neoliberalnej ortodoksji rynkowej. Do tego celu pilnie potrzebne są badania naukowe jako podstawa do określonej strategii działań politycznych. Reformy gospodarcze i społeczno-polityczne wymagają nowych wzorców działania, powszechnej edukacji i akceptacji sprawiedliwych projektów na rzecz trwałego zrównoważonego rozwoju dla uzyskania powszechnego konsensusu. W polskiej interpretacji pojęcia zarządzanie globalne stanowiłoby strategię rozwiązywania problemów neoliberalnej globalizacji, progresywną alternatywę na rzecz przyszłości i ponowoczesności (www.globgov.collegium.edu.pl).

Semantyka global governance

W języku naukowym i potocznym termin ten pochodzenia francuskiego nie dający się dokładnie przetłumaczyć określany jest jako globalne zarządzanie, globalna regulacja albo też globalne sterowanie. W innych językach, np. w języku niemieckim przetransponowany został jako polityka ładu światowego albo globalna polityka ładu. Literatura dotycząca polityki rozwojowej używa terminu kierowanie rządowe w kontekście skutecznego, wolnego od korupcji zarządzania i działań decyzyjnych w krajach rozwijających się jako bezwzględny warunek ubiegania się o kredyty lub zewnętrzną pomoc materialną. Interpretacja ta nie jest jednakże do końca poprawna, gdyż w klasycznym rozumieniu tegoż pojęcia chodzi głównie o współdziałanie rządów, instytucji międzynarodowych, narodowych, wszelkiego typu organizacji pozarządowych na płaszczyźnie formalnej jak i nieformalnej. Chodzi bowiem o połączenie i przenikanie wszystkich sfer życia politycznego, gospodarczego, społeczno-kulturowego, itp. w wymiarze lokalnym, regionalnym, narodowym i międzynarodowym. Podobnych pojęć używano podczas debat o polityce rozwojowej, o współpracy międzynarodowej, w kontekście osiągnięć i zamierzeń konferencji w Rio de Janeiro. Jego charakterystyczna i dyskusyjna atrakcyjność – zdaniem sceptyków – polega na zróżnicowanych, a nawet sprzecznych interpretacjach celem osiągnięcia nie zawsze legalnych interesów. Merytoryczna analiza, konkretyzacja, wzajemne związki i współzależności są warunkiem precyzyjnej, jednoznacznej terminologii tego i pochodnych jemu pojęć, a wszystko po to, aby przyjąć określony sens i argumentację przedmiotowych rozważań.

Umiejętność naukowego definiowania jest podstawą programowania i tworzenia struktur oraz systemów niezbędnych dla prawidłowego rozwoju cywilizacyjnego. Globalne sterowanie stało się wyzwaniem dla powszechnie panującej formy neoliberalnej globalizacji, która budzi zachwyt większości neoliberalów. Poszukiwanie alternatywy jest niejako początkiem nowej strategii rewolucji post-industrialnej. Rozumienie lub istotę tegoż pojęcia – zdaniem twórców – rozważać można w trojakim ujęciu; jako polityczno-strategiczny początek globalnych reform, jako normatywną orientację działań politycznych albo jako instrument heurystyczny. Rozbieżności ekonomicznego aspektu procesu globalizacji oraz potrzeby i możliwości jego regulacji politycznej stanowiły punkt wyjścia do każdego z powyższych ujęć. Istotne znaczenie dla tych projektów miały permanentne reformy i korekty procesów gospodarczych, międzynarodowa współpraca gospodarcza, polityczna i pozarządowa, a także wiara w pokojowy rozwój współczesnej cywilizacji. Prekursorami przedmiotowych dyskursów i koncepcji były wspomniane wyżej Komisja Global Governance, Grupa Lizbońska oraz Niemiecki Instytut ds. Rozwoju i Pokoju. Podejścia systemowe poszczególnych interlokutorów prowadzą się do rozkładu sił uczestniczących w tym procesie. Komisja Global

Governance stawia na przewodnią rolę ONZ, a Grupa Lizbońska natomiast preferuje kooperację licznych elit politycznych (Brand, Brunnengraeber, Muenster, 2000: 23).

Na podstawie teorii regulacji globalizacja oraz związany z nią neoliberalizm interpretowane są jako próba wyodrębnienia określonego reżimu akumulacyjnego i odpowiadających mu działań. Jednym z głównych celów tej próby jest przestoczenie państwa opiekuńczego w państwo współzawodniczące jako uczestnika procesu globalnej konkurencji. Proces restrukturyzacji sprowadza się zatem w zasadzie do dominacji i odgórnego narzucania warunków współdziałania. Globalne zarządzanie jako strategia integrująca w zmieniających się warunkach procesu globalizacji nie może tolerować nadmiernych działań protekcyjnych, a wszelkie przejawy sprzeczności i konfliktów musi adekwatnie łagodzić i minimalizować. Szczególną rolę w procesie integracji i ładu światowego mają do spełnienia Światowa Organizacja Handlu, Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Międzynarodowa Organizacja Pracy, itp. Posiadają one dość skuteczną siłę oddziaływania, aby wzmocnić ową strategię sterowania. W kontekście semantyki „światowego sterowania” rozważane są następujące warianty:

- o charakterze pojęciowego instrumentarium obejmującego w szerokim znaczeniu wszelkie procesy polityczne globalizacji w sposób empiryczno-analityczny jak też w wymiarze czasowym. Chodzi tu przede wszystkim o identyfikację oraz analizę zmian politycznych, które nie dają się z punktu widzenia nauk społecznych. Do tego celu uwzględnia się głównie analizę polityki międzynarodowej, która do tej pory skupiała się na rządach i instytucjach politycznych z areny międzynarodowej. Wykładania ta jednakże pomija ważne instytucje transnarodowe i pozarządowe, które w ostatniej dekadzie poprzedniego stulecia odgrywały ważną rolę w polityce międzynarodowej. Akcentuje natomiast rolę regionalnych i lokalnych polityków na arenie międzynarodowej. Spojrzenie to umożliwia realną analizę problemów. W przypadku jednakże daleko idącej syntezy w opisie nowych struktur i procesów powstaje ryzyko tworzenia abstrakcyjnych pojęć prowadzące do wypaczenia rzeczywistości.
- o charakterze swoistego wzorca i pomocy w poszukiwaniu orientacji działań oraz możliwości rozwiązywania problemów związanych z postępem globalizacji. Odwołanie się do idei global governance zaspokaja braki politycznej klarowności, narastających nierówności społecznych, kryzysów demograficznych, ekologicznych oraz określenia normatywów jak też teoretycznych i praktycznych kierunków rozwoju polityki światowej. Tego rodzaju wzorce i wskazania sformułowane wstępnie na licznych forach wysokiego szczebla, m.in. w ramach Agendy 21 znakomicie wpisują się niejako w istotę tegoż pojęcia. Doniosłą rolę w tej nowatorskiej architekturze odgrywają międzynarodowe organizacje pozarządowe,

które kreują warunki funkcjonowania nowych kosmopolitycznych form demokracji oraz podstawowej strategii rozwiązywania problemów globalnych.

- o charakterze próby nowego ukształtowania państwowości w procesie globalizacji. Podejście to posiada wyraża zabarwienie socjaldemokratyczne. Wariant ten preferowany jest przez partie lewicowe, ponieważ oferuje on rozwój strategii alternatywnej dla hegemonicznego: gospodarczego i politycznego modelu neoliberalizmu. Wzmocnieniem dla tego wariantu mają być działania polityczne podbudowane teorią naukową, co może prowadzić do rozbieżności interesów, gry politycznej i nieformalnych przedsięwzięć. Powyższe koncepcje sformułowane zostały jako ogólne wzorce strategii przyszłości dla polityków, zwłaszcza w dziedzinach o charakterze egzystencjalnym, ze szczególnym akcentem na restrukturyzację dotychczasowej państwowości (Kreibich, Simonie Hrsg., 2000: 175).

Prekursorzy gospodarczego ładu światowego

Światowy kryzys gospodarczy lat 1929-1933 oraz dwie wojny światowe wykazały potrzebę, a nawet pilną konieczność podjęcia politycznej regulacji gospodarki światowej. Powołanie Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz międzynarodowych instytucji reżimu ekonomicznego jak np. Systemu z Bretton Woods służyć miało umożliwieniu sterowania światową gospodarką Śladem powyższych pojawiły się kolejne instytucje, mianowicie Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Światowa Organizacja Handlu i inne, które stały się głównymi podmiotami w projekcie architektury globalnego kierowania. Zobowiązania do odbudowy zrujnowanej gospodarki w ramach systemu Bretton Woods znalazły swoje uzasadnienie w licznych decyzjach na rzecz ekonomicznej regulacji procesu globalizacji w postaci sprawnego zrównoważonego funkcjonowania rynku światowego. Na straży porządku i odbudowy gospodarki stały MFW i BŚ. Międzynarodowa konferencja w sprawie nowego ładu światowego z początku lat siedemdziesiątych nie spełniła partnerskich oczekiwań krajów rozwijających się. Nie wiele zmian w polityce światowej poczynił również tzw. Raport Brundtland – dokument Niezależnej Komisji ds. Rozwoju. I chociaż Komisja ta przedłożyła określone kompendium odpowiedzialnego myślenia i działania nie ustając w postulowaniu wprowadzenia globalnej, rozwojowej, sprawiedliwej i pokojowej polityki międzynarodowej to w praktyce nie można było dopatrzeć się poprawy sytuacji ogólnej. Pogłębiało się bowiem powszechne zubożenie, coraz bardziej ograniczano pomoc na rzecz rozwoju, wzrastał się także wyścig zbrojeń. W krajach

uprzemysłowionych nie nastąpiły zasadnicze zmiany w kierunku dynamicznego, zrównoważonego i sprawiedliwego rozwoju. Koncepcja ta podjęta została również w Raporcie Brundtland spopularyzowanym i opublikowanym w 1987r. pod oficjalną nazwą „Nasza wspólna przyszłość”. Wprawdzie raport ten nie koncentrował się wyłącznie – zgodnie z nazwą komisji – na problemach środowiska i rozwoju, ale poruszał też zagadnienia dotyczące ogólnoswiatowych rozwiązań ze szczególnym uwzględnieniem krajów rozwijających się, a także zasadnicze problemy globalnego kryzysu środowiskowego. U progu lat dziewięćdziesiątych Klub Rzymski postulował podjęcie nowej kompleksowej polityki państwowej w kwestii problemów związanych z globalizacją. Raport Klubu Rzymskiego z 1991 r. zatytułowany „Pierwsza globalna rewolucja” na podstawie licznych analiz przedstawił ważne argumenty, które znalazły później odzwierciedlenie w szeregu pochodnych koncepcji globalnych regulacji (Mojsiewicz, 1998).

Wraz z upadkiem „realnego socjalizmu” nastał również koniec wielkich teorii uzasadniających zmniejszanie się ekonomicznych nierówności na świecie. Cechowały się one brakiem przejrzystości zwłaszcza w odniesieniu do teorii rozwoju. W latach dziewięćdziesiątych na nowo podjęty został już bardziej samokrytyczny i konkretny dyskurs na temat globalizacji. Najczęściej poruszane kwestie w niezliczonych wówczas publikacjach dotyczyły na ogół wzajemnych relacji państwa, społeczeństwa, rynku, systemu międzynarodowych instytucji jurysdykcji, porozumień międzynarodowych itp. W świetle zamierzonych badań chodziło o miejsce i rolę międzynarodowej „areny politycznej”, o nowe formy państwowości, denacjonalizację i suwerenność państw w procesie integracji światowej. Jakie interesy reprezentować będą rządy poszczególnych państw, koncerny międzynarodowe i inni globalni potentaci w kwestii neoliberalizmu, praw konkurencji, interakcji z rynkiem. Jakie mogą być konsekwencje utraty prymatu państwa względem rynku. Bez szczegółowego rozpoznania procesu globalizacji możliwa staje się utrata suwerenności i zdolności działania państwa, co w efekcie może tylko wygenerować kryzys rządzenia trudny do opanowania nawet na płaszczyźnie państw np. OECD (www.weforum.org/en/initiatives/globalgovernance/index). Nieodczownie pojawia się zatem potrzeba odzyskania międzynarodowej zdolności do sterowania procesami ekonomicznymi. Wynika to z potrzeby poszukiwania takiej polityki, która potrafi opanować wręcz żywiołowe systemy rynkowe. W mocno zróżnicowanym systemie społeczeństwie globalnym brak możliwości tworzenia kompromisów w ramach mnożących się przeciwieństw, konfliktów i kryzysów w ogóle wynika z asymetrycznej współzależności w szczególności do krajów postindustrialnych i słabo rozwiniętych. Koncepcja Global Governance wydaje się ponadto konieczna i słuszna, gdyż nie istnieją dotąd obowiązujące zasady międzynarodowego tworzenia woli lub przynajmniej misji, które zmusiłyby globalnych monopolistów czy potentatów do zmiany własnych preferencji mieszczących się w samej koncepcji i sprawiedliwej jej interpretacji. W latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia polityczna regulacja podmiotowa wyrażała

się przeważnie w poszczególnych działaniach, natomiast dwadzieścia lat później podmiot regulujący występował częściej w liczbie mnogiej – pluralistycznie czyli jako sieć różnych potentatów, co zaczęło odpowiadać nowym rozszerzonym przestrzeniom działania jak też kompleksowości nowych struktur i procesów politycznych, które dają się podzielić na przestrzeń, podmioty i struktury oraz na formy działania. Istotą zmian przestrzeni politycznej oraz podejścia do problemów jest brak możliwości podporządkowania ich poszczególnym rodzajom polityki.

W tym kontekście bardzo ważne są również aspekty finansowe skupione na rynkach międzynarodowych i związane z określoną polityką branżową np. polityką ochrony środowiska, a także gospodarką i społeczeństwem. W kwestii zmian podmiotów i struktur organizacyjnych pojawia się problem adekwatnego pola działania politycznego na określonej płaszczyźnie, począwszy od płaszczyzny lokalnej poprzez regionalną państwową do międzynarodowej włącznie. W strukturach instytucji międzynarodowych na większą uwagę zasługują międzynarodowe organizacje pozarządowe oraz nauka i media jako części składowe życia społeczno-politycznego i gospodarczego. Powyższe procesy pociągają za sobą zmiany w licznych formach działań politycznych, gdzie hierarchia polityczna konstytuowana przez państwo oraz konkurencja gospodarcza dopełnione zostają nowymi relacjami sieciowymi i systemami negocjacyjnymi. Tego rodzaju procesy rozwoju generują jednak nową formę współdziałania, w tym nierozłączne nowe konflikty. Przedmiotowe konferencje ONZ z lat dziewięćdziesiątych były jakościowo nowym podejściem w rozwiązywaniu problemów globalnych. Śladem ich postulatów normy, zasady i instytucje dotychczasowych koncepcji „państwa światowego” wraz z jego międzynarodowymi reżimami uzupełnione zostały o nowe wartości i zasady charakterystyczne dla cech społeczności światowej (Kozłowski, 2005: 236 i nast.). Poszczególne państwa wraz ze swoimi dyplomacjami tracą w tym monopol na kształtowanie stosunków międzynarodowych, a równorzędne partnerstwo przekazane zostaje organizacjom pozarządowym. W okresie tym ciągle jeszcze brakowało nowych wizji i przedsięwzięć nadających dynamikę debatom na poziomie międzynarodowym i stanowiących jednocześnie projekt wymierzony przeciwko neoliberalizmowi. Koncepcje i dyskursy nad Global Governance mają na celu zmienić taki stan rzeczy.

Idea global governance podjęta została w 1990r. na forum komisji o tej samej nazwie. Jej inicjatorem był sam W. Brandt, organizator konferencji w Koenigswinter z udziałem członków komisji Independent Commission on Disarmament and Security Issues, Komisji Brundtland oraz innych komisji z krajów uprzemysłowionych i rozwijających się. Analizy wstępne przeprowadzone w kręgach tzw. Inicjatywy Sztokholmskiej potwierdziły i usankcjonowały w 1991r. potrzebę powołania Komisji Global Governance. Raport końcowy komisji wspólnej kierowanej przez I. Carlssona opublikowany został cztery lata później pod nazwą „Nasze wspólne sąsiedztwo”. Sama publicystyka naukowa i ukazana w niej analiza struktur

Governance nie spełniły jednak oczekiwań protagonistów pomimo, że strategiczna idea skierowana w przyszłość poddana licznym debatom politycznym miała wykazać, że polityka międzynarodowa straciła swoje funkcje sterowania i pilnie wymaga nowej architektury globalnych regulacji. Wyniki badań z początku lat dziewięćdziesiątych dotyczące granic konkurencji opublikowała tzw. Grupa Lizbońska koordynowana przez R. Petrelego. J. Roseau jeden z twórców koncepcji global governance rozróżnia pojęcie „government”, które opiera się na formalnym, konstytucyjnie ustanowionym i wyposażonym w środki przymusu autorytecie oraz pojęcie „Governance” rozumiane jako system zasad z wyłączeniem władzy centralnej. Jego zdaniem globalne zarządzanie odnosić się powinno nie tylko do formalnie uznawanych instytucji i organizacji w ramach których funkcjonują stosunki międzynarodowe, ale oznaczać to powinno bardziej jeszcze system porządku na wszystkich płaszczyznach ludzkiej działalności poczynając od rodziny poprzez inne podmioty prawne, gospodarcze, kulturowe, polityczne, itp. do podmiotów prawa międzynarodowego, gdzie dążność do zamierzonych celów w ramach ustawicznej kontroli pociąga za sobą konsekwencje na skalę światową. Ujęcie bowiem w system regulacji „Governance” wyłącznie formalnych instytucji narodowych i międzynarodowych byłoby nieprawidłowością. J. Roseau uważa, że struktury „Governance” przybierają cechy ewolucyjnego, tzn. wolnego w tym przypadku od wpływów politycznych procesu samodzielnej organizacji, gdyż ład światowy rozpatrywany w sensie wyłącznie normatywnym gwarantującym stabilizację i koherencję byłby mało prawdopodobny. Normatywne i polityczne programy globalnych regulacji prezentują perspektywę realnych procesów zmian w systemie międzynarodowym oraz szybką ich realizację, a także pojawienie się wykonawców tychże programów, tj. instytucji prawnych, struktur międzynarodowych, organizacji pozarządowych, koncernów międzynarodowych, ruchów społecznych, regionów, samorządów, itp. (Rosenau, 1995: 13 i nast.).

W raporcie pod nazwą „Nasze globalne sąsiedztwo” z 1995 r. Komisja Global Governance scharakteryzowała aspekt historyczny procesu transformacji. Wykazano w nim, że duży wpływ na zmiany globalne od momentu utworzenia ONZ miały konfrontacje bloków gospodarczych, zwłaszcza na linii Wschód-Zachód, polityczna dekolonizacja, rewolucja komunikacyjna, znaczny wzrost produktywności gospodarki oraz tendencje integracyjne rynku światowego. Komisja wyrażała również przekonanie, że funkcjonujące aktualnie instytucje i wszelkie podmioty działań społeczno-politycznych są niezbyt skuteczne w swoim zaangażowaniu, aby w postępującym procesie globalizacji zmierzyć się z ogólnoswiatową destabilizacją gospodarczą zataczającą coraz szersze kręgi ubóstwa, pogłębiającą się eksploatacją i dewastacją środowiska naturalnego oraz licznymi konfliktami zbrojnymi i wojnami na świecie. Konieczne stają się głębokie reformy na skalę światową oraz powołanie nowych struktur, gdyż nowoczesność i postęp żadnego państwa nie może pomijać niepewności i ubóstwa innych społeczności.

Postulat globalnego sąsiedztwa musi obligować do gwarancji powszechnej godności życia. Rządy poszczególnych państw nakłaniać powinny instytucje publiczne, aby zajmowały się rozwiązywaniem problemów dotyczących świata jako całości. Komisja Global Governance opowiada się za możliwie rozwiniętą i doskonałą kooperacją łamania barier i rozwiązywania dotychczasowych problemów, a nie za rządem albo federalizmem światowym z uwagi na potencjalne niebezpieczeństwo deficytu demokracji. Taki proces integracji nastąpić może w formie docelowego związku wielu jednostek samorządowych, międzysąsiedzkiego współdziałania w ramach systemu międzynarodowych stosunków organizacji pozarządowych, wspomnianych ruchów społecznych, wielkich koncernów, rynków finansowych, massmediów, itp. Interpretacja globalnego zarządzania według wspomnianej komisji przedstawia się następująco: Governance stanowi zbiór licznych wskazań za pomocą których jednostki ludzkie, podmioty publiczne i prywatne instytucje regulują wspólne sprawy. Jest to ustawiczny proces wyrównujący wszelkie kontrowersyjne interesy i pozwalający inicjować wspólne działania od instytucji formalnych poprzez różne systemy panowania jak i struktury nieformalne stworzone przez ludzi lub instytucje dla realizacji wspólnych interesów. W interpretacji tej szczególną uwagę skupia się na płaszczyźnie międzynarodowej z osiadłymi tam instytucjami jak w pierwszym rządzie ONZ od Rady Bezpieczeństwa rozpoznającej na czas kryzysy i stosującej adekwatne sankcje po przedmiotowo operacyjne komisje doradcze z członkostwem wszystkich państw dysponujących własną armią.

W dziedzinie zarządzania i współdziałania gospodarczego zaleca się utworzenie w ramach ONZ Rady Bezpieczeństwa Gospodarczego, która przyjąłaby polityczną rolę dowodzenia dążąc do konsensusu w kwestiach dotyczących gospodarki światowej na rzecz trwałego, zrównoważonego rozwoju. Jej reprezentatywny charakter powinien być porównywalny pod względem struktury do zreformowanej Rady Bezpieczeństwa, która współpracować powinna także z głównymi koordynatorami gospodarki światowej jak Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Światowa Organizacja Handlu, itp. celem zapewnienia możliwości odpowiedniego funkcjonowania. Nieodzownym wydaje się stworzenie nowych reguł dla wzmożenia globalnej konkurencji, reguł wdrażanych i egzekwowanych przez urząd globalny. Wymagana jest też szczególna rola zarządzania w kwestii bezpośrednich inwestycji międzynarodowych, co znacznie ułatwiłoby ich realizację. Potrzebne jest też egzekutywie wzmocnienie MFW pozwalające nadzorować poszczególne gospodarki narodowe w ramach dążeń do gospodarczej konwergencji (www.globalgovernancewatch.org). Również – zdaniem Komisji – coraz bardziej konieczne staje się wsparcie dla polityki związanej z ochroną środowiska naturalnego w nawiązaniu do Agendy 21 z 1992 r. W polityce środowiskowej poszczególnych rządów należy maksymalnie wykorzystywać instrumenty rynkowe poczynawszy od podatków poprzez liczne bodźce, certyfikaty po zobowiązanie stosowania zasady sprawcy. Konieczną w tym kontekście staje się

reforma ONZ, a przede wszystkim Rady Bezpieczeństwa i jej Zgromadzenia Ogólnego. Wzmocnienie światowej praworządności odbywać się powinno na drodze zaostrenia prawa międzynarodowego i jego akceptacji w ramach międzynarodowego prawa karnego z usankcjonowaniem i akceptacją Rady Bezpieczeństwa. W przypadku stworzenia konsensualnej normatywnie uzasadnionej równowagi w polityce światowej oprócz rynku i państwa przypisuje się specyficzną rolę społeczeństwu obywatelskiemu jako forum złożonego ze związków zawodowych, i gospodarczych, organizacji praw człowieka, reprezentacji kobiet, organizacji ochrony środowiska naturalnego, które powinny uczestniczyć w każdym wymiarze polityki międzynarodowej jako organy kontrolujące, źródło informacji i system wczesnego ostrzegania (Muerle, 1998: H 32).

Podstawowe elementy architektury globalnego zarządzania

Tworzenie się globalnego społeczeństwa jest wyrazem wzmożonej gotowości i zdolności ludzi do samodzielnego kształtowania swojego życia. Głównymi aktorami nowego ładu społeczno-gospodarczego pozostać jednak powinny poszczególne państwa demokratyczne wzajemnie ze sobą współpracujące dzielące swoje funkcje sterowania z ONZ. Naczelna rola ONZ polegałaby na centralnym koordynowaniu wzajemnych zobowiązań państw z wyłączeniem – jak wyżej wspomniano – innych instytucjonalnych podmiotów społeczeństwa do multilateralnego traktowania spraw globalnych. Dominacja państw na forum systemu ONZ jest właściwie podkreśleniem konieczności przywództwa politycznego. W przeświadczeniu Komisji świat potrzebuje realnego etosowego przywództwa wyznaczającego strategiczne kierunki działania. Wymiary polityki ładu światowego zależeć będą od zasięgu tegoż działania oraz przyjętego systemu wartości, które determinują jakość globalnego przywództwa politycznego, przywództwa rozumianego nie tylko jako procesu dokonującego się na arenie narodowej i międzynarodowej, ale również na płaszczyznach ruchów społecznych od koncernów międzynarodowych po środki masowego przekazu. Według raportu Komisji Global Governance podobnie jak w przypadku innych przedmiotowych raportów ONZ chodzi o wypracowanie sprawiedliwych i zadowalających wszystkich uczestników kompromisu. Globalny etos oparty na uniwersalnych wartościach takich jak ochrona życia, sprawiedliwość, wolność, wzajemne poszanowanie, gotowość do niesienia pomocy, integracja uwzględniająca tożsamość, itp. są znaczącymi zasobami społecznymi legitymującymi ład globalny. W rozważaniach naukowych na plan pierwszy wysuwa się postulat ukształtowania państwowości zamiast konieczności zdefiniowania światowego przywództwa politycznego gdyż

nie można utożsamiać go z globalną władzą, ponieważ rząd światowy nie jest ani realny ani też pożądany. W najbliższym czasie nie można też rozważać pojęcia wewnętrznej polityki światowej, ponieważ wówczas musiałoby istnieć jednolite państwo światowe. W rezultacie nie chodzi tylko o ujednolicenie modeli ekonomicznych i politycznych, ani o hierarchiczne sterowanie światową społecznością czy wreszcie o sumę aktywności poszczególnych państw, lecz o wspólne zaangażowanie od lokalnej po globalną płaszczyznę na rzecz dobra powszechnego. W tak rozumianym kontekście zagadnień Nuscheler i Messner wyróżniają następujące cechy koncepcji Global Governance:

- oznacza ona nową definicję suwerenności jako „samostanowiącą” władzę wewnętrzną i zewnętrzną, która zostaje podważona przez proces globalizacji. W koncepcji tej nowością jest akceptacja dla podzielonych suwerenności poprzez przekazanie kompetencji organizacjom na płaszczyźnie lokalnej, regionalnej i globalnej celem wspomagania państwa w rozwiązywaniu problemów.
- stanowi ona zacieśnianie współpracy międzynarodowej poprzez ponadpaństwowe reżimy z wiążącymi regułami kooperacji dążącymi do uprawnienia takiej współpracy;
- zawiera w swej istocie świadomość wspólnoty interesów będąc jednocześnie gwarantem polityki zagranicznej zorientowanej na dobro powszechne. Globalne współzależności uzasadniają wówczas funkcjonowanie imperatywu działania na rzecz współpracy międzynarodowej. Kwestionuje on racjonalność i etykę jednostronnej władzy państwowej i wykorzystuje politykę dla partykularnych, egoistycznych korzyści.

Prezentowana architektura globalnych regulacji składa się z następujących płaszczyzn: polityki lokalnej, społeczeństwa obywatelskiego, organizacji pozarządowych, regionalnych płaszczyzn integracyjnych, państw narodowych i instytucji międzynarodowych. Państwo narodowe jako instancja decydująca musi poszukać w takim układzie modelu ładu zapewniającego mu odzyskanie kompetencji. Powinno ono w związku z tym systematycznie redukować swoje tradycyjne zadania na rzecz wzmożonej zdolności kierowania. Z czasem stawać się powinno „menażerem współzależności” różnych dziedzin życia społecznego takich jak gospodarka, kultura, środowisko, a także moderatorem inicjującym, forsującym i sprawującym pieczę także nad procesami badań naukowych i edukacji. Powinno też dawać impulsy i stwarzać warunki do szerokiej debaty oraz procesów wdrażających, a ponadto integrować konstruktywne działania. Wszystko może dokonywać się w ramach międzynarodowych systemów i odpowiednich środków. Tam gdzie funkcjonują wymienione negatywne globalizacji i pojawiają się problemy należy wprowadzić taki model społeczeństwa, w którym instytucje prywatne i podmioty gospodarcze ponosić będą odpowiedzialność za rozwój całej wspólnoty odrzucając tym samym sceptycyzm wobec struktur ONZ z powodu zbyt małej skuteczności działania, czy też zaplecza finansowego. Reżimy międzynarodowe zobowiązują

instytucje państw do uzgadniania traktatów i umów oraz rozwiązywania problemów. Unia europejska w świetle koncepcji global governance – zdaniem autorów – przedstawiona została jako zaawansowana przestrzeń zdobywania określonych umiejętności i uzupełniająca europejskie sposoby postrzegania oraz rosnącą świadomość zachodzących zmian. Patrząc od strony krytycznej UE może być przykładem dominacji określonych państw, deficytu legitymizacji, źródłem problemów koordynacyjnych, biurokratyzacji, itp. Rola państwowości w ocenie społeczeństwa obywatelskiego widoczna niejako pośrednio sprowadza się do działań o charakterze korekcyjnym. Wiele bowiem podmiotów społeczeństwa obywatelskiego aktywnie uczestniczy w rozwiązywaniu problemów nie będących bezpośrednio w gestii państwa, co przyczynia się do tworzenia międzynarodowej opinii publicznej, a tym samym do zaangażowania oraz wpływu na decyzje polityczne.

Tak rozumiana konstrukcja globalnego sterowania opiera się na pięciu zasadniczych następujących filarach, którymi są: światowy ład społeczny minimalizujący ryzyko wynikający z rosnącej różnicy poziomów zamożności i marginalizacji znacznych regionów świata, światowy ład handlowy ze standartami w zakresie pracy, środowiska, funkcjonowania społeczeństw, konsumpcji, itp., międzynarodowy ład konkurencyjny uwzględniający interesy silnych i słabych systemów gospodarczych poszczególnych państw, międzynarodowy ład finansowo-walutowy stabilizujący kursy wymiany, eliminujący spekulacje kapitałowe, zapewniający nadzór bankowy, lepszy przepływ i dostęp do informacji oraz światowy ład w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego. Chodzi bowiem o zdefiniowanie porządku jako stanu wyjściowego dla dynamiki sił rynkowych i wykorzystania ich następnie na rzecz trwałego zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego. Zdaniem Messnera instytucja państwa stanowi forum systemu politycznego i koordynacji, a retreansformacja kapitalizmu polegać powinna na regulacji międzynarodowej gospodarki rynkowej wzorem państw praworządnych o rozbudowanych systemach zabezpieczeń społecznych, aby ustanowić globalny instytucyjny model rynku światowego. Szczególny obowiązek w tym zakresie spoczywa na państwach najbardziej uprzemysłowionych, ponieważ dysponują one wspólnotowym potencjałem sterowania. Nuscheler podkreśla natomiast, że globalne zarządzanie to nie tylko przyrost multilateralizmu w stosunkach międzynarodowych, ale także w pewnym sensie wzmocnienie ONZ. Byłby to nowy model polityczny oparty na ścisłej współpracy różnorodnych podmiotów działających na arenie międzynarodowej. Polityczno-strategiczny wariant globalnego zarządzania ma przede wszystkim na celu transformację polityki państwowej, a także rozwój koncepcji teoretycznych zorientowanych przeciwko neoliberalizmowi (Messner, Nuscheler, 2000: 267 i nast.). Według idei Grupy Lizbońskiej w scenariuszach nowego ładu światowego triada świata mogłaby być rozwiązaniem optymalnym, a grupa G-7 najbardziej uprzemysłowionych państw świata regulowałaby wszelkie relacje i stabilizowałaby oczekiwany porządek. Z takiego podejścia wynika uzasadnienie ograniczenia członków triady do Europy Zachodniej, USA i Japonii,

które uchodzą za najbardziej potężne, predysponowane i wpływowe państwa w rozwiązywania problemów globalnych obecnych i przyszłych. Dysponują one środkami finansowymi niezbędnymi do rozwoju potencjału naukowego i technicznego, odpowiednimi doświadczeniami m. in. w sferze ochrony środowiska naturalnego, upowszechniania różnorodności kulturowej, a także demokratycznych instytucji, tolerancji i odpowiedzialności społecznej, co w konsekwencji umożliwia rozwiązywanie problemów procesu globalizacji. Nieubłagany ten proces jak i utrata zdolności sterowania państw narodowych stały się wówczas faktem dokonanym. Wyjście z „patowej” sytuacji upatrywane jest w nowych kooperacyjnych formach działań. Kooperacja na skalę międzynarodową powinna zająć miejsce agresywnej ideologii konkurencji stanowiącej coraz bardziej poważną kwestię dla dalszej egzystencji ludzkości. Nieokiełznany mechanizm wolnego rynku rozwija swoją siłę niszczycielską. System globalnej konkurencji opowiada się za stworzeniem granic konkurencji albo przynajmniej za jej regulacją. Połączenie socjoekonomicznych działań sieci na wielorakich płaszczyznach i skierowanie ich we wspólne cele daje realną nadzieję na osiągnięcie sprawiedliwości społecznej, gospodarczej efektywności, ekologicznej trwałości i politycznej demokracji, gdzie wszelka dysharmonia i globalne kryzysy o charakterze ekonomicznym, demograficznym, kulturowym i politycznym zostaną w dużym stopniu zażegnane. Ludzki wymiar konkurencji – według opinii Grupy Lizbońskiej – sprowadzić można do globalnego układu na który składają się takie zasadnicze umowy: traktat gwarantujący zaspokojenie egzystencjalnych potrzeb ludności, takich jak żywność, woda, mieszkanie; traktat kulturowy regulujący dialog między kulturami i religiami wraz z ich wzajemną tolerancją; traktat w sprawie funkcjonowania powszechnej demokracji zawierający elementy globalnego sterowania oraz traktat dotyczący funkcjonowania środowiska naturalnego uwzględniający zasady trwałego zrównoważonego rozwoju. Globalny układ czy też umowy ramowe byłyby instrumentami efektywnego sterowania globalnego. Społeczeństwu potrzeba ładu światowego, w którym współdziałają współczesne państwo narodowe i międzynarodowy kapitał. Prototypem takiego układu jest pomimo swych słabych punktów Agenda 21 wraz z jej ogromnym symbolicznym i potencjalnie politycznym znaczeniem. Grupa Lizbońska uważa, że rządy działają pod wpływem określonych czynników tworzących społeczną siłę napędową dążącą do zawarcia i realizacji powyższych umów. Wśród nich wymienić można miasta lub też ugrupowania społeczne oraz instytucje zajmujące się rozwojem aglomeracji miejskich, następnie ściśle określone elity rządowo-przemysłowe, naukowe, grupy środków masowego przekazu oraz fundacji i ostatecznie globalne społeczeństwo. Organizacjom pozarządowym przypadłaby wówczas rola nadzoru nad respektowaniem praw człowieka, doradztwo gospodarcze i polityczne, w tym kontrola przebiegu wyborów na różnych szczeblach, wymiana naukowa, itp. a jako bardzo ważne elementy demokratyzacji systemu międzynarodowego. Reasumując charakterystykę powyższych rozważań nad koncepcją globalnego zarządzania

należy stwierdzić, że jej protagoniści, tj. Komisja Global Governance jak i Grupa Lizbońska używają sformułowań apelacyjnych i normatywnych, które podkreślają konieczność dialogu i tolerancji, strategii kooperacji i negocjacji oraz wspólnego systemu wartości społeczeństwa globalnego. Gdzieś tam zaraz po nich brakuje konkretnych mechanizmów realizacji i instrumentów globalnego sterowania. Ten ostatni element determinuje bowiem postęp i rozwój (Rosenau, 1995: 35 i nast.).

Podsumowanie rozważań

W charakterystyce prezentowanych projektów globalnego zarządzania optymistycznym wydaje się okoliczność ich wielorakich podobieństw, które ujawniają się koniecznością inwentaryzacji problemów światowych niezbędnych do stworzenia nowego ładu globalnego, do form uczestnictwa w procesie tworzenia nowego porządku, do sposobu postulowanych działań oraz do objęcia istoty globalnego sterowania warunkami etosu globalnego. Wszystkie z wymienionych koncepcji jednoznacznie potwierdzają rozwarstwienie ekonomicznych, społeczno-politycznych i ekologicznych procesów globalizacyjnych oraz form ich politycznej regulacji. Wyrażają one pogląd, że dominujący od lat siedemdziesiątych neoliberalizm proveniencji anglo-amerykańskiej pozostawia zbyt dużo swobody na płaszczyźnie regulacji rynków, a polityczne kształtowanie rynku światowego zostało karygodnie zaniedbane. Wymagane są zatem nowe formy ładu w kwestii rozregulowanego ekonomicznie, kulturowo i ekologicznie świata. Istnieje ponadto wśród protagonistów daleko idąca zgodność w sprawie globalnej polityki ładu, która powinna być przetransponowana na wariant bardziej nowoczesny, efektywny i prospołeczny. Zgodność taka występuje też w sprawie przeniesienia polityki do centrum, która byłaby realizowana drogą modernizacji oraz stworzenia nowych globalnych instytucji. Nie powinna ona jednocześnie ograniczać obowiązków i podejmowania decyzji na płaszczyźnie lokalnej: tzn. działać przeciwko decentralizacji działań. Wszelkie projekty integracyjne, instytucje i zaangażowanie uczestników prowadzą do wzmocnienia ich pozycji w społeczeństwie. Taka strategia działania uwzględniać powinna szczególną rolę państwa, które pozostawałoby głównym ośrodkiem regulacji działań. I mimo, że ma ono z upływem czasu swoje zadania i kompetencje względem globalnych, regionalnych i lokalnych instytucji, to jego aktywność z czasem przeniesiona zostaje i wzmocniona poprzez koncentrację na określonych dziedzinach. Nie do przecenienia jest w tej koncepcji rola międzynarodowych organizacji pozarządowych z ich szczególnym potencjałem dostrzegania i zdolności w rozwiązywaniu problemów, które niejednokrotnie wykraczają poza możliwości polityki państwowej albo też w pewnym stopniu

ją uzupełniają. Proces „światowego kierowania” sprowadza się w istocie do reformowania, względnie transformacji istniejących i tworzenie nowych kooperacyjnych reguł działania na określonych płaszczyznach gospodarki, środowiska naturalnego, kultury, polityki, itp.,. Przykładem takich działań jest stworzenie światowej regulacji ds. ochrony środowiska czy też wprowadzenie podatku od spekulacyjnych transakcji walutowych, zwanym popularnie podatkiem Tobina. Wprowadzenie czy też udoskonalenie globalnych, regionalnych i lokalnych regulacji wypracowanych w drodze negocjacji musi okazać się korzystne dla wszystkich uczestników tegoż procesu. Jest to fundamentalna zasada, która w świetle zachodzących zmian nie przewiduje zwycięzców ani przegranych.

Zwolennicy koncepcji „światowego zarządzania” są niezwykle zgodni w kwestii wzmocnienia etyki światowej, a nawet pożądanego globalnego etosu, który powinien umożliwić obywatelom całego świata działanie na podstawie wspólnych uniwersalnych wartości i zasad. Uniwersalność praw człowieka odgrywa w światowej etyce ważną pozycję. Jednakże nie zostało dotąd wyjaśnione w jaki sposób ten konsensus powinno się umocnić oraz jakie powinien zawierać demokratyczne standardy demokratyczne standardy. Wszystkie projekcje regulacji globalnych odwołują się do apokalipsy zderzenia cywilizacji zawartej w teorii S. Huntingtona. Negatywne założenia antropologiczne teorii stosunków międzynarodowych odrzucane są kategorycznie na rzecz pozytywnego wizerunku jednostki ludzkiej. Nieznaczące różnice prezentowanych ujęć globalnego zarządzania polegają na odmienności wykonawców i uczestników tych procesów.

Zarządzanie to obejmuje wszystkie wymiary działań międzynarodowych chociaż realia wykazują narastanie problemów, procedur i form działania na wszystkich szczeblach organizacji i zarządzania. Taki empiryczno-analityczny bilans, który zakłada jednoznaczne zrozumienie procesów integracyjnych nie znalazł dotąd pozytywnego oddźwięku. Przeważają raczej polityczno-strategiczne warianty, które swą intelektualną atrakcyjność rozwijają na płaszczyźnie realnych kryzysów oraz licznych wyzwań, które w ramach neoliberalnej polityki stają się niemożliwe do wykonania. Zasadniczym celem zwrotu ku nowoczesności jest wyeliminowanie dotychczasowej hegemonii neokonserwatywnych i neoliberalnych wzorców działań politycznych. Założenia globalnego systemu sterowania znajdują się właściwie w fazie tworzenia. Podobnie jest z koncepcją trwałego zrównoważonego rozwoju. Opóźnienia z kolei te są wynikiem rozbieżności i braku koordynacji działań, a także braku wyjściowych projektów z konkretnym okresem karencji i obligatoryjnymi normatywami. Twórcy teorii globalnego zarządzania mają świadomość, że w obliczu bardzo zróżnicowanych interesów i skomplikowanych problemów międzynarodowych ich rozważania przyjmują niekiedy charakter utopijny. Jednakże takie wizjonerskie wzorce – zdaniem ich autorów – jeżeli zyskają zrozumienie i akceptację mogą zmienić politykę globalną. Potwierdzeniem zrozumienia dla konieczności zmian była polityka W. Brandta, N. Mandeli, proces integracyjny Europy, ruchy alterglobalistyczne, które nie mają jeszcze charakteru

powszechnego ani też wygórowanych żądań. Proklamacja jednego świata I. Walersteina jak też pierwotne idee I. Kanta wobec etyki światowej nie mają szans realizacji w przewidywalnym terminie. Jest to projekt wizji świata, w którym wszelkie antagonizmy drogą ich wyjaśniania i negocjacji mogą być rozwiązane na rzecz powszechnego dobra.

Koncepcja światowego zarządzania od utworzenia światowej regulacji ds. ochrony środowiska naturalnego po nowy system Bretton-Woods mają dużą szansę na realizację, gdyż nie jest w nich kwestionowane stanowisko liderów światowych. W centrum ich uwagi znajdują się przede wszystkim reformy wzrostu wydajności i uprawnień. Z drugiej strony jeżeli nawet poszczególne części albo wersje przedstawionych koncepcji wydają się mało realne to nie musi oznaczać szybkiej zmiany typowych zapastrywań a nawet stereotypów. W tej kwestii oczekuje się pojednania filozofii rynku z celami społecznymi i ekologicznym na możliwie szerokim polu działania (sovereignty.net/p/gov/timeline.html). Szeroko rozumiana demokracja eliminować powinna najbardziej widoczne negatywne wpływy wolnego handlu bez kwestionowania jego zasad. Z powodu potencjalnej zdolności zbliżania się do koncepcji rynkowych założenia globalnego zarządzania akceptowane są przez zwolenników neoliberalnych restrukturyzacji. Niejednokrotnie OECD wyrażała bowiem opinie o braku spójności działania i w ogóle koordynacji instytucji międzynarodowych, co pozwoliłoby osiągnąć wszystkim zorganizowanym na rynku światowym grupom interesów promowane przez massmedia, a nawet przez mobilizację obywateli, korzystne efekty. Wszelkie procesy trwałego zrównoważonego rozwoju cechować się muszą jawnością i przejrzystością, co wymaga m. in. większej koordynacji pomiędzy poszczególnymi rządami. W dotychczasowych procesach negocjacyjnych brakowało przyjęcia współzależności w miejsce niezależności. Występował w nich raczej deficyt kompromisu. Proces globalizacji ma przecież z założenia dynamizować i udoskonalać powszechny rozwój społeczno-ekonomiczny. Należy rozumieć lepiej sens wyzwań otwartej gospodarki światowej. Należy uświadomić sobie zalety handlu światowego zwiększającego stanowiska pracy i wzrost kwalifikacji, wiedzy, itp. Szczególne miejsce w omawianej koncepcji zajmuje ONZ jako międzynarodowa instytucja sprawiedliwego i pokojowego ładu światowego. W sferze rozważań dopuszcza się z punktu widzenia neoliberalizmu funkcjonowanie liderów międzynarodowych, jednakże pojawia się dezaprobatą deficytu systemu regulacji jak też ortodoksyjnego dopasowania struktur. Dlatego postuluje się m. in. w pierwszej kolejności stworzenie światowych instytucji ds. ochrony środowiska, międzynarodowego wymiaru sprawiedliwości, światowego trustu ds. inwestycji, itp. Z aprobatą spotkały się też projekty reform na płaszczyźnie państwowej zwłaszcza w takich dziedzinach jak polityka rozwojowa, regionalna, lokalna. W celu przeciwdziałania postępującej dominacji podmiotów międzynarodowych należy systematycznie wdrażać odpowiedzialną politykę strukturalną na skalę światową. Pragmatycy uważają, że politykę rozwojową rozumieć należy jako globalną politykę strukturalną w ramach

której, w skali światowej stworzyć powinno się odpowiednie warunki gospodarcze i handlowe zorientowane na trwały zrównoważony rozwój, aby nie ulec negatywnym trendom procesu globalizacji. Ta sztuka rządzenia integrować powinna na wszystkich poziomach narody i organizacje międzynarodowe we współpracy z podmiotami poszczególnych dziedzin. Zorientowana na globalne zarządzanie polityka rozwojowa musi preferować integrację w gospodarce światowej, wzmocnienie zdolności konkurencyjnych oraz zdolności kierowania państwem w nowych warunkach. Kształtowanie procesów globalizacji wymaga współpracy krajów ubogich i zaможных celem stworzenia nowych form partnerstwa uwzględniającego kooperację i partnerstwo organizacji pozarządowych oraz prywatne podmioty gospodarcze.

Pracownicy w systemie społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu pojawiła się z potrzeby zachowania wysokich standardów etycznych w świecie biznesu. Upowszechnianie tej koncepcji stanowi odpowiedź na oczekiwania społeczne i wzrost świadomości społecznej w tej kwestii. Wydaje się, że postrzeganie firmy, jako organizacji zapewniającej pracę i wynagrodzenie, ale nastawionej wyłącznie na maksymalizację zysku, staje się nieadekwatne do poziomu rozwoju społecznego XXI wieku. Nie znaczy to oczywiście, że przedsiębiorstwa bez problemów i w przeważającej liczbie zaczęły wprowadzać systemy społecznej odpowiedzialności. Należy jednak zauważyć, że takie działania podjęły firmy znane i o ugruntowanej pozycji rynkowej. Ma to swoje uzasadnienie, również ekonomiczne, gdyż podstawą sukcesu najbardziej znanych i podziwianych przedsiębiorstw świata jest w pierwszej kolejności społeczna odpowiedzialność (Żemigła, 2007: 63).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zakłada, że firma działająca w danym otoczeniu jest częścią tegoż i w związku z powyższym wywiera nań określony wpływ. Przedsiębiorstwo nie jest odizolowanym od systemu społecznego tworem, który może ustalać dowolne reguły funkcjonowania. Musi ono stosować się do istniejących zwyczajów, czy też przepisów i procedur. Już samo przestrzeganie prawa, czy też nie łamanie jego przepisów jest odpowiedzialne społecznie. Mieści się to w tzw. pasywnym podejściu do społecznej odpowiedzialności, czyli na unikaniu wyrządzania szkody społecznej (Rybak, 2007: 28).

Jednak unikanie wyrządzania szkód wydaje się być mało zadawalające. W chwili obecnej wymaga się od firm zdecydowanego zaangażowania w sprawy społeczne i działań na korzyść społeczności, w których działają, czyli bardziej aktywnego podejścia do społecznej odpowiedzialności. W tym duchu utrzymane są wytyczne różnego rodzaju organizacji promujących stosowanie idei odpowiedzialności biznesu

w praktyce. Wytyczne te kładą nacisk na przestrzeganie praw człowieka, praw pracowniczych, dbanie o poszanowanie prawa, ochronę środowiska, wdrażanie standardów etycznych i inne.

Stosowanie w praktyce zasad społecznej odpowiedzialności biznesu może już w niedalekiej przyszłości stać się koniecznością. Już w tej chwili firmy mogące pochwalić się osiągnięciami w tej dziedzinie wygrywają z tymi, dla których zysk, zgodnie ze stwierdzeniem Milтона Friedmana jest jedynym celem i istotą biznesu. Można przyjąć, że działalność na polu społecznej odpowiedzialności to kolejne pole walki o zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Wśród wielu obszarów składających się na system społecznej odpowiedzialności, szczególną wagę należy przypisać kwestiom związanym z jednym z najważniejszych, jeśli nie najważniejszym interesariuszem, jakim są pracownicy. Wydaje się, że w tej dziedzinie jest nadal wiele do zrobienia. Bardzo często różnego rodzaju doniesienia, czy też raporty (np. raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu), koncentrują się na działalności charytatywnej, filantropijnej lub na ochronie środowiska naturalnego, bądź edukacji społecznej. Słuszne to i chwalebne i zgodne oczywiście z duchem społecznej odpowiedzialności, ale kwestie pracownicze są równie ważne, jeśli nie najważniejsze.

Potwierdzeniem takiego założenia mogą być wyniki badań Fundacji Komunikacji Społecznej (*Komunikowanie na rzecz...*), z których wynika, że Polacy oceniają przedsiębiorstwa głównie na podstawie jakości ich produktów oraz sposobu w jaki traktowani są pracownicy i kooperanci., natomiast etyczne i odpowiedzialne postępowanie, zaangażowanie w działalność społeczną i charytatywną, czy też sposób postępowania odniesieniu do środowiska naturalnego, są uznawane za zagadnienia o drugorzędnym znaczeniu. Badania te pokazały również, że oczekiwania społeczne wobec firm obejmują w pierwszym rzędzie dobre traktowanie pracowników i inne kwestie pracownicze (wyższe wynagrodzenia, bhp. itp.).

Problematyka związana z pracownikami przewija się w zasadzie we wszystkich wytycznych organizacji zajmujących się promowaniem tej idei. Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych wskazują że przedsiębiorstwa te powinny w szczególności (Żemigła, 2007: 105):

- przestrzegać praw pracowniczych do reprezentowania ich przez związki zawodowe i inne organizacje,
- pomagać w tworzeniu układów zbiorowych,
- prowadzić otwarte konsultacje między pracownikami a pracodawcami lub ich przedstawicielami w sprawach dotyczących obu stron,
- likwidować wszelkie przejawy problemów związanych z pracą dzieci,
- likwidować wszelkie formy pracy przymusowej,
- nie dyskryminować pracowników ze względu na płeć, rasę, religię, przekonania polityczne itp.,
- informować pracowników o faktycznym stanie przedsiębiorstwa,

- podejmować kroki właściwe dla zapewnienia zdrowia i bezpieczeństwa pracowników,
- zatrudniać jeśli to możliwe, pracowników lokalnych, umożliwiając im podnoszenie kwalifikacji.

Podobnie w przypadku zasad z Caux, wytyczne dotyczące kwestii pracowników jasno określają obowiązki firmy w stosunku do swoich pracowników. Podkreślają konieczność poszanowania godności pracowników i traktowania ich interesów z należytą uwagą co oznacza (*Zasady Caux...*):

- zapewnienie warunków pracy, które szanują zdrowie i godność pracownika,
- uczciwość w kontaktach z pracownikami i prowadzenie otwartej polityki informacyjnej, ograniczonej jedynie wymaganiami prawa oraz konkurencji,
- słuchanie oraz, gdziekolwiek jest to możliwe, działanie zgodnie z sugestiami, pomysłami, postulatami i zażaleniami pracowników,
- zaangażowanie w prowadzenie negocjacji w dobrej wierze, gdy tylko pojawiają się konflikty,
- unikanie praktyk dyskryminacyjnych i zagwarantowanie równego traktowania oraz równych szans niezależnie od płci, wieku, rasy czy religii,
- promowanie zatrudnienia osób niepełnosprawnych, na stanowiskach, na których mogą być autentycznie przydatne,
- ochronę pracowników przed możliwymi do uniknięcia obrażeniami i chorobami w miejscu pracy,
- zachętę i pomoc w zdobywaniu przez pracowników przydatnych i dających się wykorzystać także w innych zawodach umiejętności i wiedzy,
- wyczulenie na poważne problemy dotyczące bezrobocia, często związane z decyzjami podejmowanymi przez biznes, poszukiwanie współpracy z rządami, przedstawicielami pracowników oraz innymi agendami w celu rozwiązywania tych kwestii.

Podkreślenie tych kwestii znajduje się również w zasadach Global Compact, gdzie na dziesięć zasad, sześć odnosi się do sposobu traktowania ludzi:

- popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową,
- eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę,
- poszanowanie wolności stowarzyszania się,
- eliminacja wszelkich form pracy przymusowej,
- zniesienie pracy dzieci,
- efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

Wdrożenie w praktyce tych wytycznych w sposób, który zyska uznanie, ułatwiają opracowane normy, umożliwiające zachowanie i porównanie pewnych standardów. Najbardziej znane to normy S.A. 8000, AA 100, Global Reporting Initiative, czy też ISO 14001.

Biorąc pod uwagę pracowników jako jeden z najważniejszych elementów systemu społecznej odpowiedzialności, godna uwagi staje się norma SA8000. Standard SA 8000 jest uniwersalną międzynarodową normą, umożliwiającą przedsiębiorstwom stworzenie odpowiednich: godnych i sprawiedliwych warunków pracy. Norma ta opiera się na pewnych warunkach wstępnych, które są niezbędne do wprowadzenia w życie odpowiedniego systemu zarządzania, określającego poszczególne elementy strategii odpowiedzialności społecznej. Warunki te zostały sformułowane w oparciu o wiele konwencji i paktów międzynarodowych m.in. konwencję MOP, Deklarację Praw Człowieka, itp. i obejmują:

- zakaz zatrudniania dzieci,
- zakaz stosowania pracy przymusowej,
- zapewnienie odpowiednich warunków bezpieczeństwa i higieny pracy,
- wolność zrzeszania się i prawo do negocjacji zbiorowych,
- zakaz dyskryminowania pracowników,
- zakaz stosowania przymusu fizycznego lub psychicznego wobec pracowników,
- zakaz naruszania ustawowego czasu pracy,
- zapewnianie odpowiedniego wynagrodzenia.

Warunki te są wstępem do opracowania i stosowania przewidzianego normą systemu zarządzania. Otrzymanie certyfikatu oznacza, że procesy związane z powyższymi obszarami są realizowane, przebiegają w sposób kontrolowany, a przedsiębiorstwo stosuje procedury do realizacji celów społecznych (Nakoneczna, 2008: 111).

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań system społecznej odpowiedzialności w swojej części odnoszącej się do pracowników ma bardzo rzetelne podstawy i narzędzia do wprowadzania go w życie. Wydaje się jednak, że sukces na tym polu byłby łatwiejszy do osiągnięcia, gdyby w procesie tym w większym stopniu wplecione zostały elementy funkcji personalnej w istocie bez wspomagania od tej strony, system społecznej odpowiedzialności nie może w pełni zaistnieć. Stwierdzenie to można oprzeć na kilku istotnych przesłankach.

Po pierwsze niemal wszystkie założenia i wytyczne odnoszące się do kwestii pracowniczych, w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, wymagają zaangażowania działów i/lub specjalistów ds. personalnych. Przede wszystkim konieczna jest tu znajomość prawa pracy kontroli jego przestrzegania. Jednak najczęściej jest to o wiele więcej, są to procedury i narzędzia opracowane właśnie w celu odpowiedniego, czyli odpowiedzialnego traktowania pracowników. Oczywiście wiele zależy od poziomu realizacji funkcji personalnej w od przyjętego przez firmę podejścia do tej kwestii. Wydaje się, że elementy społecznej odpowiedzialności w największym stopniu splatają się z tzw. podejściem kapitału ludzkiego. Można tu znaleźć wiele wspólnych cech.

Po drugie społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wymaga odpowiedzialnych społecznie postaw i działań. W tym celu potrzebna jest kadra (ze szczególnym uwzględnieniem kadry kierowniczej), która będzie w odpowiedni sposób

stosować się do jego założeń i wdrażać ten system w praktyce. Wymaga to przede wszystkim przekonania swoich własnych pracowników o celowości takich działań. Przykładowo, pracownicy mogą mieć problem z zaakceptowaniem wydawania funduszy na działalność charytatywną, uznając że odbywa się to kosztem ich potencjalnych nagród, premii, czy możliwościami podwyższenia wynagrodzeń. Stąd konieczność celowego kształtowania kadry przedsiębiorstwa czyli odpowiedniego ich doboru, szkolenia, rozwoju czy też integrowania, co składa się na jeden z kluczowych elementów funkcji personalnej. Dobrze realizowana polityka kadrowa powinna w jednakowym stopniu skupiać się na indywidualnych celach pracowników jak i na realizacji celów firmy. W tym przypadku jednym z celów firmy jest osiągnięcie standardów społecznej odpowiedzialności.

Po trzecie funkcja personalna ma m.in. za zadanie ocenę i motywowanie pracowników. Warto, aby motywowała ich do wykazywania się np. postawami zaangażowania społecznego. Z drugiej strony, można zadbać o taki sposób motywowania, które same w sobie będą świadczyły o społecznej odpowiedzialności. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę np. na programy pracownicze ułatwiające zachowanie równowagi między pracą, a życiem prywatnym (*work-life balance*). Obecnie coraz częściej opracowywane są programy umożliwiające utrzymanie, bądź przywrócenie zachwianych proporcji między obiema tak ważnymi częściami życia każdego z pracowników. Istotne jest to, że programy takie (np. elastyczny czas pracy) są oferowane pracownikom przez ich własne firmy, gdy jeszcze do niedawna była to domena państwa (Borkowska, 2006: 580).

Kończąc rozważania na temat pracownika w systemie społecznej odpowiedzialności, warto wspomnieć o jeszcze jednym istotnym zagadnieniu, łączącym wiele wcześniej poruszonych wątków. Mowa tu o kulturze organizacyjnej, której jak wiadomo, główne elementy to wartości, normy i postawy. Bez zakorzenienia w kulturze organizacyjnej, wartości związane ze społeczną odpowiedzialnością nie mają szans na „przekucie się” na pożądane postawy pracownicze. Kultura organizacyjna w swej funkcji percepcyjnej umożliwia odpowiednie postrzeganie rzeczywistości organizacyjnej. Dobrze byłoby gdyby elementem tej rzeczywistości stała się społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Literatura

- Borkowska S. 2006, *Partnerstwo społeczne w budowaniu kapitału ludzkiego organizacji*. w: H. Król, A. Ludwicyński (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Komunikowanie na rzecz CSR*. Raport Fundacji Komunikacji Społecznej www.fksdobrestrony.pl
- Nakonieczna J., 2008, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa: Wydawnictwo Diffin.

Rybak M., 2007, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Król H., Ludwiczynski A. (red), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zasady Caux Round Table dla biznesu, www.etycznykapitalizm.pl

Żemigala M., 2007, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Kraków: Wolters Kluwer Polska – Oficyna.

Jolanta Jasińska

Employees in the System of Corporate Social Responsibility

Abstract

The article focuses on the basic issues referring to social business responsibility, including employee's affairs. Assuming that the base of success in CSR area is in employees, specially taking management under consideration. It seems that organizations, which make effort to introduce system of CSR need to work on organizational culture and HRM policies that are able to tie the particular elements of these programs in practice.

Agata Kicińska

Społeczna odpowiedzialnoř przedsiębiorstwa wobec pracowników

Idea społecznej odpowiedzialnořci biznesu, od wielu lat obecna w Europie, ostatnio zyskuje na popularnořci takře w Polsce. Sektor biznesu, ktorego z definicji celem jest osiaganie zyskow, podejmuje dzialania na rzecz swoich interesariuszy i społecznořci, traktujac je nie jako koszty, ale inwestycje, ktore prowadza do osiagniecia celow przedsiębiorstwa, jednoczeřnie dbajac o interesy wszystkich zainteresowanych osiagnieciai firmy.

Społeczną odpowiedzialnoř biznesu okreřla się jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę řrodowiska, a takře relacje z różnymi grupami interesariuszy. Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełnienia wszystkich wymogow formalnych i prawnych, ale oprócz tego zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę řrodowiska i relacje z otoczeniem firmy, czyli dobrowolne zaangażowanie. Coraz częřciej eksponuje się potrzebę zwracania uwagi przez przedsiębiorstwo, na szerszą niż klienci grupę interesariuszy. Grupy społeczne, wobec ktorych przedsiębiorstwo powinno być odpowiedzialne, to nie tylko klienci, dostawcy, odbiorcy ale przede wszystkim pracownicy.

Jako, iż przedsiębiorstwo funkcjonuje jednoczeřnie w kilku wymiarach, odpowiedzialny biznes to taki, który przynosi zyski, przestrzega prawa, postępuje etycznie i wspiera społeczeństwo (jest dobrym obywatelam).

W odniesieniu do pracowników odpowiedzialnoř społeczna przedsiębiorstwa dotyczy tego, czy firma realizuje swój podstawowy cel jakim są zyski, czy jest dobrze zarządzana, czy te zyski są dobrze inwestowane, umořliwiając rozwój przedsiębiorstwa. Płaszczyzna przestrzegania prawa w odniesienie do pracowników obejmuje przede wszystkim prawo pracy, przestrzeganie bezpieczeřstwa pracy, ale równieř, pořrednio dotyczy tego czy firma dziala zgodnie z prawem wobec innych

podmiotów (klientów i konkurentów). Sytuacja w której pracownik, w oparciu o normy panujące w swojej firmie jest „przymuszany” do łamania prawa np. w relacjach z klientami, jest przejawem braku społecznej odpowiedzialności firmy wobec tego pracownika. Problemów etycznej odpowiedzialności firmy wobec pracowników jest bardzo dużo, począwszy od prawa do prywatności, prawa do posiadania prawdziwych informacji, prawa do wyrażania swoich opinii, et.. Ostatnia płaszczyzna społecznej odpowiedzialności firmy, to wspieranie społeczeństwa. W odniesieniu do pracowników mówimy o wspieraniu pracowników i ich rodzin, ich środowiska. Funkcję tę realizuje się min. poprzez świadczenia socjalne ale również sponsoring i działalność charytatywną. Przedsiębiorstwa wpierają rozwój talentów sportowych, artystycznych, dbają o rozwój i edukację dzieci pracowników organizując warsztaty zajęcia, itp.

Należy podkreślić tutaj, iż praca jest dla człowieka (pracownika) źródłem zaspokojenia wszystkich potrzeb. Odwołując się chociażby do klasycznego modelu piramidy potrzeb wg Masłowa, zauważymy, iż w odniesieniu do każdego poziomu potrzeb, praca stanowi podstawowe źródło ich zaspokojenia.

Społeczna odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec grupy, jaką są pracownicy jest realizowana z uwzględnieniem wielu aspektów polityki kadrowej, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Koncepcją zarządzania, traktująca pracownika jako pierwszego interesariusza firmy jest koncepcja marketingu wewnętrznego. Źródeł marketingu wewnętrznego można szukać w ideach marketingu społecznego (Strużyna, 1997: 115). Zakłada on iż przedsiębiorstwo jako część szerszej społeczności winno być odpowiedzialne przed społeczeństwem a dobro tego społeczeństwa powinno być uwzględniane w podejmowanych decyzjach marketingowych. Tak więc przedsiębiorstwo powinno identyfikować i zaspokajać potrzeby konsumentów w taki sposób aby przyczyniać się do dobra ogólnospołecznego (Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius, 1998: 23).

Istotą marketingu wewnętrznego jest przeniesienie rozwiniętej koncepcji marketingowej przedsiębiorstwa na stosunki między kierownictwem firmy a jej pracownikami, oznacza rozszerzenie perspektywy marketingowej także na procesy w przedsiębiorstwie, powodowanie aby pracownicy przedsiębiorstwa stosowali marketing w praktyce.

Marketing wewnętrzny wymaga wrażliwości na potrzeby, sposób percepcji i aspiracje pracowników (Griffin, 1996: 49). W firmach o rozwiniętej kulturze dbania o klienta, marketing wewnętrzny uznaje się za bardzo ważny obszar działalności.

Realizację marketingu wewnętrznego należy traktować jako warunek zaistnienia orientacji rynkowej przedsiębiorstwa.

Podstawowymi elementami marketingu wewnętrznego są:

- sposób postępowania wobec klientów wewnętrznych,
- przygotowanie zasad przyjaznego zarządzania na podstawie elementów kultury i etyki,

- sposób kierowania ludźmi, motywowania, oceniania itp.,
- zaplanowanie kariery pracowników, możliwości ich samorealizacji,
- tworzenie warunków samodzielności i odpowiedzialności,
- budowanie reputacji firmy na podstawie więzi, zaufania, zgody, integracji (Zbiegień-Maciąg, 1997: 303, 304).

Zarówno w literaturze, jaki i w wypowiedziach praktyków coraz częściej pojawia się opinia, iż posiadanie programu marketingu wewnętrznego daje firmie szereg korzyści. Najczęściej podkreślanymi są: zadowolenie pracowników, identyfikacja pracowników z firmą, ich lojalność, wyższa jakość pracy, a to bezpośrednio przekłada się na wzrost konkurencyjności firmy.

Tabela 1. Funkcje marketingu wewnętrznego

Funkcje marketingu wewnętrznego	Wybrane środki i instrumenty
Tworzenie kultury organizacyjnej	Imprezy dla pracowników Materiały promocyjne nt. firmy Corporate identity
Określanie sposobów komunikowania się w przedsiębiorstwie i form przekazywania informacji	Komunikacja bezpośrednia – słowna Media drukowane Media elektroniczne
Analizowanie i diagnozowanie sytuacji „społecznej” w przedsiębiorstwie	Badania pracowników Analizowanie wyników pracy, „wydolności” struktur organizacyjnych Audyty marketingowe
Pozyskiwanie i dobór pracowników	Sposoby i proces rekrutacji – wewnętrzna i zewnętrzna
Wprowadzanie na stanowisko i wdrożenie do zadań	Opieka nad pracownikami Materiały informacyjne Program wdrożenia do zadań (przyuczanie) Doradztwo
Zarządzanie stanowiskiem pracy	Treść pracy, Ukazywanie roli pracownika w firmie Ocena pracy i jej efektów
Motywowanie	Finansowe – wynagrodzenia Pozafinansowe
Edukacja i rozwój pracowników	Rozmowy oceniające Szkolenia wewnętrzne Szkolenia zewnętrzne
Planowanie kariery pracownika	Tworzenie ścieżek kariery
Przygotowanie do odejścia z firmy	Doradztwo dla odchodzących pracowników Szkolenia i zmiana kwalifikacji

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach marketingu wewnętrznego podejmowane są różnorodne działania, zarówno te odnoszące się do zarządzania zatrudnionymi pracownikami (motywowanie, szkolenie), dotyczące realizowania funkcji personalnej, jak i działania sensu stricto marketingowe, dotyczące promowania firmy, wartości w niej panujących, kreowania wizerunku firmy, badania marketingowe dotyczące poziomu zadowolenia pracowników etc.

Wpływ postaw pracowników na sukces przedsiębiorstwa zauważa wielu autorów m.in. M. Kostera (Mikołajczyk, Stolarska, 2000: 68), J. Niemczyk (Niemczyk, 1999: 309), L. Zbiegień-Maciąg (1997: 301). W projekcie badawczym – „Marketing XXI wieku”, realizowanym przez Wielkopolską Szkołę Biznesu przy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, również potwierdzono wpływ takich czynników, jak: poziom zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, stopień fluktuacji kadr – na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw (Fonfara, 12/2001: 19-26). Jako pierwszy i najważniejszy czynnik, przed innowacyjnymi wyrobami, siłą finansową, globalnym zasięgiem działania i wolą zapewnienia zysków akcjonariuszom, wskazuje się wybitnych menedżerów. Firmy te dbają o to, by najważniejsze stanowiska powierzać wybitnym przywódcom, dbają również o to by powierzać im takie zadania, aby dzięki nim lepiej rozwijali swoje umiejętności. Jako bardzo ważną kwestię wskazuje się również umiejętne planowanie kariery – zadania w różnych dziedzinach i różnych krajach, zapewnienie im indywidualnej opieki trenerskiej.

Według firmy konsultingowej Hay najlepsze przedsiębiorstwa (osiągające najlepsze wyniki finansowe) koncentrują się na:

- wykrywaniu i awansowaniu ludzi o przywódczych talentach,
- wykorzystaniu intensywnych programów rozwoju menedżerów, uwzględniających potrzeby indywidualne i zarazem strategiczne cele przedsiębiorstwa,
- przyjmowaniu takich kluczowych wartości, które podkreślają zarówno znaczenie ludzi, jak i wyników finansowych,
- ustanawianiu takiego modelu przywództwa, w którym liczy się mocno poczucie pewności siebie, samokontrola, orientacja na wysokie osiągnięcia i zdolność do pracy zespołowej, inteligencja emocjonalna, w tym empatia³⁷.

Wielu teoretyków i praktyków zarządzania wciąż zadaje sobie pytanie – jakie czynniki sprzyjają zadowoleniu i efektywności pracowników?

Działający w USA brytyjski konsultant Marcus Buckingham, od wielu lat związany z Gallup Organization, bada wpływ różnych stylów zarządzania na wydajność pracowników. Buckingham i jego współpracownicy przeanalizowali na przestrzeni lat ponad milion ankiet przeprowadzonych wśród zatrudnionych w różnych krajach. Poproszono ich o różne oceny, ale kluczowe pytanie brzmiało: „Jak powinno wyglądać dobre i interesujące miejsce pracy?” Z licznych odpowiedzi wybrano

³⁷ Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata, na podstawie „Fortune”, nr 19/1999, „Zarządzanie na świecie”, nr 11/1999, s. 19, 20.

12 czynników, które według większości ankietowanych są w pracy najważniejsze. Oto one:

1. Pracownik powinien wiedzieć czego oczekują od niego przełożeni,
2. Pracownik powinien mieć materiały i narzędzia potrzebne do porządnego wykonywania swojej pracy,
3. Pracownik powinien robić to, co potrafi najlepiej,
4. Pracownik powinien otrzymywać (raz w tygodniu) wyrazy uznania za dobrą robotę,
5. Pracodawca powinien interesować się pracownikiem jako człowiekiem, a nie tylko siłą roboczą,
6. Pracodawca powinien zachęcać pracownika do zwiększania swoich możliwości,
7. Przełożeni powinni brać pod uwagę opinie pracowników,
8. Misja i kluczowe cele przedsiębiorstwa powinny wytwarzać w pracowniku opinię, że jego praca jest ważna,
9. Wszyscy w firmie powinni przejawiać zaangażowanie i dążyć do porządnego wykonywania obowiązków,
10. Pracownik powinien mieć w pracy jednego ze swoich najlepszych przyjaciół,
11. Przełożony powinien rozmawiać z pracownikiem (raz na 6 miesięcy) o jego osiągnięciach i postępach,
12. Pracownik powinien mieć w pracy możliwość uczenia się i zdobywania nowych umiejętności (przynajmniej raz w roku).

Powyższe czynniki ukazują jakie są oczekiwania pracowników dotyczące miejsca pracy, wskazują również jakie są obszary odpowiedzialności pracodawcy wobec zatrudnionych pracowników.

Przez obszerne analizy starano się ustalić jak spełnianie tych warunków, bądź ich brak wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Jasno wykazano zależność pomiędzy postawami i zadowoleniem ludzi a osiągnięciami przedsiębiorstwa. W 25% ankietowanych przedsiębiorstw, gdzie istnieją najbardziej satysfakcjonujące miejsca pracy (z punktu widzenia wymienionych czynników), fluktuacja personelu jest mniejsza o 50%, lojalność klientów przekracza przeciętną o 56%, a w rezultacie produktywność i zyski też są ponadprzeciętne. Buckingham i członkowie jego zespołu stwierdzili pewien zaskakujący dla nich fakt: różnice w ocenie satysfakcji z miejsca pracy były większe między różnymi działami w firmie, niż między przedsiębiorstwami. Wyszuli wobec tego wnioszek, iż coś takiego jak mentalność, osobowość przedsiębiorstwa nie istnieje a w przedsiębiorstwie istnieje wiele mentalności, które zależą od warunków w poszczególnych działach. Zdaniem Buckinghama, efektywne wykorzystanie potencjału ludzkiego wymagało będzie koncentracji na cechach psychologicznych poszczególnych pracowników a nie tylko doskonalenia organizacji i urządzania lepszych miejsc pracy³⁸.

³⁸ Czynniki sprzyjające zadowoleniu i efektywności pracowników, na podstawie „Fast Company”, nr 8/2001, „Zarządzanie na świecie”, nr 1/2002, s. 21, 22.

Realizacja nowoczesnej polityki kadrowej w przedsiębiorstwie wymaga reorientacji przedsiębiorców i pojawienia się pewnych trendów dotyczących pracowników. Spośród nich najważniejsze, to:

- przesunięcie punktu ciężkości z poziomu zarobków i prestiżu na elastyczność, automotyvację i odnalezienie w pracy sensu życia,
- dążenie do maksymalizacji efektów pracy poprzez stawianie na sukces, samopomoc, przywiązanie dużego znaczenia do aktywności osobistej, ale i poprzez łączenie celów osobistych z celami przedsiębiorstwa,
- praca z pełnym zaangażowaniem tylko przy akceptowanych celach pracy,
- zatarcie granic między czasem pracy a czasem przeznaczonym na wypoczynek i kształcenie (Castenow, 1996: 91, 106).

Nowoczesna polityka kadrowa to przejście od centralnego administrowania ludźmi do wyszukiwania talentów przy udziale bezpośrednich przełożonych. Przedsiębiorstwo, które chce być otwarte na nowe impulsy, poprawić wyniki finansowe i wobec tego zachęcać do przedsiębiorczych postaw, powinno rozważać różne sposoby wykorzystywania potencjału społecznego. Bardzo istotne dla wzrostu zaangażowania kadry przedsiębiorstwa są: sprecyzowana wizja firmy, tworzenie warunków sprzyjających innowacjom, rozwój pracowników, sprzyjający osiągnięciom system wynagrodzeń³⁹.

Pracownicy traktowani winni być nie tylko, jako źródło pracy, ale również informacji i innowacji. Wraz z postępującą humanizacją pracy, zmianie ulegają stosowane formy zarządzania. Mówi się o potrzebie coraz większego uczestnictwa pracowników w kierowaniu firmą, coraz bardziej popularny jest nurt partycypacyjny w zarządzaniu.

Partycypacja składa się z trzech elementów:

- wywierania wpływu,
- interakcji,
- wymiany informacji (Mendel, 1987: 27).

Procesy te zachodzą jednocześnie z różnym natężeniem. Owa różnorodność zależna jest od formy udziału pracowników. Ta zaś jest funkcją dóbr podlegających partycypacji (decyzje, kapitał, finanse), regulacji prawnych, kultury organizacyjnej, potencjału członków organizacji.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Europejską Fundację dla Doskonalenia Warunków Życia i Pracy w Dublinie, działającej przy Komisji Europejskiej, w dziesięciu badanych państwach Unii Europejskiej jedynie jedno na pięć przedsiębiorstw nie stosuje żadnej formy partycypacji pracowniczej. Wyniki uzyskane w tym zakresie w państwach europejskich są i tak dużo gorsze od wyników badań prowadzonych w USA czy Japonii. Ogólnie jednak panuje przekonanie, że im więcej odpowiedzialności oddanej jest w ręce pracowników, tym lepsze i bardziej stabilne są efekty ekonomiczne (Przeniczka, 2000: 71).

Funkcjonowaniu zasad sprawiedliwości społecznej (oczywiście w rozumieniu mikro). Istniejący system płac i wynagrodzeń w danej firmie powinien odpowiednio

³⁹ *Inspirowanie do przedsiębiorczych postaw*, „Marketing na Świecie”, nr 6/2001, s. 17-22.

różnicować te zyski w zależności od wkładu z pracy. Konieczne jest także swoje otwarcie firmy na wszystko, co wartościowe i znaczące dla jej pomyślności, a tkwiące często w sposób potencjalny w osobowościach jej wszystkich pracowników. W praktyce jest to jedna z trudniejszych spraw do rozstrzygnięcia, ale w polityki kadrowej poświęca się jej coraz większą uwagę. W rezultacie rosną w wielu firmach środki przeznaczone na działania diagnostyczne oraz kształcenie i stymulowanie rozwoju załóg pracowniczych.

Dla budowania konsekwentnej i spójnej polityki rynkowej uwzględniającej społeczną odpowiedzialność firmy, kluczowym wydaje się rozpoczęcie tego procesu od humanizacji relacji wewnętrznych, od postrzegani zatrudnionych w firmie pracowników jako jej pierwszych i bardzo ważnych interesariuszy. Zauważyć należy również, iż dla powodzenia wszystkich podejmowanych działań człowiek – pracownik powinien być traktowany całościowo, holistycznie. Pracodawca musi zauważać, identyfikować i zaspokajać potrzeby zatrudnionych pracowników w sposób kompleksowy.

Literatura

- Castenow D., 1996, *Nowy marketing w praktyce*, Warszawa: PWE.
- Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata, na podstawie „Fortune” nr 19/1999, „Zarządzanie na świecie”, nr 11/1999, s. 19, 20.
- Czynniki sprzyjające zadowoleniu i efektywności pracowników, na podstawie „Fast Company”, nr 8/2001, „Zarządzanie na świecie”, nr 1/2002, s. 21, 22.
- Fonfara K., 2004, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Inspirowanie do przedsiębiorczych postaw, „Marketing na Świecie”, nr 6/2001 s. 17-22.
- Mendel T., 1987, *Zarządzanie partypacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Zeszyt naukowy nr 912, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Mikołajczyk Z., M. Stolarska, 2000, *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, w *Zarządzania kadrami – perspektywy badawcze i praktyka*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 871, Wrocław.
- Niemczyk J., 1999, *Marketing wewnętrzny – wskazówki praktyczne*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 825, Wrocław.
- Przeniczka J., 2000, *Udział pracowników w procesie podejmowania decyzji w polskich organizacjach*, *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, Zeszyty naukowe nr 2, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., 1998, *Marketing*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Strużyńska J., 1997, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice: Wydawnictwo AE.
- Zbiegień-Maciąg L., 1997, *Zarządzanie kadrami w koncepcji marketingu personalnego*, Materiały z międzynarodowej konferencji, Kraków: Wydawnictwo AE.

Agata Kicińska

Social Responsibility towards Employees

Abstract

The idea of business social responsibility has been present in Europe for some time and recently it has become more and more popular in Poland. Business social responsibility is a widely under-stood concept and a company is to be responsible to different groups of clients. The article takes note of employees as a group of people for whom the business is responsible. The article is to reveal the issue of business social responsibility to its employees and to discuss actions and tools that are to be applied to meet their needs.

Sanita Muceniece

Problems of Corporate and Individual Social Responsibility in an Enterprise

The purpose of this report is to evaluate theoretical approaches to the problems of corporate and individual social responsibility in an enterprise and to work out proposals for possibilities of raising corporate and individual social responsibility. This is aimed at changing the system of values of entrepreneurs. The report explains the concepts of social responsibility and the system of values. We questioned respondents at JSC „Latvia's State Forests”, to find out the value orientation of employers which is regarded as the basis of building up the individual social responsibility.

Key words: corporate social responsibility, individual social responsibility, value system, personality, social environment.

The changes of socioeconomic and political environment in the state have lead to the change in factors influencing Latvia's business environment and society. A short while ago economic growth aimed at reaching profit and satisfying the material needs of the society as well as planned financial and marketing strategy was regarded as the goal of business. Meanwhile the changes of priorities in the society have brought to the forefront the aspects of improving the quality of life and environmental protection. This development sets new responsibilities of businesses towards the society. The cross-national culture and markets promote changes in the value system and activities of entrepreneurs as well as in the attempts of European legislators to dissociate themselves from part of their responsibility. The social responsibility of each individual and company gains more value. A future enterprise cannot even be imagined without a corporate social responsibility programme.

From the viewpoint of a company's management corporate social responsibility means responsibility towards other companies. In Latvia, corporate social

responsibility (CSR) is a comparatively new concept in public relations, hence not unanimously interpreted.

CSR is interpreted as an integral part of culture, behaviour that can be developed within a long-term society development process. CSR is relevant in interrelations for society as well as for each individual. CSR is manifested in civic attitude, value system, social competence, interests, self-reflection, as well as in the level of socialisation.

CSR develops within a socio-cultural environment and is influenced by socialisation, politics, legal and social norms, as well as morality and ethics. CSR is based on responsibility against yourself and others. It is sustainable development in all types of resources.

The theoretical explanation of CSR is disputable; explanations are ambiguous and differently interpreted. The history of public relations management theory is short and this explains the lack of theoretical explanation for CSR as one of public relations instruments:

Literary sources give no unanimous explanation for the notions of individual and corporate social responsibility and their interrelations;

The theory and practice of public relations and personnel management are starting to show the framework of corporate social responsibility.

According to A. Pētersons and L. Pavāre, the idea of CSR undoubtedly includes responsibility towards the employees in the meaning of their professional growth, financial welfare and observance of human rights norms (Pētersons, Pavāre, 2005: 191).

While attempting to explain the term *corporate social responsibility* (CSR), we can conclude that it is a manifestation and integral part of an organisation's cultural environment that determines the value system of an enterprise. CSR is revealed in an enterprise by:

- the enterprise's mission or vision;
- the organisation's cultural values and their changes;
- strategy and operative planning;
- communication with employees and public;
- providing responsible actions of employees;
- evaluation of achievements;
- corporate culture and innovative achievements in the enterprise (Gratone, 2004: 282).

Value system can be viewed as one of the enterprise's culture elements and an important indicator of CSR. Values emerge within a personality and develop into external values in the form of a cultural element.

Value system means usefulness of things or notions, their significance in terms of time and space. The value system of each individual corresponds to his/her consciousness, world perception, education and experience. Value systems also differ for each social institution. Values reveal the attitude of society members

towards the good and the evil, towards the desired and undesired. Majority of public normally accepts the ruling values of the society. Values are manifested in behaviour, norms of action and principles (Zepas, 1996: 208, 114).

The value system reflects assumptions and beliefs that the personnel and management of a company regard as important and relevant in working life: for everyday duties, cooperation and communication, building of career and achieving success of their structural unit. Values are like a lighthouse for navigating in the company's life.

Researcher I. Gurova believes that values are a deeply conscious belief about what really matters in life and what we must be striving for. Values are considered to be the most important criterion for evaluating an individual's actions and goals. (Гурова, 2004: 367).

Values characterise an ideal that an enterprise is striving to achieve in collaboration with its cooperation partners by defining a sphere of mutual relations and reaching compromise and mutual understanding. Values often include traditional *benefits* like confidence, trust, reliability, honesty, respect, care, civic consciousness and avoiding conflicts of interest, they include modern concepts like innovation, teamwork, consistent improvement of work quality and satisfying the needs of consumers. These values indicate which way the enterprise is trying to achieve the goals, says I. Gurova (2004: 367).

The formation of value system and changes in the value orientation continue although our lives, concludes A. Špona (2001: 162).

Researcher M. Tool bases his value criteria on the following conclusions:

- the formation of values takes place in a continuous socialisation process;
- development of science and technology eases the process of solving economic problems;
- knowledge and experience influence the changes of social structure (Tool, 1998).

Business mostly experiences the manifestation of such values as trust, respect, responsibility, justice, care and civic consciousness.

R. Garleja stresses the importance of the following values in an enterprise: personal importance, observance of morality, ideology, religious beliefs, faith in the company's strategy and attitudes (Garleja, 2003: 200). Values are the main cornerstones of an organisation and are formed and developed by the organisation's management. Values can be obvious or hidden. Values set the social norms that regulate the conduct of the organisation's members (Garleja, Vidnere, 2000: 264).

The existence of the value system alone does not guarantee that an individual is going to observe these values. Either an individual or the company he/she is working for can turn out to be the initiator of breaking the values, or else the reason can be in the socio-economic system. There exist companies where the reasons of socially irresponsible actions result from orientation towards acquiring short-term benefits, dishonesty of managers, limited resources of the company or

lack of company culture, strategy or motivation systems. A company can significantly influence the actions of an individual.

In order to evaluate social responsibility, we should study the value orientation of the society and its members. Theoretical methods have been developed to determine and set qualitative and quantitative scale of the value system elements. In practice polling according to the *WACRA (the World Association for Case Method Research and Application)* model and Rokeach test are widely used. Values are grouped according to directions with an aim to use them for characterising a personality. The following value system components of a person's actions are marked on the scale of cultural environment values:

- humanity in interpersonal relations,
- functionality values,
- professional competence,
- quality of work,
- creative approach,
- cognitive action,
- level of socialisation,
- cooperation, corporate responsibility,
- communication,
- need for growth,
- emotional culture,
- morality, honesty.

Latvian psychologists Ā. Karpova and I. Plotnieks point out that social relations characterise any personality. „An individual is a personality that has entered into certain social relations, is aware of these relations and as a subject of active agent is capable of changing the world and holding responsibility for the consequences of this transformation” (Karpova, 1998: 223, 13). Thereby it is most important to learn to be responsible for your actions and be aware of the consequences of relations.

The practice of CSR in business increases a company's reputation in social environment, positioning itself in the eyes of clients, partners and the whole society. CSR of an enterprise contributes to its long-term development, demonstrates the values and principles of an enterprise, and forms the image of the company.

CSR is a complex of business activities which comprises work with employees, their families, local residents and public by improving their quality of life with an aim of promoting strong economic development (Pētersons, Pavāre, 2005: 191).

CSR means a number of activities aimed at achieving benefits for the society and themselves. This is manifested in practice by cooperation, loyalty, remuneration, investment policy and intercultural integration.

CSR is a business practice that demonstrates values and principles of an enterprise and shows that a company has voluntarily included social, environmental and

human rights values into its everyday activities and relations with the involved parties – employees, clients, partners, local society and others. CSR is reflected in a company's strategy.

Researcher I. Gurova believes that CSR can be revealed in three ways: economic, legal and ethical.

Economic responsibility is observed in the actions of an enterprise carried out in the interests of owners and shareholders. A company is expected to manufacture products guaranteeing as low expenses as possible and providing maximum income and profit. Control over economic responsibility is carried out by the market mechanism. If a company is unable to achieve the goals, its share price falls and shareholders lose interest in the company. An employee as an individual should maximum exerts his/her professional skills and evaluate the results of the work done as well as be aware of his/her resources and competitive abilities, thereby guaranteeing responsible attitude towards the economic values of the enterprise.

Legal responsibility – responsibility in front of the law. The enterprise is functioning as a legal entity and it must observe the existing legislation. Companies that fail to observe legal acts normally are subject to material sanctions. An employee as an individual is also expected to unconditionally observe internal and external normative acts.

Ethical responsibility shows that trying to implement its goals, a company is also trying to take into account the values, interests and rights of the society meaning clients, consumers, competitors and residents. This accordingly means that the enterprise is not a legal entity alone but also a social agent whose activities can cause both support and rejection of the society. Unlike legal responsibility, the ethical responsibility is always voluntary will of the company and its reputation and image depend on the appreciation or condemnation of the public (Гурова, 2004: 367). Whereas the individual responsibility of an enterprise's employee can be revealed by his/her attitude towards the objectives of the company, by strivings to show active initiative in achieving the goals instead of vegetative activities following the principle „I will do what I am asked to do”.

In a narrow sense of the word, an enterprise's understanding of CSR is limited to economic and legal responsibility, whereas a modern and broad understanding of CSR undoubtedly also includes ethical responsibility. A socially responsible enterprise is characterised by diversified criteria of economic decisions – not only the need of improving the economic effectiveness is taken into account but also the possible social and ecological consequences.

CSR means voluntary striving of a company to contribute to the improvement of the society's living standards and environmental development, thereby proving itself as a high management level company. CSR in a company includes investments in local society developments and the enterprise's corporate philanthropy. Each employee is willing to work in an enterprise where he/she is respected and valued.

To get a better picture of CSR's integration into Latvia's business activities, the author of this research has analysed online internet sources and conducted a poll in one of Latvia's most rapidly-growing companies – Joint Stock Company „Latvia's State Forests” (JSC LSF). The enterprise is responsible for the management of Latvia's state-owned forests since 2000.

LSF has no particularly singled-out CSR program; meanwhile we can conclude that the enterprise successfully implements socially responsible activities, proved by the information published in the internet. The enterprise's philosophy says that „The principal task of LSF is to ensure to the state as the forest owner and the public the maximum benefit that can be achieved by sustainably managing the forest property entrusted to it. LSF contributes to creating a harmonised natural, social and business environment” (Corporate strategy of JSC „Latvia's State Forests”). The goals are singled out regarding nature and environmental protection, development of business environment, social issues, prompting establishment of safe working environment and social environment (recreational, educational, cultural and historical environment) thereby providing openness and transparency of the enterprise's activities.

LSF has set itself principal goals that refer to its employees and contract partners, which are aimed at reducing potential risks resulting from economic activities:

- to promote health care of the employees;
- to provide for regular education and improvement of qualifications for LSF employees;
- to improve labour protection in forests managed by LSF.
- The following goals refer to the society and the state:
- to raise the understanding of the society about forest management (understanding of the whole cycle);
- to promote stability in the related sectors of economy;
- development of recreational possibilities in the forest;
- to promote fair business environment in forestry;
- to reduce pollution (Corporate strategy of JSC „Latvia's State Forests”).

We have concluded that the enterprise's internal normative acts are aimed at assuming economic and ethical responsibility. This created a favourable environment for promoting the individual social responsibility of the employees as well as further improvement of CSR.

Impossibility to set qualitative measurements for CSR is one of the objective difficulties of evaluating corporate social responsibility, nevertheless the author of this report has managed to obtain an overall picture of the CSR processes at LSF by using the empiric quality research method – questionnaire, and polled the enterprise's employees in November of 2005 in order to find out their value orientation. The question forms included questions formulated by R. Garleja that are applicable for evaluating an enterprise's corporate and individual social responsibility. The

form includes 91 questions that can be grouped according to significance using the scale where 1 means unimportant; 2 – of low importance; 3, 4, 5 – important; 7 – especially important.

All in all 108 employees at 8 structural units of LSF were questioned anonymously (administration, Real Property, Recreation and Hunting, Eastern Latvia Forestry, Western Vidzeme Forestry, Central Daugava Forestry, Zemgale Forestry, Northern Latgale Forestry). The participants of the poll formed random selection.

The results of the poll show that the employees of JSC LSF regard the following values as important:

- honesty as ethical value – 6.08;
- professionalism of the manager – 5.97;
- overall quality of the enterprise's products and services – 5.87;
- competence of the employees in their profession – 5.87;
- presence of such knowledge that guarantees effective functioning of the enterprise – 5.81.

The results of the questionnaire reveal that depending on their specific activities, the employees of LSF regard as important the following directions in the activity of a personality: morality and honesty, professionalism – competence, quality of work. Stressing honesty as a value reveals that the employees trust the enterprise, believe in its future, and are in high opinion of themselves and their colleagues. Honesty as a value is directly linked with CSR. The author believes that it is becoming more and more difficult to hide unfair actions in a modern enterprise and in the presence of well-informed public. This may endanger the reputation of the company which leads to an avalanche-like downfall of revenues, as well as the condemnation and rejection on the part of clients, co-operation partners, shareholders, local community and the whole society.

Professionalism of the manager mentioned as a value explains the high evaluation of subordinate employees of the manager: it is not the post that matters but the manager that constantly improves his/her qualifications in various training courses. The manager is well aware of fast outdatedness of the knowledge and the need to acquire new knowledge combining the two key competences of a manager – professional and social competence.

LSF can be characterised as an enterprise that is learning. Employers are striving to perfect their knowledge, improve their skills meanwhile achieving the goals set by the Social Development Plan of LSF (Social development plan of JSC „Latvia's State Forests”).

Simultaneously with the author's questionnaire, the Personnel Management and Administrative Department also carried out a poll among LSF employees in December of 2005, and the employees had to choose three most important values from ten offered (Organisational cultural diagnostics of JSC „Latvia's State Forests”, 2005).

The results obtained by the department showed that the following five were the most often mentioned values:

- honesty,
- achievements/results of work,
- competence,
- cooperation, friendliness, joy of living,
- pride in the enterprise.

The results of the poll clearly reveal that the employees regard honesty as the highest value in their enterprise, followed by competence and high level of socialisation. This proves the social reliability of the nominated values regardless of the chosen research method.

The author's research also uncovers the values that the employers regard as insignificant:

- participation of the employees in trade union activities – 2.71;
- religion as a factor that changes the conduct of people in society – 2.87;
- interest in the private lives of employees – 2.97;
- national identity – 3.27;
- communication of employees outside working hours – 3.48;
- narrow business specialisation – 3.98.

The low ranking of trade unions in the eyes of employees proves that they feel protected in their enterprise and feel no need to look for shelter in any organisation that protects interests of employees. This can be explained with the personnel management principles implemented in the company's strategy and in life: to create a situation where the employees are motivated not only by basic salary, benefits, bonuses and additional payments, but also good working conditions, positive assessment of work, responsibility of the manager towards employees, development and career prospects, healthy and safe working environment, positive relations among employees.

National identity and religion is also regarded as an unimportant factor because legal labour relations are guaranteed regardless of the race, colour of the skin, sex, age, political religious or other opinions, national or social origin and material status – according to the enterprise's social development plan (Social development plan of JSC „Latvia's State Forests”).

The low ranking of the necessity to meet colleagues after working hours and no interest in their private lives testifies to social alienation. The reasons for this are:

in modern socioeconomic and socio-cultural environment professional relations and qualities tend to be of higher importance than individual;

rapid development of the enterprise alienates colleagues which may not be so distinct at a smaller company. At LSF, jubilees of employees are no longer marked together in the sixth year of the company, s existence.

After learning the opinions of people we found out that there exists a link between individual and corporate social responsibility. Individual social responsibility of

employees determines the level of CSR, whereas a socially responsible enterprise urges the improvement of the employees' individual social responsibility.

Conclusions

Public and individual social responsibility is expressed in an enterprise via the economic, legal and ethical aspects.

Conformity between the value orientation of individuals and the enterprise's values is a relevant factor for promoting CSR.

Suggestions for raising CSR

Actions and initiatives are unique for each enterprise because each of them has a different market experience, thereby no single model can be formulated. The location of the company, size, structure, available financial resources, markets and sectoral background all lead to different approaches. This is why the International Organisation of Employers stands for the development of CSR with the help of innovation process thus proving that CSR is not a static but sooner a dynamic and multidimensional conception, which is constantly being adapted to changes in economic, political, social and environmental conditions. Only within innovative processes can the companies find optimal ways of satisfying the needs of the society and meanwhile react to market changes.

The author gives her suggestions for increasing CSR on the basis of conclusions obtained during the research:

- to make a social report on the company's achievements and possible sustainable development guarantees by integrating the CSR program into management of the company;
- to provide information of the society on the existence of the CSR program being aware of the possible consequences of publicising the information; to contribute to the formation of informed society;
- to invest in personnel development by raising the qualifications of the staff, knowing that educated and informed employees contribute to achieving any goal;
- to coordinate the corporate and individual value systems by performing non-conflicting actions.

Bibliography

- Garleja R., Vidnere M., 2000, *Psiholoģijas un sociālās uzvedības aspekti ekonomikā*. – R.: RaKa, 264 lpp.
- Garleja R., 2003, *Darbs, organizācija un psiholoģija*. – R.: RaKa, 200 lpp.
- Gratone L., 2004, *Cilvēkresursu stratēģija*. – R.: Jumava, 282 lpp.
- Karpova Ā., 1998, *Personība. Teorijas un to radītāji*. – R.: Zvaigzne ABC, 223 lpp.
- Pētersons A., Pavāre L., 2005, *Korporatīvā sociālā atbildība. Jauns veids, kā pelnīt vairāk*. – R.: Turība, 191 lpp.
- Špona A., 2001, *Audzināšanas teorija un prakse*. – R.: RaKa, 162 lpp.
- Tool M., 1998, *Social Value Theory // Institutional Economics*, VIII. – England: Edward Elgar.
- Zepas B., Zobenas A. (red.), 1996, *Cilvēks un dzīve socioloģijas skatījumā*. – R.: LU Socioloģijas katedra, 208 lpp.
- Гурова И.П., 2004, *Этика международных экономических отношений*. – Москва: Дело.

Unpublished Sources:

- Organisational cultural diagnostics of JSC „Latvia’s State Forests”, 2005.
- Corporate strategy of JSC „Latvia’s State Forests”.
- Social development plan of JSC „Latvia’s State Forests”.
- Basic principles of personnel management at JSC „Latvia’s State Forests”.

Dorota Dolińska

Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w perspektywie działań public relations

Wprowadzenie

Na skutek procesu globalizacji i otwarcia rynków firmy mają coraz większy wpływ na życie społeczne i polityczne, przejmują coraz większą odpowiedzialność za to, co po nich i ich działalności zostanie. Firmy stają się liderami zmian i dążą do działania w ramach zrównoważonego rozwoju, co oznacza odpowiedzialność za wszelkie działania wobec otoczenia.

Właściwie wdrożony system społecznej odpowiedzialności w firmie świadczy o tym, że procesy związane z istotnymi elementami polityki społecznej realizowane są w sposób kontrolowany oraz, że wykonywane są zadania zmierzające do osiągnięcia określonych celów społecznych w procesie ciągłej poprawy wyników.

Proces przygotowania firmy do wdrożenia określonych standardów społecznych wpływa w sposób wymierny na podniesienie wartości firmy oraz poprawę jej społecznego wizerunku (Murdoch, 2000: 70). Odpowiedzialna działalność firm, na skutek wdrażania standardów społecznych jest kluczowym składnikiem tego, co staje się dla nich najważniejszym atutem – reputacji i marki.

Wysoka zmienność otoczenia rynkowego sprawia, że tradycyjne rodzaje strategii porterowskich tracą na znaczeniu, jako zbyt statyczne. Zastosowanie przez kierownictwo metody zarządzania przestrzenią organizacji pozwala na zmniejszenie niepewności i ograniczenie wrażliwości firmy na zewnętrzne zagrożenia. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako strategia public relations przyczynia się do zmniejszenia ryzyka i niepewności w działalności firmy osłabia jej wrażliwość na zagrożenia płynące ze środowiska. Równocześnie jest to zgodne z nowym paradygmatem zarządzania i organizacji, który mówi, iż zarządzanie jest najpierw i przede wszystkim działalnością ukierunkowaną na: maksymalizację szans przetrwania organizacji, oraz maksymalizację stopnia realizacji jej społecznej misji (Griffin, 2002: 150).

Realizacja działań w ramach CSR powinna być również związana z propagowaniem zachowań odpowiedzialnych, etycznych, powinna opierać się na krzewieniu idei społeczeństwa obywatelskiego, przy jednoczesnym wykorzystaniu narzędzi public relations (Griffin, 2002: 164).

Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*⁴⁰) to filozofia prowadzenia działalności gospodarczej, polegająca na tym, że przedsiębiorstwa w swojej działalności dobrowolnie podejmują zobowiązania etyczne, ekologiczne i społeczne, wykraczające poza normy obowiązującego prawa. System społecznej odpowiedzialności jest narzędziem mającym za zadanie wzmocnienie procedur, wzorców i zachowań pracowników oraz menadżerów zainteresowanych sukcesem przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu. Jego wprowadzenie ma na celu podtrzymanie i wzmocnienie pozytywnego wizerunku, a w konsekwencji wzrost wzajemnego zaufania, zaangażowania, dyscypliny, lojalności pracowników wobec firmy, wyższy stopień identyfikacji z nią, a także poprawę relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

A.B. Carroll społeczną odpowiedzialność biznesu opiera na modelu piramidy, w której wyróżnia cztery stopnie odpowiedzialności: odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, odpowiedzialność etyczną oraz odpowiedzialność filantropijną (Wołowiec, 2004: 4). Odpowiedzialność ekonomiczna i prawna jest wymagana przez społeczeństwo, odpowiedzialność etyczna jest przez społeczeństwo oczekiwana, zaś odpowiedzialność filantropijna pożądana.

Działalność podejmowana przez firmę w duchu idei CRS przyczynia się do pomnażania zysku przedsiębiorstwa i równoczesnej ochrony dobrobytu społecznego. Firma tworzy sobie w ten sposób dobrą reputację u opinii publicznej, zyskuje wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej i buduje w ten sposób przywiązanie i zaufanie, eliminując jednocześnie szereg zagrożeń w swojej działalności. Dzięki połączeniu pro społecznego charakteru działalności firmy z równoczesnym dbaniem o kapitał społeczny strategicznych zasobów ludzkich, firma wyróżnia się na rynku wśród konkurencji (Gałczewska-Kaczan, 2004: 34).

„Odpowiedzialny biznes to idea prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o konsekwentnie budowane relacje ze wszystkimi uczestnikami otoczenia,

⁴⁰ Obecnie zamiast dotychczas obowiązującego CSR używa się CR (*Corporate Responsibility*) czyli odpowiedzialność w biznesie. Skrót CSR można także rozwinąć jako *Corporate Stakeholder Responsibility*, czyli odpowiedzialność wobec wszystkich grup akcjonariuszy, sprowadzająca się do budowania z nimi odpowiednich relacji i do zarządzania nimi.

a jednocześnie zobowiązanie do zrównoważonego rozwoju, z poszanowaniem ekonomii, ekologii i etyki” (Tyszkiewicz, 2006: 187).

Corporate Social Responsibility musi zawierać następujące elementy:

- integrację z celami biznesowymi przedsiębiorstwa, co oznacza, że CSR jest nierozdzielnie związany z realizacją planów firmy;
- uwzględnienie w działalności biznesowej interesów i oczekiwań otoczenia (interesariuszy) firmy, czyli także nawiązanie z nimi dialogu;
- przestrzeganie wymagań i norm bardziej restrykcyjnych niż nakładane przepisy prawa (Tyszkiewicz, 2006: 186).

Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa rozumieć można również jako osobisty wkład przedstawiciela przedsiębiorstwa w poprawę kondycji tego społeczeństwa, kierując się zasadą dobroczynności i powierniczości (Rybak, 2004: 15). Koncepcja CSR jest ideą, która zakłada, że przedsiębiorstwa istnieją nie tylko po to żeby zaspakajać potrzeby konsumenckie, ale również po to aby stabilizować i inicjować przemiany społeczne (Hope, 2006: 161). World Economic Forum definiuje tę działalność następująco: „Obywatelstwo biznesu to wkład przedsiębiorstw poprzez swoją działalność w społeczne inwestycje, programy charytatywne i zaangażowanie w reformy społeczne” (Hope, 2006: 161).

Podsumowując prezentację definicji społecznej odpowiedzialności biznesu należy dodać, że istnieją również przeciwnicy tej filozofii powołujący się na M. Friedmana, który twierdził, że „[...] jedyną odpowiedzialnością menedżmentu jest maksymalizacja zysku właścicieli lub akcjonariuszy, pozostając w zgodzie z regułami społecznymi zawartymi w prawie i obyczajach etycznych” (Proszowska, 2008: 466). Przedsiębiorstwa są bowiem powoływane po to żeby osiągać zyski, działalność społeczna owe zyski obniża. Przeciwnicy filozofii CSR podkreślają także to, że menadżerowie częstokroć nie mają umiejętności społecznych, a biznes jako taki nie dysponuje narzędziami do działań społecznych.

CSR w perspektywie Public Relations

Związek pomiędzy CSR a PR jest kwestią nie do końca zbadaną i rodzi wiele kontrowersji. Niektórzy uważają, że CSR jest jednym z narzędzi PR. Pojawiają się również głosy które wskazują, że CSR powinien stanowić odrębną formę działalności. Nie ulega jednak wątpliwości, że trzon CSR-u jak i PR-u pozostaje taki sam i niezmienny – uczciwe i efektywne funkcjonowanie firm oraz przedsiębiorstw na rynku i w społeczeństwie (Hope, 2006: 186).

Często działania w ramach CSR są stosowane przez PR-owców jako narzędzie służące do budowania pozytywnego wizerunku firmy oraz budowania relacji

z otoczeniem. Należy jednak pamiętać, że aby działania te przyniosły prawdziwe i długotrwałe efekty nie należy traktować ich w sposób instrumentalny i dla uzyskania doraźnych zysków. Odwołując się do szeroko rozumianej funkcji public relations, chodzi o zbudowanie społecznej akceptacji, zrozumienia i szacunku pomiędzy firmą a otoczeniem.

Public relations, w rozumieniu szerszym, jest procesem mającym na celu promowanie oraz ochronę wizerunku organizacji, a także zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających organizacji komunikowanie się z otoczeniem, mających wywoływać pożądane postawy i działania (Czarnowski i in., 1997: 21). Public relations określa postawy społeczne, łączy politykę i postępowanie organizacji z interesem społecznym; planuje oraz wykonuje kampanie i działania tak, aby zyskać zrozumienie i akceptację w otoczeniu zewnętrznym. Praktyczne działania w ramach public relations polegają na budowaniu reputacji, wiarygodności, zaufania, harmonii oraz uzyskaniu obopólnego porozumienia przy prawdziwej i pełnej informacji. „Poprzez public relations i publicity firma tworzy, utrzymuje lub odzyskuje dobre imię, przedstawia odbiorcom swoją filozofię działania, kulturę organizacji i misję, czyli kluczowe elementy strategii” (Rzemieniak, 2006: 110).

Public relations można definiować także wskazując na cztery jego funkcje, którymi są: badanie, działanie, komunikowanie oraz ocena. Wspomnianego definiowania dokonuje się przy pomocy tzw. formuły R-A-C-E. Formuła owa wiąże się z: badaniem postawy wobec danego zagadnienia, dostosowaniem programów reakcji organizacji na to zagadnienie, komunikowaniem tych programów w celu zdobycia zrozumienia i poparcia oraz z oceną wpływu działań komunikacyjnych na otoczenie (Seitel, 2003: 10). Przy zastosowaniu formuły R-A-C-E otrzymujemy następującą definicję: „Public relations – to funkcja zarządzania, która ocenia nastawienia społeczne, ustala kierunki działania i sposób postępowania osoby fizycznej lub prawnej (firmy) zgodnie z interesem społecznym oraz realizuje program działań w celu uzyskania społecznego zrozumienia i akceptacji” (Cenker, 2000: 15).

Philip Kotler oraz Philip Lesley wskazują na role jakie public relations spełnia w organizacji. Są to następujące role: kreowanie i utrzymanie reputacji i wizerunku organizacji; budowanie i utrzymanie przychylności otoczenia; wpływanie na zachowanie i postawy organizacji oraz jej otoczenia; informowanie i edukowanie publiki organizacji o jej działaniach; dostarczanie kierownictwu informacji o zmianach zachodzących w otoczeniu; informowanie pracowników o działaniach, planach i sytuacji organizacji; ostrzeganie oraz rozwiązywanie problemów i sytuacji kryzysowych (Smektała, 2001: 21).

Public relations wymaga nie tylko mówienia o faktach, ale także przekonywania. Poprzez budowanie zaufania do organizacji oraz doprowadzenie do pozytywnego nastawienia wybranych grup otoczenia, PR wpływa pośrednio na osiągnięcie wielu celów organizacji, w tym także tych długookresowych tj. ułatwia pozyskanie odpowiednich pracowników, środków finansowych, budowanie wizerunku aktywnego uczestnika życia społecznego itp. (Cenker, 2000: 21).

Public relations jako funkcja zarządzania obejmuje: zdefiniowanie misji firmy, określenie celów i zadań wobec obiektów środowiska organizacji, elementów synergii przestrzeni społecznej, zaplanowanie przedsięwzięć eksponujących rzeczywiste osiągnięcia, symbiozę z interesem społecznym, dwukierunkowe komunikowania oraz monitorowanie procesów skuteczności działań (Krupski, 2004: 240). Adoptując ten schemat do CSR, jako szczególnego przypadku PR, otrzymujemy firmę, która już na etapie budowania strategii rozpoznaje potrzeby, wartości oraz cele interesariuszy, podejmuje działania na rzecz szerszego grona odbiorców.

Public relations w przedsiębiorstwie spełnia rozliczne funkcje:

- ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacją i otoczeniem przedsiębiorstwa;
- wpływa na kształtowanie się dobrej atmosfery wśród pracowników;
- uprzedza działania wymierzone przeciwko przedsiębiorstwu;
- wpływa na tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa, w sposób który sprzyja jego produktom;
- wpływa na przystosowanie przedsiębiorstwa do środowiska;
- rozwija efektywną komunikację między sponsorem a publicznością;
- wpływa za pomocą perswazji na kręgi ludzi i instytucje pośredniczące w procesie informowania;
- kreuje ambasadorów przedsiębiorstwa na zewnątrz (Kuśmierski, 2006: 17).

Wszystkie wyżej wymienione elementy pojawiają się również w idei CSR. Pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa można budować właśnie poprzez zastosowanie CSR.

W bogactwie metod Public Relations pojawiają się szczególne obszary zarządzania przestrzenią wewnętrzną i zewnętrzną przedsiębiorstwa.

Wewnętrzne public relations polega na zarządzaniu przestrzenią wewnątrz organizacji i na oddziaływaniu na pracowników, współwłaścicieli i akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Realizacja społecznej odpowiedzialności przejawia się w tym przypadku w: humanizacji pracy, podmiotowości, partnerstwie i zaangażowaniu pracowników, dobrej komunikacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem, spłaszczeniu struktur organizacyjnych czy kształtowaniu kultury i tożsamości przedsiębiorstwa. Chodzi zatem o zbudowanie w oczach pracowników wizerunku przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy. Z badań opublikowanych w raporcie „Stan HRM w Polsce 2007” wynika, że aż 77% przedsiębiorstw w Polsce ma problem z rekrutacją. Za pomocą CSR firmy stają się bardziej atrakcyjne na rynku pracodawców poprzez swój lepszy wizerunek, a przez to i bardziej konkurencyjne w poszukiwaniu personelu (Kasperek, 2008: 111).

Metody zarządzania zewnętrzną przestrzenią organizacji można rozpatrywać w różnych płaszczyznach. Beneficjentami odpowiedzialnego postępowania są w tym przypadku zewnętrzne grupy takie jak: partnerzy przedsiębiorstwa, inwestorzy, media, społeczność lokalna itp. Przedsiębiorstwo komunikując się z tymi

grupami i korzystając w odniesieniu do nich z idei CSR budują swój wizerunek jako wiarygodnego partnera i aktywnego uczestnika życia społecznego.

Kojarzenie przez otoczenie nazwy przedsiębiorstwa z rodzajem realizowanego przez niego celu społecznego jest efektem skutecznej realizacji zadań public relations. Z badań Polaków wynika, że ponad 80% respondentów potrafi podać nazwę przedsiębiorstwa, które realizuje cel społeczny i dokładnie identyfikuje jego rodzaj. Natomiast badania na temat konkurencyjności produktów firm promujących CSR przeprowadzone wśród konsumentów w 12 krajach Unii Europejskiej pokazały, że dla 70% badanych, przy wyborze produktów lub usług, ważna jest społeczna odpowiedzialność firmy, zaś połowa respondentów jest w stanie więcej zapłacić za produkty sprzyjające społeczeństwu i środowisku (Gołaszewska-Kaczan, 2004: 37). Z drugiej jednak strony Polacy twierdzą, że większość firm nie traktuje swojego zaangażowania społecznego z należytą powagą, więcej mówią niż robią – 79,8%, a jako główną motywację zaangażowania społecznego firm widzą względy promocyjne – 88,1% (Kandefer, 2005: 86).

Możliwość rozwoju firmy tkwi w dużej mierze w otoczeniu. W związku z tym pojawia się szereg relacji pomiędzy firmą a otoczeniem. Wspomniane korelacje wywołują próby świadomego kształtowania ich przez kierownictwo oraz pracowników. Im większa celowość oraz racjonalność działań mających wpływać na otoczenie, tym bliżej problematyki Public Relations (Perechuda, 2000: 308). W takim aspekcie społeczna odpowiedzialność biznesu, jako dialog pomiędzy wieloma interesariuszami, może być rozpatrywana jako jeden z aspektów public relations. Budowane w praktyce modele public relations pozostają w symbiozie z dynamicznym postępowaniem i rozwojem firmy, zmieniającym się otoczeniem, zwiększając jej przewagę i stając się magiczną siłą promocji rozwoju (Perechuda, 2000: 308). Potrzeba kształtowania pożądanych wpływów zmusza instytucje do kreowania odpowiedniej jakości relacji, powiązań i układów pomiędzy nią a jej bliższym i dalszym otoczeniem. Konieczne zatem staje się przestrzeganie zasad wzajemności, uwzględniania interesów i zwrotnego reagowania na sygnały i informacje płynące z otoczenia. Jedynie pozytywne wzajemne nastawienie wykreuje dobrą opinię o danej organizacji i przyczyni się do oczekiwanych zmian w otoczeniu (Dobrzański, 2004: 63).

Jeżeli podejmowane przez przedsiębiorstwo inicjatywy CSR wynikają z definicji public relations stworzonej przez Willima G. Nickelsa, która mówi, że „public relations to funkcja zarządzania, która ma za zadanie ocenę nastawienia społecznego oraz znalezienie najbardziej prospołecznej polityki postępowania”, to można uznać CSR za wynalazek public relations (Hope, 2006: 163).

Podsumowanie

Sukces rynkowy mogą odnieść tylko te przedsiębiorstwa, które są w stanie rozpoznać i odpowiedzieć na pojawiające się i niezaspokojone potrzeby i trendy w otoczeniu.

W prezentowanym artykule autorka podejmuje temat związany z relacjami pomiędzy PR i CSR. Autorka stara się odpowiedzieć na bardzo ważne pytanie – jak tworzyć pozytywny wizerunek firmy poprzez użycie idei CSR. Co więcej, autorka stara się również udowodnić, że firmy które wprowadzają ideę społecznej odpowiedzialności w życie, uzyskują przewagę konkurencyjną.

Literatura

- Cenker E.M., 2000, *Public relations*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Czarnowski P., Goban-Klas T., Kadrąg A., 1997, *Public Relations czyli promocja reputacji*, Warszawa: Wydawnictwo Business Press.
- Dobrzański K., 2004, *Public relations jako środek komunikacji w gminie*, w: E. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations w zarządzaniu firmą*, Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.
- Gałczewska-Kaczan U., 2004, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec niepewności firmy*, w: W. Grudzewski (red.), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, nr 10/6691, Warszawa: Wydawnictwo Orgmasz.
- Griffin R.W., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hope E., 2006, *Odpowiedzialność w działaniach public relations – zasady etyczne*, w: J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kandefer M., 2005, *Społeczna odpowiedzialność firmy*, w: W. Grudzewski (red.), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, nr 5/664, Warszawa: Wydawnictwo Orgmasz.
- Kasperek M., 2008, *Biznes odpowiedzialny*, w: „Personel i Zarządzanie”, Infor, 1/2008.
- Krupski R., 2004, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Kuśmierski S., 2006, *Public Relations w procesie opiniotwórczym*, Warszawa: Wydawnictwo AlmaMer.
- Murdoch A., 2000, *Język public relations, jak promować firmę*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Perechuda K., 2000, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, metody, modele*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Proszowska A., 2008, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a wartość firmy*, w: H. Przybylski (red.), *Public relations. Teoretyczne i praktyczne aspekty sztuki komunikowania*, Katowice: Wydawnictwo AE.
- Rybak M., 2004, *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rzemieniak M., 2006, *Public relations*, w: B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa, instrumenty i metody*, Warszawa: PWE.

- Seitel F.P., 2003, *Public relations w praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Felberg Sja.
- Smektała T., 2001, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Tyszkiewicz A., 2006, *Corporate Social Responsibility – wybór czy konieczność*, w: B. Janiszewska (red.), *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Warszawa: Wydawnictwo Związku Firm Public Relations
- Wołowicz T., 2004, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą w zarządzaniu*, w: W. Grudzewski (red.), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Orgmasz.

Dorota Dolińska

Business social responsibility from public relations point of view

Abstract

Success on the market can only be achieved by companies which are able to recognize and answer the unfulfilled needs and trends that appear in their environment. The company makes its priority to be perceived in a positive manner by the elements of its environment.

In these article author takes up essential topic connected with the relationship between Public Relations and the idea of Corporate Social Responsibility (CSR). The author tries to answer very important question: how to create the positive image of the companies through using the idea of CSR. What is more, the author also wants to prove, that the companies which introduce the idea of CSR into life, gain an advantage over competition.

Rekomendacje dla tworzenia wewnętrznej strategii CSR w oparciu o istniejące elementy kultury organizacyjnej. Studium przypadku

Chcąc zbudować długoterminową przewagę konkurencyjną organizacje powinny dokonać analizy swoich dotychczasowych osiągnięć i rozważyć możliwości wdrożenia nowych rozwiązań, które zapewniłyby wzmocnienie ich pozycji rynkowej. „Przez większą część XX wieku odkrywanie wartości niematerialnych i zarządzanie nimi odbywało się w najlepszym razie przy okazji, a bardzo rzadko w ramach świadomej strategii korporacji.” (Low, Kalafut, 2004: 25). Jeszcze do niedawna firmy uważały za wartość tylko te elementy, które w sposób namacalny dało się wyrazić wskaźnikami ekonomicznymi, dopiero w ostatnich latach coraz więcej organizacji zaczęło upatrywać swojej przewagi konkurencyjnej w wymiarze wartości niematerialnych. Faktem jest również to, że istnieje związek między kulturą organizacyjną a niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, które stanowią źródło wartości dla współczesnych przedsiębiorstw (Potocki (red.), 2005: 163).

Na kulturę organizacyjną w dużym stopniu wpływa kultura społeczeństwa, w jakiej funkcjonuje organizacja. Wpływ kultury społeczeństwa na organizacje badało wielu teoretyków m. in. H. Frank, G. Hofstede czy H. Bond (Sulkowski, 2002: 106). Żadna organizacja nie może funkcjonować w oderwaniu od otoczenia. Kultura organizacyjna jest kategorią społeczną, na jej obraz mają wpływ wartości, postawy, zachowania i sposoby myślenia przyjęte w społeczeństwie (Nogalski, 1998: 104).

Czym właściwie jest kultura organizacyjna i w jaki sposób może wpływać na kształt oraz zakres strategii społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie?

Kwestia kultury organizacyjnej to tak złożone zagadnienie, że samo podanie jednej definicji może nastroczać pewnych trudności. Kultura organizacyjna może być postrzegana przez pryzmat całej organizacji i z nią utożsamiana (kultura organizacyjna jest tym, czym jest organizacja), może stanowić jeden z kręgów kulturowych, być częścią społecznych „reguł gry” (zespół czynników o charakterze

nieformalnym, które tworzą niepisane reguły postępowania pozwalające funkcjonować w danych warunkach organizacyjnych), stanowić „tożsamość organizacji” i jej filozofię, tworzyć system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości (zmienna wpływająca na działania członków organizacji) oraz wzory i wzorce zachowań (Potocki (red.), 2005: 171).

Mimo istnienia wielu kwestii spornych odnośnie tego, czym jest kultura w organizacji badacze są zgodni, co do tego, że:

- kultura w organizacji istnieje⁴¹,
- każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa,
- kultura jest budulcem pożądaných zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego (Zbiegień-Maciąg, 1999: 14). Bez względu na podział terminologiczny kulturę organizacyjną można uznać za filozofię postępowania przenikającą wszystkie ogniwa w organizacji, łączącą różne poglądy, sposoby postępowania i wartości wyznawane przez wszystkich członków przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna pomaga zrozumieć organizację i ułatwia identyfikowanie się z nią. Dzięki niej następuje integracja jednostek w zespół na rzecz kreowania wspólnej wizji organizacji (Tyrała, 2003: 166). Kultura organizacyjna wpływa na wewnętrzny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to wpływ na wyniki pracy jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy i ich zaangażowanie, sposób rekrutacji i selekcji nowych pracowników oraz ich akceptację przez firmę (Mastyk-Musiał, 1999: 122). Rolą kultury organizacyjnej jest budowanie rzeczywistości organizacyjnej, rzeczywistości, dzięki której pracownicy rozumieją procesy zachodzące wokół nich (Wiernek, 2000: 78).

Kultura spełnia wiele istotnych funkcji. Znawca kultury E.H. Schein wyróżnił dwie główne funkcje, jakie spełnia kultura: integracja wewnętrzna wszystkich członków organizacji wokół wartości, norm, tradycji itp. oraz integracja zewnętrzna – dostosowanie do wymagań otoczenia (dzięki kulturze organizacja jest w stanie sprostać wymaganiom klientów, dostawców, grup nacisku itp.) (Zbiegień-Maciąg, 1999: 14). Na funkcjonowanie organizacji duży wpływ mają czynniki zewnętrzne. Wchodząc w różnorodne interakcje organizacje muszą podążać za zmianami zachodzącymi w otoczeniu, kierować się zdaniem podmiotów mogących mieć wpływ na jej sukces rynkowy, uwzględniać wartości i wzory istniejące w społeczeństwie.

Kultura organizacyjna spełnia też inne funkcje: integracyjną, percepcyjną, adaptacyjną, nadawania tożsamości, stymulowania zmian organizacyjnych (Sułkowski, 2002: 60). Funkcja integracyjna to przede wszystkim budowanie spójnego zespołu pracowniczego posługującego się jednym kodem językowym, posiadającego

⁴¹ W zarządzaniu próbuje się wartościować kulturę obecną w organizacji nadając jej określenia „dobra”, „wysoka” czy „niska”, „zła”. Zupełnie inaczej do zagadnienia kultury organizacyjnej podchodzi socjologia, w której traktuje się ją jako kategorię opisową wolną od określeń wartościujących (Potocki (red.), 2005: 167). Jednak bez względu na optykę żadna z dziedzin nie neguje jej istnienia.

spójny system zasad. W przypadku tworzenia strategii społecznej odpowiedzialności funkcja integracyjna może posłużyć do tworzenia poczucia odpowiedzialności za wyznaczone cele, jednoci w ich osiąganiu i realizowaniu wspólnych zadań. Stworzenie rzeczywistości organizacyjnej opartej na silnych podstawach moralnych przypuszczalnie przyczyni się do trwałego sukcesu przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu dzięki łagodzeniu skutków nagłych zmian pojawiających się w otoczeniu i tworzeniu powszechnie znanych i rozumianych priorytetów wyznaczonych przez naczelnie kierownictwo. Jednym z argumentów na rzecz odpowiedzialności społecznej jest tworzenie wizerunku organizacji wrażliwej społecznie. „Tożsamość firmy to zespół atrybutów i wartości umożliwiających jej prezentowanie siebie i swoich osiągnięć” (Penc, 1999: 76). W przypadku organizowania strategii odpowiedzialności społecznej tożsamość można potraktować jako zespół działań umożliwiających otoczeniu rozpoznanie firmy ze względu na jej reakcję społeczną.

Przejawami kultury organizacyjnej są symbole, sposoby komunikowania, rytuały, mity, tabu, założenia, wartości i normy i postawy (Sikorski, 2002: 336-340).

„Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR ang. Corporate Social Responsibility) zaczyna się wewnątrz organizacji („w domu”) i jest rozwijana poprzez przejrzystość działań, zachowania etyczne, zaufanie oraz kompleksową komunikację z pracownikami, poprzez tworzenie wzajemnych relacji, pomoc w zrozumieniu mechanizmów funkcjonowania organizacji i identyfikowania się z nią” (Knowles, 2006: 134). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa powinna stanowić element strategii organizacji, być widoczna we wszystkich wymiarach jej funkcjonowania (ekonomicznym, społecznym, etycznym, środowiskowym) a nie być taktowana jako element dodany do wybranych aktywności. A. Carroll zaproponował model społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, w którym uwzględnia różne kategorie odpowiedzialności (etyczną, prawną, ekonomiczną i filantropijną, rozumianą również jako działania dobrowolne podejmowane na rzecz społeczeństwa) (Aupperle i in., 1985: 446-463). Definicja Carrolla traktowana jako próba odzwierciedlenia różnych oczekiwań społecznych wydaje się kompleksowym ujęciem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Dlatego chcąc stworzyć spójną strategię CSR przedsiębiorstwa należy przede wszystkim zadbać o jej wymiar wewnętrzny. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa powinna rozwijać się w oparciu o wartości promowane w organizacji, sposób podejścia do pracownika oraz istniejące podejście do kwestii zarządzania.

Program społecznej odpowiedzialności w firmie to ciąg zabiegów prowadzących do przebudowania systemu wartości organizacyjnych, rzeczywistego utożsamiania się z wartościami już istniejącymi bądź wypracowania nowych, powszechnie akceptowanych i uznawanych za istotne dla organizacji, wyznaczenia celów strategicznych i stworzenia odpowiednich narzędzi, którymi zaplanowane działania będą konsekwentnie realizowane. Spójność między wartościami organizacyjnymi a tymi, jakimi ludzie kierują się na co dzień może okazać się czynnikiem kluczowym

w budowaniu systemu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Wartości powinniśmy rozumieć jako „zbiór zasad moralnych, także pewnych preferencji kulturowych oraz postaw” (Szmid, 2000: 389).

Warto zastanowić się, jaki zestaw wartości najlepiej odda to, co organizacja planuje osiągnąć poprzez wdrożenie nowej strategii uwzględniającej obok celów biznesowych także cele społeczne i ekologiczne. Wartości są nieodłącznym elementem organizacji. M. Bielski wyróżnia jako jeden z podsystemów organizacji podsystem celów i wartości. Wartości mogą być czerpane z otoczenia społeczno-kulturowego, asymilowane bezpośrednio a także poprzez postawy członków organizacji (Sułkowski, 2002: 19).

Normy wynikające z przyjętego systemu wartości określają, co wypada a czego należy unikać i jakie są sposoby postępowania. W odniesieniu do CSR normy mogą pomóc w minimalizowaniu ryzyka pojawienia się sytuacji nieetycznej dzięki jasnemu określeniu co „jest dobre a co nie”. Postawy członków organizacji i jej władz mogą decydować o określonych sposobach zachowania wobec sytuacji etycznie podejrzanych takich jak: propozycja wzięcia łapówki, zachowania dyskryminujące, kradzież mienia organizacji itp.

Stąd jak łatwo zauważyć między kulturą organizacyjną a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa istnieje jakiś związek. Wydaje się, że w organizacjach o niskiej kulturze organizacyjnej trudno wyobrazić sobie w pełni spójną politykę CSR, co może objawiać się np. realizowaniem działań wizerunkowych adresowanych do interesariuszy zewnętrznych bez uwzględniania minimum praw pracowniczych.

Analizując różne typy kultur organizacyjnych intuicyjnie można wskazać te, które sprzyjają rozwojowi CSR jak np. kultura żeńska, czy objawiający się w kulturze kolektywizm (Lipińska-Grobelny, (red.), 2007: 23-25). Obszar ten nie został jeszcze zbadany i stanowić może jeden z kierunków przyszłych badań.

Nie sposób wyobrazić sobie tworzenia strategii CSR bez czynnego uczestnictwa pracowników, którzy ze wsparciem i zrozumieniem podchodzą do kwestii budowania nowej rzeczywistości, są otwarci na zmiany i chcą budować klimat oparty o wartości etyczne.

Wyniki badań

Na początku warto zauważyć, że do badań została wybrana organizacja, w której nie istnieje strategia CSR. Dobór przedsiębiorstwa był celowy i pozwala na uniknięcie sytuacji, w której wdrożenie strategii CSR wtórnie buduje określony typ kultury wdrukowując wzory zachowań, postawy i wartości charakterystyczne dla przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych.

Badania zostały przeprowadzone w listopadzie 2008 roku w jednym z przedsiębiorstw handlowych działających na terenie województwa łódzkiego. Badaniem kwestionariuszowym objętych zostało 50 pracowników (18 kobiet i 32 mężczyzn), co stanowi niemal 100% zatrudnionych w firmie.

Pracownicy zostali poproszeni m.in. o zaznaczenie trzech odpowiedzi z podanej listy wartości, które są dla nich najważniejsze w organizacji (Tab. 1) Najwięcej osób wskazało za najważniejsze jasność celów stawianych przed pracownikami (68%), odpowiedzialność (36%), uczciwość (34%) i wzajemny szacunek (32%) lojalność i zaufanie to kolejne wartości cenione przez pracowników przedsiębiorstwa. Tylko 6% badanych wskazało na najwyższe standardy etyczne obowiązujące w firmie a 2% na reputację.

Tabela 1. Najważniejsze dla pracowników wartości w organizacji

Lp.	Wartość	Kobiety		Mężczyźni	
		Liczba wskazań	Wartość %	Liczba wskazań	Wartość %
1.	jasność celów stawianych przed pracownikami	14	77,78	20	62,50
2.	lojalność względem pracownika	7	38,89	8	25,00
3.	najwyższe standardy etyczne obowiązujące w firmie	0	0,00	3	9,38
4.	odpowiedzialność	7	38,89	11	34,38
5.	reputacja	0	0,00	1	3,13
6.	uczciwość	4	22,22	13	40,63
7.	otwartość	0	0,00	3	9,38
8.	wzajemny szacunek	7	38,89	9	28,13
9.	sprawiedliwość	1	5,56	8	25,00
10.	konkurencyjność firmy na rynku	2	11,11	5	15,63
11.	wzajemne zaufanie	4	22,22	8	25,00
12.	pomnażanie zysków firmy	3	16,67	1	3,13
13.	prawdomówność	0	0,00	0	0,00
14.	dyscyplina	3	16,67	4	12,50
15.	inne	0	0,00	0	0,00

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród kobiet najczęściej wskazywanymi odpowiedziami były: jasność celów stawianych przed pracownikami, lojalność względem pracownika, odpowiedzialność oraz wzajemny szacunek. Trochę inaczej wygląda sytuacja wśród mężczyzn. Najczęściej wskazywanymi odpowiedziami były jasność celów stawianych przed pracownikami oraz uczciwość. Mniej mężczyzn od kobiet wskazało na odpowiedzialność i wzajemny szacunek jako wartości istotne.

Tabela 2. Wartości cenione przez pracowników w rodzinie

Lp.	Wartości cenione w rodzinie	Kobiety i mężczyźni	
		Liczba wskazań	Wartość %
1.	uczciwość	20	40
2.	lojalność	6	12
3.	zrozumienie	15	30
4.	wsparcie ze strony najbliższych	22	44
5.	szacunek	20	40
6.	dobra opinia sąsiadów	0	0
7.	zaufanie	35	70
8.	otwartość	1	2
9.	sprawiedliwość	2	4
10.	wysokie dochody	1	2
11.	odpowiedzialność	15	30
12.	prawdomówność	3	6
13.	stan majątkowy	0	0
14.	przyjaźń	3	6
15.	jasny podział ról	0	0
16.	inne	0	0

Źródło: Opracowanie własne.

W podobnym pytaniu o wartości najważniejsze w rodzinie (Tab. 2) respondenci wskazali na: zaufanie (70%), wsparcie ze strony najbliższych (44%), uczciwość i szacunek (40%) oraz odpowiedzialność. Zarówno najmłodsi jak i najstarsi pracownicy zaznaczali zaufanie jako najważniejszą wartość cioną w rodzinie. Wśród pracowników po 40 roku życia najczęściej wskazywaną wartością było wsparcie ze strony najbliższych a w następnej kolejności zaufanie.

Warto zauważyć, że odpowiedzialność, uczciwość i wzajemny szacunek to wartości, które pojawiły się w odpowiedziach na oba pytania.

W kwestionariuszu pojawiło się także pytanie o sposoby postępowania w organizacji, które są ważne dla pracowników. Pracownicy wskazali na jasną ścieżkę awansu określoną dla wszystkich stanowisk, minimalizowanie ryzyka wystąpienia sytuacji korupcyjnej oraz działania antydyskryminacyjne jako szczególnie istotne sposoby postępowania w organizacji. Za dość ważne uznali wprowadzanie nowoprzyjętego pracownika w zasady funkcjonowania organizacji oraz udzielanie wsparcia finansowego lub/i pomocy rzeczowej dla pracowników, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej (Tab. 3)

Tabela 3. Sposoby postępowania w organizacji ważne dla pracowników

Wybrane sposoby postępowania w organizacji	Stopień ważności				
	0	1	2	3	4
wprowadzanie nowoprzyjętego pracownika w zasady funkcjonowania organizacji w tym problematykę ochrony środowiska, bezpieczeństwa pracy i zagadnień etycznych	0	10	40	36	12
umożliwianie elastycznego czasu pracy dla kobiet w ciąży i młodych matek	0	4	16	54	26
powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim czy długiej nieobecności	0	8	26	34	26
udzielanie wsparcia merytorycznego i pomocy z poszukiwaniu nowego stanowiska dla pracowników zwalnianych z organizacji	6	18	26	30	12
udzielanie wsparcia finansowego lub/i pomocy rzeczowej dla pracowników, który znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej	0	2	40	32	26
jasna ścieżka awansu określonej dla wszystkich stanowisk	0	2	8	38	52
minimalizowanie ryzyka wystąpienia sytuacji korupcyjnej	0	6	10	26	50
działania antydyskryminacyjne	2	8	16	30	38

Legenda: 0 – nieważne; 1 – mało ważne, 2 – dość ważne, 3 – ważne, 4 – bardzo ważne

Źródło: Opracowanie własne.

Czynnikami, które mają największy wpływ na osiągnięcie satysfakcji z wykonywanej pracy – według respondentów – są: wynagrodzenie (90%), docenianie starań i osiągnięć pracownika (56%), możliwość podwyższania kwalifikacji zawodowych (54%), dobre relacje z przełożonymi (46%) oraz dobre relacje ze współpracownikami (40%). Warto podkreślić fakt, że żaden z pracowników nie wskazał na wysoki poziom ochrony środowiska jako czynnik wpływający na osiągnięcie satysfakcji z wykonywanej pracy – jest to szczególnie cenna informacja biorąc pod uwagę rolę, jaką w przedsiębiorstwach zaczęła odgrywać ochrona środowiska. Tylko 3 osoby wskazały na system nagród jako czynnik mogący wpływać na osiągnięcie satysfakcji z wykonywanych działań. Oznacza to, że oprócz czynników finansowych (wynagrodzenie) dużą rolę odgrywają też elementy pozafinansowe dotyczące sfery kontaktów międzyludzkich i rozwoju osobistego.

Atrakcyjny system nagród, udział w szkoleniach i/lub konferencjach branżowych, możliwość samorealizacji, odpowiednio wyposażone stanowiska pracy oraz standardy BHP (19%) to czynniki wpływające na osiągnięcie satysfakcji z wykonywanej pracy, które są ważniejsze dla mężczyzn. Dla kobiet bardziej istotne są czynniki społeczne takie jak dobre relacje z pracownikami i przełożonym czy docenianie starań i osiągnięć pracownika a także jasne procedury dotyczące przyznawania premii i awansu. (Tab. 4)

Tabela 4. Czynniki mające wpływ na osiągnięcie przez pracowników satysfakcji w wykonywanej pracy

Czynniki wpływające na poziom satysfakcji pracowników	Kobiety		Mężczyźni	
	Liczba wskazań	Wartość %	Liczba wskazań	Wartość %
wynagrodzenie	16	88,89	29	90,63
jasne procedury przyznawania awansu	8	44,44	11	34,38
jasne procedury przyznawania premii	7	38,89	10	31,25
atrakcyjny system nagród	0	0,00	3	9,38
możliwość podwyższania kwalifikacji zawodowych	11	61,11	16	50,00
możliwość współfinansowania studiów	3	16,67	4	12,50
udział w szkoleniach i/lub konferencjach branżowych	1	5,56	4	12,50
możliwość samorealizacji	3	16,67	11	34,38
docenianie starań i osiągnięć pracownika	12	66,67	16	50,00
dobre relacje z przełożonym	8	44,44	12	37,50
dobre relacje ze współpracownikami	10	55,56	13	40,63
standardy BHP	0	0,00	6	18,75
wysokie standardy etyczne	2	11,11	3	9,38
wysoki poziom ochrony środowiska	0	0,00	0	0,00
odpowiednio wyposażone stanowiska prac	3	16,67	15	46,88

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Pożądane cechy przełożonego

Cecha przełożonego	Kobiety i mężczyźni	
	Liczba wskazań	Wartość %
osobą wydającą polecenia	4	8
osobą rozumiejącą uczucia innych	4	8
strażnikiem moralności	5	10
kimś, kto pomaga rozwiązać zaistniałe problemy	28	56
Przyjacielem	1	2
godny zaufania	32	64
przywódcą	15	30
kimś, kto wyznacza cele i dąży do ich osiągnięcia przez firmę	23	46
dobrym przykładem do naśladowania	31	62
kimś, kto dominuje i narzuca swoje zdanie	0	0
osobą motywującą i inspirującą do działania	32	64
obiektywny i niezależny	26	52
kompetentny i profesjonalny	40	80

Źródło: Opracowanie własne.

Pracownicy badanej organizacji zostali poproszeni o zaznaczenie określeń i cech pożądaných u przełożonego (Tab. 5). Respondenci chcieliby, aby ich przełożony był: kompetentny i profesjonalny (80%), godny zaufania (64%), osobą motywującą i inspirującą do działania (64%), dobrym przykładem do naśladowania (62%), osobą, która rozwiązuje zaistniałe problemy (56%) oraz obiektywną i niezależną (52%). Dodatkowo w kwestionariuszu znalazło się pytanie o to, czy w miejscu pracy jest osoba, którą pracownicy uważają za przywódcę. 62% respondentów odpowiedziało, że w ich zakładzie pracy jest osoba spośród kierownictwa, w której można dostrzec cechy przywódcy. Odpowiedź tę częściej wybierały kobiety niż mężczyźni (K – 77.22%, M – 56,25%).

Tabela 6. Elementy istotne dla dobrego funkcjonowania organizacji według pracowników

Lp.	Elementy istotne dla dobrego funkcjonowania organizacji	Wartość %
1.	kodeks postępowania	16
2.	działania na rzecz ochrony środowiska	4
3.	przestrzeganie praw pracowniczych	66
4.	bezpieczeństwo i higiena pracy	14
5.	zarządzanie jakością	8
6.	dobre kierownictwo	70
7.	komunikacja z pracownikami	58
8.	udział pracowników w podejmowaniu decyzji	18
9.	dobre kontakty firmy z lokalną społecznością	0
10.	miła atmosfera pracy	40

Źródło: Opracowanie własne.

W odpowiedziach na pytanie o elementy istotne dla dobrego funkcjonowania organizacji aż 70% wskazań padło na dobre kierownictwo, 66% ankietowanych uważa przestrzeganie praw pracowniczych za element istotny. Dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa 58% respondentów upatruje w komunikacji z pracownikami a 40% w miłej atmosferze pracy (Tab. 6). Żaden z odpowiadających nie wskazał na dobre kontakty firmy z lokalną społecznością – jest to o tyle ciekawe, że CSR bardzo często rozumiany jest właśnie jako tworzenie dobrych relacji z najbliższym otoczeniem.

Wnioski i rekomendacje

Programując wewnętrzną strategię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa warto zastanowić się nad zestawem wartości, promowanych w organizacji, które wytyczałyby kierunek działań prospołecznych czy prośrodowiskowych. Określone wartości organizacyjne mogą stanowić punkt wyjścia dla opracowania kodeksu etycznego czy kodeksu postępowania wyznaczającego normy i sposoby postępowania dla każdego bez wyjątku pracownika niezależne od zajmowanej pozycji w strukturze organizacji. Wybór wartości powinien zostać dokonany w oparciu o opinie pracowników. Im ten zestaw będzie bliższy wartościom cenionym w życiu codziennym i rodzinnym tym łatwiej pracownicy go zaakceptują i będą się z nim utożsamiać. W zaprezentowanym przypadku do zbioru tych wspólnych wartości powinny należeć m.in. odpowiedzialność, uczciwość i wzajemny szacunek.

Chcąc rozwijać ideę społecznej odpowiedzialności w organizacji kierownictwo powinno przygotować grunt w postaci obowiązkowego przestrzegania praw pracowniczych oraz opracowania jasnych procedur obejmujących różne dziedziny życia organizacji mogących wpływać na morale pracowników. Warto również poświęcić uwagę kontaktom międzyludzkim. Dobre relacje z szefem czy współpracownikami sprzyjają budowaniu klimatu wzajemnego zaufania i wsparcia, umacniają poczucie jedności i utożsamiania się z tymi samymi wartościami, co w praktyce może mieć wpływ na wyeliminowanie zjawiska mobbingu, dyskryminacji, nadużywania władzy czy występowania konfliktów wewnątrz organizacji. Dzięki wypracowaniu odpowiedniego klimatu organizacyjnego pracownicy będą chętniej podchodzić do realizacji różnych celów, które niekoniecznie będą ściśle związane z wykonywaną pracą. Jednym z takich celów może być np. angażowanie się pracowników w działalność wolontarystyczną poprzez wolontariat pracowniczy. Spójna wizja organizacji, z którą utożsamiają się pracownicy to także lepszy wizerunek przedsiębiorstwa na zewnątrz, większa wiarygodność dla potencjalnych partnerów biznesowych czy przyszłych pracowników.

Na kształt kultury organizacyjnej duży wpływ wywiera przywódca. Biorąc pod uwagę etyczny aspekt funkcjonowania organizacji przywódca może stać się nośnikiem wartości i działań etycznych. Przywódcy etyczni mają swój nieoceniony wkład w kształtowanie postaw etycznych pracowników. Jak wykazały badania przeprowadzone przez Breunera i Molandera kierownictwo najwyższego szczebla wywiera największy wpływ na zachowanie etyczne menadżerów i szeregowych pracowników. Przykład zachowań jakie prezentują przywódcy danych organizacji przekłada się bezpośrednio na zachowania reszty załogi, dlatego tak istotne jest propagowanie działań etycznych sprzyjających wzmocnieniu lojalności i rzetelności pozostałych pracowników wobec organizacji (Rybak, 2004: 128).

Jedna z definicji przywództwa etycznego wskazuje, że „jest to manifestowanie postępowania zgodnego z normami poprzez osobiste działania i relacje

interpersonalne jak również promowanie takiego postępowania w stosunku do osób będących pod wpływem przywódcy poprzez dwukierunkową komunikację” (Brown, Treviso, 2006: 595-616). Znając zestaw cech, jakimi powinien charakteryzować się przełożony i wiedząc o roli, jaką przywódca może odegrać w budowaniu klimatu etycznego organizacji można wykreować postać będącą wzorem do naśladowania i nośnikiem pożądanych zachowań, które w procesie uczenia społecznego zostaną zaszczerpione we wszystkich pracownikach. W analizowanym przypadku warto zidentyfikować osobę uważaną przez pracowników za przywódcę i przygotować ją do realizacji misji wdrażania polityki CSR w organizacji. Dzięki temu być może pracownicy będą bardziej otwarci na nowe proponowane rozwiązania.

Wyniki badań pokazują, że takie elementy jak procedury, sposób organizacji pracy, atmosfera w miejscu pracy czy sposoby komunikacji z pracownikami mają dla nich większe znaczenie niż budowanie relacji z otoczeniem. Jest to tym bardziej istotne, że większość organizacji postrzega społeczną odpowiedzialność przez pryzmat działań zewnętrznych, gdy tymczasem wyniki potwierdzają, że korzeni CSR należy upatrywać wewnątrz organizacji korzystając z tego, co przedsiębiorstwo wypracowało w toku swojej aktywności na rynku.

Idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa nie można wdrożyć w abstrakcji od istniejącej w organizacji kultury organizacyjnej. Działania CSR powinny być zatem spójne z ogólnie przyjętą i akceptowaną przez wszystkich członków organizacji kulturą i filozofią.

Literatura

- Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D., 1985, *An empirical examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and profitability*, Academy of Management Journal, Vol. 28, No-2.
- Brown M.E., Treviso L., 2006, *Ethical leadership: A review and future directions*, „The Leadership Quarterly”, 17.
- Knowles R.N., 2006, *Self-Organising Leadership: Transparency and Trust*, w: J. Jonker, M. Witte (red.), *Management models for Corporate Social Responsibility*, Heidelberg: Springer Verlag.
- Low J., Kalafut P.C., 2004, *Niematerialna wartość firmy ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Mastyk-Musiał E., 1999, *Spółeczeństwo organizacji. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Nogalski B. (red.), 1998, *Kultura organizacyjna duch organizacji*, Zeszyty 96/98, Bydgoszcz: TNOiK, OPO.
- Penc J., 1999, *Innowacje i zmiany w firmie*, wyd I, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Potocki A., (red.), 2005, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Sikorski C., 2002, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sułkowski Ł., 2002, *Kulturowa Zmienność Organizacji*, Warszawa: PWE.
- Szmida W., 2000, *Leksykon Menadżera*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Tyrała P., 2003, *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Wiernek B., 2000, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Kraków: Wydawnictwo WSZiB.
- Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji, Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Agata Rudnicka

Recommendations for Creation of Internal CSR Strategy based on Existing Elements of Organizational Culture. Case Study

Abstract

Corporate Social Responsibility understood as a stakeholder management and a part of organizational strategy should be seen in all dimensions of corporate activity (both internal and external). An organizational culture is an internal factor that may decide about the shape of CSR in organization. The objective of the paper is an analysis of elements of organizational culture of the chosen enterprise and elaborate recommendations for internal CSR strategy based on the made analysis. The main issue of the paper is the attempt to show interrelations between organizational culture and corporate social responsibility strategy.

Procesy organizacyjne

Anna Maria Manek

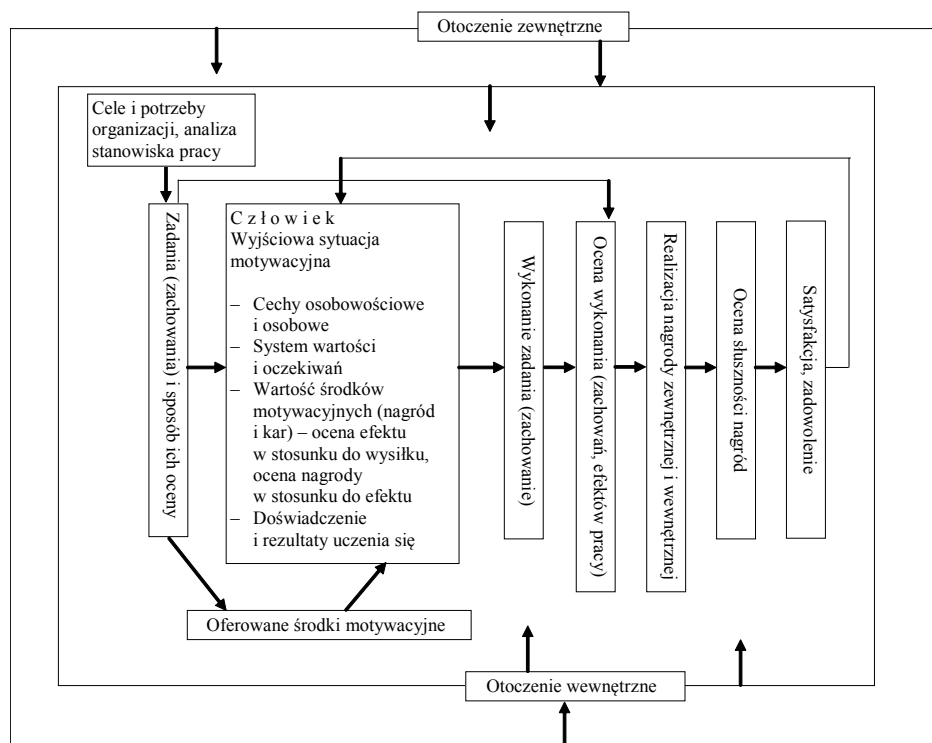
System motywacyjny przedsiębiorstwa w ocenie młodszych i starszych pracowników

Wprowadzenie

Jak wiadomo zagadnienie motywacji jest jednym z głównych zagadnień psychologii, zaś jego badanie wskazuje na skomplikowany charakter tegoż konstruktu, który angażuje zarówno orientacje poznawcze jak i orientacje emocjonalne, zmienne w czasie i do tego ściśle zależne od uwarunkowań sytuacyjnych i środowiskowych, dzięki nim *człowiek gospodaruje swoją energią przy podejmowaniu i wykonywaniu czynności* (Reykowski, 1992: 59). Również w środowisku pracy zachodzi proces gospodarowania energią własną przez pracowników (por. np. przegląd teorii motywacji do pracy Foster, 2003; Landy i Conte, 2007) oraz energią pracowników przez zarządzających firmą, tak by działali na jej korzyść. Motywowanie pracowników to jedna z głównych funkcji kierowania a także zarządzania (por. Penc, 1996; Robbins i DeCenzo, 2002). Każda organizacja, jej właściciele i zarządzający nią, tworząc i zmieniając jej strukturę organizacyjną budują zarazem ramy systemu motywowania pracowników różnych szczebli i jednostek organizacyjnych firmy.

„Każda organizacja tworzy system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do przejawiania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia organizacji. Całość tego typu oddziaływań nazywamy systemem motywacyjnym” (Kownacki, 1998, s 101).

Ogólny zarys systemu motywacyjnego firmy przedstawia Borkowska (1985: 12). Zostanie on skopiowany poniżej.



Rys. 1. Zintegrowany model motywowania do pracy

W powyższym schemacie zostały wskazane elementy działania prowadzące do zadowalającego sposobu wykonywania czynności w postaci uzyskania zamierzonego efektu zarówno przez pracownika jak i pracodawcę. Zadania te powinny zawierać: zadania na stanowisku pracy oraz kryteria ich oceniania.

Cały drugi człon modelu motywowania to człowiek z jego indywidualną charakterystyką systemu wartości i oczekiwań, skutkami uczenia się, doświadczeniem. To on biorąc pod uwagę czynniki wyjściowej sytuacji motywacyjnej ocenia zadania i określa, na ile są one realne i ciekawe. Środki motywacyjne, które powinny być dostosowane do człowieka a także do zadań i celów motywującego, czyli przełożonego, stanowią trzeci człon modelu. Kolejną fazą motywowania jest pozytywna ocena realności i atrakcyjności zadań i nagród, która skłania pracownika do działania. Efekty wykonywanych zadań zawsze podlegają ocenie. Jest to zarówno samoocena jak i ocena dokonana przez przełożonego. Wyniki tej oceny prowadzą najczęściej do korekty zachowań lub do ich wzmocnienia.

W związku z powyższym schematem pragnę uszczegółowić charakterystykę człowieka wykonującego pracę o aspekt rozwojowy (Landy i Conte, 2007; Warr, 2002, Zalewska, 1996) a więc wziąć pod uwagę, że istotnym czynnikiem wpływającym na sytuację motywacyjną jest wiek pracownika i etap w biegu jego życia. Najogólniej można założyć, iż osoby starsze mają inne oczekiwania związane

z pracą aniżeli ich młodszy koledzy, jak również inne niż mieli sami gdy byli młodszy. Jak twierdzi Warr (2003: 456) „...z wiekiem przypisuje się coraz mniejsze znaczenie wysokim wymaganiom stawianym w pracy, jej różnorodności i informacjom zwrotnym; rośnie natomiast zainteresowanie pewnością zatrudnienia i bezpieczeństwem pracy. Zainteresowanie wykorzystaniem własnych umiejętności i wysoką płacą na początku rośnie, a potem – w miarę upływu lat – spada”. Z kolei dla „...wczesnej dorosłości ważniejsze niż dla osób w wieku średnim są wartości lub/i motywów osiągnięć oraz związane ze wzmocnieniami zewnętrznymi (awans, władza, prestiż, kontrola), a mniej ważne – związane z dobrem pozaosobistym lub ukierunkowane na dobre relacje z innymi”. (Zalewska, 1996: 214).

Kontrolowanie i ocena przebiegu zachowania pracownika w procesie motywowania z punktu widzenia psychologicznego winna być wzbogacona o samoocenę ze strony pracownika a także bezpośrednią ocenę dopasowania własnych umiejętności i znaczących wartości do czynników oferowanych przez organizację i tworzących uwarunkowania motywacyjne. Przy czym rozumiem indywidualno-środowiskowe dopasowanie jako bezpośrednią ocenę przez daną osobę przystawalności danych właściwości środowiska i, odpowiadających im jej cech (Kristof-Brown i in., 2005). Ocena przystawalności może dotyczyć wymagań co do wiedzy, umiejętności, zdolności oraz tychże u pracowników (wymagania – umiejętności) oraz przystawalności potrzeb i wartości pracowników do dostarczanych przez organizację sposobności ich zaspokojenia (potrzeby – zaspokojenie potrzeb). Składają się one na dopasowanie osoba – praca. Jeszcze innym przypadkiem indywidualno – środowiskowego dopasowania jest przystawalność między ludźmi a całymi organizacjami, a więc dopasowanie: osoba – organizacja, przy czym operacjonalizacja pojęcia „organizacja” jest rozumiana najczęściej jako klimat organizacyjny.

Proces motywowania w każdej fazie zachodzi w ścisłym powiązaniu z otoczeniem zewnętrznym względem przedsiębiorstwa i z wewnętrznym, ale tkwiącym poza motywowaniem sensu stricto. System społeczno-gospodarczy jest podstawowym elementem otoczenia zewnętrznego, natomiast otoczenie wewnętrzne obejmuje takie czynniki jak: wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj i charakter jego działalności, struktura organizacyjna, organizacja pracy, technologia, pozycja przedsiębiorstwa na rynku, warunki i klimat pracy.

Z punktu widzenia pracownika, jak i osób zarządzających, różne stanowiska pracy różnią się potencjałem motywacyjnym, zależnym od stawianych wymagań, stopnia jasności i wyodrębnienia zadania, jego znaczenia, swobody w jego wykonywaniu oraz informacji zwrotnej o efektywności działania (Robbins, DeCenzo, 2002).

Sprawne zarządzanie powinno umożliwić łączenie celów indywidualnych pracowników z celami firmy, gdyż dzięki temu łatwiej wyzwać motywację. Motywowanie i motywacja są procesem relacji między organizacją a pracownikiem. Jeśli pracownik identyfikuje swoje interesy z interesami firmy, staje się bardziej podatny na różne oddziaływania motywacyjne, zmierzające do optymalnej

realizacji jej celów, zwłaszcza gdy ma świadomość wpływu własnej pracy na ich urzeczywistnianie (Penc, 1996).

Następne uzupełnienie, wskazanego w tym opracowaniu schematu systemu motywacyjnego, dotyczy uszczegółowienia treści elementu „oferowane środki motywacyjne”. Będą nimi: wynagrodzenie, nagrody i kary, system organizacyjny, możliwości awansu, rozwój osobisty i wzorce zachowań innych osób, szczególnie kierujących organizacją.

Niewątpliwie najważniejszym czynnikiem motywującym są płace, czyli wynagradzanie za pracę. Podstawowym składnikiem systemu motywacyjnego w różnego typu przedsiębiorstwach jest :pieniężne: płaca, premia, płatny urlop itp. oraz niepieniężne: organizacja wypoczynku, posiłki dofinansowywane przez firmę itp. (pozafinansowe). Jak wskazują McKenna i Beech, 1999: 187) „...płaca jest ważnym czynnikiem o znaczeniu psychologicznym, ponieważ oprócz swojego statusu jako pożądanego wynagrodzenia materialnego, przekazuje ona pracownikom istotne informacje. Płaca informuje o stosowności zachowania pracownika w miejscu pracy, symbolizuje uznanie i przekazuje, co organizacja sądzi o tym zachowaniu”.

Nagrody i kary są ważnym narzędziem motywacyjnego oddziaływania na zachowanie pracownika. Organizacyjne kary i nagrody ujęte są w odpowiednich regulaminach. Określa się w nich jakim zachowaniom pożądanym lub niepożądanym przypisane są jakie nagrody i kary. Organizacja pracy może stanowić znaczące źródło motywacji. Siła motywacyjna organizacji pracy będzie zależeć od stworzenia takich warunków organizacyjnych, które będą odpowiadać oczekiwaniom pracowniczym. Przykładem motywujących zabiegów organizacyjnych jest wzbogacanie treści pracy. Jest o wiele głębsze od wcześniej omówionych metod motywacyjnej organizacji pracy, ponieważ do zróżnicowanego i szerszego zakresu pracy dochodzą czynności związane z planowaniem swojej pracy i kierowaniem nią wraz z ponoszeniem za nią całkowitej odpowiedzialności.

Ogromną siłą motywacyjną jest awansowanie pracowników. Aby awans spełniał funkcję motywacyjną musi być nagrodą, musi dawać coś pracownikowi, choć niekoniecznie pieniądze. Bardzo ważne jest, aby pracownik dostał to, czego potrzebuje: uznanie, pochwały, prestiż, podziw w oczach innych, dowartościowanie, a wszystko to daje mu awans stanowiskowy. W wyraźny sposób zwiększa on samoocenę, poczucia kompetencji i własnej wartości

Rozwój osobisty obejmuje przede wszystkim takie czynniki jak szkolenia i poszerzanie własnych kwalifikacji, a także możliwość awansu i kariery zawodowej wspomnianych już wcześniej.

Na zakończenie warto wspomnieć jeszcze o jednej kwestii, mianowicie o roli kierownictwa w procesie motywacji. Człowiek jest istotą społeczną i dlatego istotnym czynnikiem dla jego efektywnego działania i motywacji do pracy jest osoba przełożonego. Podstawową przesłanką powstania motywacji zadaniowej jest wytworzenie odpowiednich przeświadczeń na temat tego, jaki jest „stan pożądanym”. Bardzo ważne jest tu zetknięcie się z dobrymi wzorami jej wykonania oraz

wyraźnymi, konsekwentnie przestrzegаныmi wymaganiami. Dobre wzory i moralny autorytet przełożonych skutecznie motywuje załogę do dalszej owocnej pracy.

Ilustracją powyższych założeń co do praktycznego funkcjonowania systemu motywacyjnego firmy jest przedstawienie wyników badań w dwu firmach, na stanowiskach zróżnicowanych pod względem potencjału motywacyjnego.

Diagnoza systemów motywacyjnych dwu firm z punktu widzenia pracowników

Celem niniejszego opracowania jest diagnoza systemu motywacyjnego danej firmy dokonana przez jej pracowników, za pomocą kwestionariuszowego badania ich poznawczo – emocjonalnego ustosunkowania się do poszczególnych elementów systemu motywacyjnego, przeprowadzonego na terenie firmy.

Punktem wyjścia badań była analiza czynników potencjalnie motywujących w realnej organizacji działania pracowników. Wyodrębnione najważniejsze składniki zostały poddane ocenie przez pracowników.

Z tego jak oceniają poszczególne składniki będziemy wnioskować, jakie umiejętności, potrzeby i wartości zostały w nie zaangażowane. Ze względu na zamiar wzięcia pod uwagę perspektywy rozwojowej w analizie uzyskanych wyników skupimy się w tej analizie na tym jakie relacje wymagania/umiejętności oraz potrzeby i wartości były istotne dla młodszych pracowników a jakie były istotne dla pracowników starszych w tych samych warunkach organizacyjnych. W jednym przypadku zdołamy te systemy wartości skonfrontować z poziomem indywidualnego dopasowania do środowiska.

Przypadek 1. Hutnicy w prywatnej Hucie Szkła (Koper., 2005)

Punktem wyjścia badań była analiza organizacji firmy, dobór do badań określonej grupy pracowników, dokładna analiza stanowisk ich pracy, także z punktu widzenia systemu motywacyjnego. Jest to firma prywatna, gdzie podstawową grupą zawodową są hutnicy. Hutnicy (mężczyźni) podzieleni są na 32 zespoły hutnicze (po ok. 5 osób) i pracują w systemie czterobrygadowym (na cztery zmiany) po osiem zespołów na każdą zmianę. Każdy zespół ma swojego majstra, zwykle jest to osoba o najdłuższym stażu lub najwyższych kwalifikacjach zawodowych. Pełni on rolę

zwierzchnika w zespole. Pozostali członkowie zespołu pełnią w nim różne funkcje. W zależności od posiadanych już umiejętności wykonują czynności bardziej lub mniej skomplikowane, jak grzanie, prostowanie, podmuchiwanie. Najtrudniejsze czynności wykonuje zawsze majster lub hutnik o dłuższym stażu pod nadzorem majstra. W taki sposób, bardzo powoli przebiega proces przyuczania do zawodu i przekazywania umiejętności. Zawód hutnika jest bowiem zawodem trudnym, w którym doświadczenie i umiejętności zdobywa się latami. System motywacyjny jest dobrze zorganizowany, ocena pracy ma charakter rywalizacji pomiędzy grupami względnie samodzielnych pracowników, których wyniki porównywane są co miesiąc i których wynagrodzenie jest zależne od efektywności grupy. W poniższych tabelach zostały pogrupowane wyniki oceny poszczególnych składników systemu motywacyjnego (motywacja finansowa, motywacja niefinansowa, relacje interpersonalne, organizacja pracy, osoba przełożonego, awans oraz dopasowanie osoba – praca i osoba – organizacja). Cieniowanie w tabelach wskazuje na stwierdzenia odmiennie wartościowane przez młodszych i starszych pracowników).

Tabela 1. Ocena motywacji finansowej (rozkład liczebności w grupach: młodszych i starszych pracowników)

	Młodszy staż 1-10 lat	N =20	Starsi staż 11-40 lat Starsi	N =20
Stwierdzenie	Tak i raczej tak	Nie i raczej nie	Tak i raczej tak	Nie i raczej nie
Moje wynagrodzenie jest takie na jakie zasługuję	11	9	11	9
Moje wynagrodzenie jest zgodne z moimi oczekiwaniami	16	4	11	9
Uważam sposób naliczania mojego wynagrodzenia za sprawiedliwy	12	8	15	5
Uważam poziom norm produkcyjnych za realny i osiągalny	2	18	13	7
Premia za wyniki jest dla mnie osiągalna i bardzo mobilizująca do pracy	4	16	14	6
Uważam system premiowania za sprawiedliwy	4	16	12	8

Tabela 2. Motywacja niefinansowa (rozkład liczebności w grupach: młodszych i starszych pracowników)

	Młodszy staż 1-10 lat	N =20	Starszy staż 11-40 lat	N =20
Stwierdzenie	Tak i raczej tak	Nie i raczej nie	Tak i raczej tak	Nie i raczej nie
Praca w delegacji jest dla mnie okazją do podwyższenia swojego wynagrodzenia	19	1	16	4
Wolę pracować w delegacji	18	2	6	14
Dodatkowe świadczenia oferowane mi przez zakład (odzież ochronna, posiłki regeneracyjne, paczki) mają dla mnie duże znaczenie	16	4	11	9
Uważam, że stosowane w zakładzie kary są sprawiedliwe i adekwatne do przewinień	2	18	16	4
Uważam, że pracownicy traktowani są równo	4	17	17	3
Nagrody rozdziela się stosownie według zasług	7	14	17	3
Wymiana hutników między zakładami jest dla mnie okazją do podwyższania swoich kwalifikacji	18	2	11	9
Często wykazuję inicjatywę w pracy	17	3	15	5
Pracując w moim zespole rozwijam się	16	4	6	14

Tabela 3. Relacje interpersonalne (rozkład liczebności w grupach: młodszych i starszych pracowników)

	Młodszy staż 1-10 lat	N =20	Starszy staż 11-40 lat	N =20
Stwierdzenia	Tak i raczej tak	Nie i raczej nie	Tak i raczej tak	Nie i raczej nie
Lubię ludzi, z którymi współpracuję	11	9	12	8
Jestem zadowolony z zespołu w którym pracuję	16	4	16	4
Uważam, że moja pozycja jest zagrożona przez pracowników innych zespołów	12	8	13	9

Tabela 4. Organizacja pracy (rozkład liczebności w grupach: młodszych i starszych pracowników)

	Młodszy staż 1-10 lat	N =20	Starszy staż 11-40 lat	N =20
Stwierdzenia	Tak i ra- czej tak	Nie i ra- czej nie	Tak i ra- czej tak	Nie i ra- czej nie
Chętnie przychodzę w dni dodatkowe do pracy	16	4	4	16
Chętnie pracuję w godzinach nadliczbowych	12	8	4	16
Uważam obowiązujący harmonogram pracy (system zmian) za wygodny	12	8	13	7
Uważam, że organizacja pracy w zakładzie jest właściwa	12	8	18	2
Mam pewną swobodę decydowania o własnej pracy	4	13	16	4

Tabela 5. Awans (rozkład liczebności w grupach: młodszych i starszych pracowników)

	Młodszy staż 1-10 lat	N =20	Starszy staż 11-40 lat	N =20
Stwierdzenie	Tak i ra- czej tak	Nie i ra- czej nie	Tak i ra- czej tak	Nie i ra- czej nie
Liczę na zmianę kategorii (awans)	13	7	11	9
Wiem co zrobić by awansować	9	11	18	2
Perspektywa awansu stanowi dla mnie dużą zachętę do pracy	19	1	16	4

Tabela 6. Rola przełożonego (rozkład liczebności w grupach: młodszych i starszych pracowników)

	Młodszy staż 1-10 lat	N =20	Starszy staż 11-40 lat	N =20
Stwierdzenia	Tak i ra- czej tak	Nie i ra- czej nie	Tak i ra- czej tak	Nie i ra- czej nie
Mam dobrego kierownika	9	11	17	3
Mój przełożony ma odpowiednią wiedzę i doświadczenie do sprawowania swojego stanowiska	16	4	14	6
Mój przełożony jest dla mnie wzorem	12	8	11	9
Moje stosunki z przełożonym są dobre	11	9	18	2

Tabela 7. Indywidualno środowiskowe dopasowanie (rozkład liczebności w grupach: młodszych i starszych pracowników)

	Młodszy staż 1-10 lat	N =20	Starszy staż 11-40 lat	N =20
Stwierdzenie	Tak i ra- czej tak	Nie i ra- czej nie	Tak i ra- czej tak	Nie i ra- czej nie
Moja kategoria zaszerzegowania jest adekwatna do moich umiejętności	6	14	17	3
Lubię swoją pracę	8	12	18	2
Jestem zadowolony ze swojej pracy	7	13	18	2
Czuję się doceniony przez zakład	3	17	19	1
Czuję się zagrożony utratą pracy	16	4	2	18
Myślę o zmianie pracy	11	9	2	18
Identyfikuję się ze swoim zakładem	7	13	18	2
Czuję się mocno związany ze swoim zakładem	6	14	18	2

Przegląd powyższych tabel wskazuje na zróżnicowanie oceny systemu motywacyjnego firmy przez młodszych i starszych pracowników, co znajduje także wyraz w ocenie dopasowania osoba – praca oraz osoba – organizacja.

Znacznie wyższy poziom dopasowania przejawiają bardziej doświadczeni pracownicy. System pracy jest bardziej dostosowany do ich umiejętności. Zarazem zgodnie z założeniami młodszy pracownicy przywiązują większe znaczenie do wynagrodzenia materialnego, poczucia sprawiedliwości i chęci rozwoju. Widoczne jest więc, że aby nastąpiła identyfikacja pracownika z zakładem pracy, muszą być spełnione następujące warunki: długotrwały związek z zakładem pracy, zależność między sytuacją jednostki a sytuacją zakładu, oraz możliwość wpływania jednostki na sytuację zakładu. W badaniach amerykańskich (Landy, Conte, 2007) okazało się, że w ramach różnic między młodszymi i starszymi pracownikami występują różnice nie tylko o charakterze rozwojowym, lecz także różnice pokoleniowe. Młodszy pracownicy są mniej lojalni wobec firmy, bardziej nastawieni na realizację swych własnych celów, chcą szybko awansować, a także praca jest dla nich mniej ważna w systemie całości życia aniżeli się to dzieje w przypadku starszych pracowników.

Przypadek 2. Urzędnicy w Urzędzie Gminy (Szczepaniak, 2005)

Badania objęły wszystkich urzędników zatrudnionych w Urzędzie Gminy, 16 osób, większość stanowią kobiety. Głównym przedmiotem badań była adaptacja nowo zatrudnionych pracowników (8 osób) natomiast badana grupa starszych pracowników (także 8 osób) stanowiła grupę kontrolną. Wstępnym etapem badań była analiza stanowiska pracy urzędnika samorządowego. Wskaźnikiem badanego przystosowania było, m.in., poczucie zadowolenia mierzone Minnesockim Kwestionariuszem Zadowolenia z pracy, oraz ocena ważności czynników motywujących oraz czynników higieny przez obie grupy pracowników. W zakresie tych dwu mierników istotna jest różna ocena ważności czynników motywujących i czynników higieny przez młodszych i starszych pracowników. Proporcja oceny ważności motywatorów do czynników higieny (w rozumieniu znanej koncepcji Hertzberga) 81/19 młodzi, starsi: 57/43 (im wyższy wynik tym większe znaczenie). Natomiast różnice w zadowoleniu między ocenami treści stwierdzeń Minnesockiego Kwestionariusza Zadowolenia z Pracy obrazuje poniższa tabela (wyższy wynik grupy, wyższe poczucie zadowolenia).

Tabela 8. Ocena stwierdzeń różnie ocenionych przez młodszych i starszych pracowników (Minnesocki Kwestionariusz Zadowolenia z Pracy)

Stwierdzenie	Młodzi (N = 8)	Starsi (N = 8)
Mam poczucie pewności zatrudnienia	18	33
Mogę działać na rzecz innych ludzi	24	34
Mogę wykonywać zajęcia wykorzystujące moje zdolności	21	26
Mam możliwość awansu w tej pracy	15	23

Nieprzytoczone tu wyniki zróżnicowanych ocen elementów warunków pracy przez młodszych i starszych pracowników wskazują na to, iż osoby młode są w większym stopniu nastawione na by coś osiągnąć, interesującą pracę, samodzielność w pracy, poczucie dobrze wykonanej pracy i zajmowanie ważnego stanowiska. Jak wynika z literatury przedmiotu wspomnianej we wprowadzeniu, wraz ze starzeniem się pracowników może narastać w nich poczucie rezygnacji z samorealizacji i wyzwań w pracy, a satysfakcji starsi pracownicy mogą szukać w poczuciu stabilizacji. Motywatory wysoko oceniane wśród grupy młodszych pracowników dotyczą samorealizacji, osiągnięć, samej pracy, poczucia dobrze wykonanej pracy, natomiast dla starszych urzędników ważniejsze jest uznanie, pozostałe motywatory dotyczące samorealizacji są średnio nasilone. Na średni poziom zadowolenia z warunków pracy wśród młodszych urzędników szczególnie wpływają nisko oceniane warunki związane z poczuciem braku pewności zatrudnienia i mniejszymi możliwościami

awansu, wskazane w powyższej tabeli. Te czynniki zaniżają ogólne zadowolenie z warunków jakie stwarza im nowa praca.

Starsi urzędnicy są bardziej zadowoleni niż młodszy urzędnicy z warunków pracy, mają oni bowiem większe poczucie pewności zatrudnienia na obecnych stanowiskach, wykonują swą pracę od wielu lat, wielu z nich jest urzędnikami mianowanymi. Bardzo nisko ocenione przez młodych pracowników jest wynagrodzenie.

Krótkie podsumowanie

Przedstawione skrótowo wyniki oceny systemu motywacyjnego w dwu różnych organizacjach wskazują na to, iż należy w organizowaniu pracy brać pod uwagę aspekt rozwojowy a także wskazują na to, iż badanie indywidualno – środowiskowego przystosowania może być wiarygodnym wskaźnikiem oceny systemu motywacyjnego firmy przez pracowników.

Literatura

- Bońkowski K., *Finansowe motywowanie pracowników*, www.hrclub.webpark.pl
- Borkowska S., 1985, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWN.
- Foster J., 2003, *Motywacja w miejscu pracy*, w: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: GWP.
- Jepsen D.A., Sheu H.B., 2003, *General Job Satisfaction from Developmental Perspective: Exploring Choice – Job Matches at Two Career Stages*, „Career Development International”, 2, 162-179.
- Koper A., 2005, *Motywowanie pracowników o różnym stażu pracy na przykładzie Huty Szkła*, maszynopis pracy mgr wykonanej pod kier. A.M. Manek
- Kristof-Brown A.L. et al., 2005, *Consequences of individuals' fit at work: a meta – analysis of person – job, person – organization, person – group, and person – supervisor fit*, *Personnel Psychology*, 2, 281-342.
- Landy F.J. and Conte J.M., 2007, *Work in the 21st Century. An introduction to industrial and organizational psychology*, „Blackwell Publishing”.
- McKenna E., Beech N., 1999, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: FELBERG SJA.
- Manek A.M., 2007, *Job outcomes – person fit In two groups of glassblowers. Case study*, maszynopis, Xth European Congress of Psychology, Praga.
- Mazur S., Zawicki M., 2004, *Analiza instytucjonalna urzędu gminy*, Kraków: Wydawnictwo AE.
- Morawska-Mikołajek B., 2004, *Techniki i systemy motywacyjne na przykładzie PZL Świdnik*, maszynopis pracy mgr wykonanej pod kier. A.M. Manek.

- Penc J., 1996, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Reykowski J., 1992, *Emocje, motywacja, osobowość*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Schultz D.P., Schultz S.E., 2002, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sobek A., 2005, *Efektywność systemów motywacji pracowników na przykładzie firmy Mc Donald's*, maszynopis pracy mgr wykonanej pod kier A.M. Manek.
- Szczepaniak A., 2005, *Adaptacja zawodowa urzędników na przykładzie Urzędu Gminy w Dębowej Kłodzie*, maszynopis pracy mgr wykonanej pod kier A.M. Manek.
- Warr P., 2003, *Wykonanie pracy a starzenie się siły roboczej*, w: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: GWP.
- Westerman J.W., Yamamura J.H., 2007, *Generational preferences for work – environment fit: effects on employee outcomes*, „Career Development International”, 2, 150-161.
- Zalewska A., 1996, *System wartościowania pracujących w zależności od wieku i reaktywności*, „Przegląd Psychologiczny”, 1/2, 211-226.

Anna Maria Manek

What motivating younger and older employee at the same organization

Abstract

The paper answer this question taking foundations from theories: motivation, P – E fit, life span psychology and data from investigations in some firms.

Halina Yashava

Association of Cluster's Subjects as a Self-regulating Form of Enterprises Management in the Conditions of Globalization

Introduction

In the conditions of building „network economy” network links are the main source of economic growth and increase of competitiveness. In response to globalization processes which become apparent in the development of international contacts, competition aggravation, the development of information and computer technologies, the processes of integration between regions and states are livened up, network relations among economic entities are developed. As a result the process of creating intergovernmental unions, international strategic alliances, goods producers' clusters has begun in the world.

Cluster concept of innovation development and increase of economies' competitiveness has been adopted by the countries of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), the countries of the European Union, the USA, China, India and many others.

Ministries and concerns exercise public governance of the branches of economy in Belarus. For example, the branch „light industry” is governed by the public concern „Belleprom”. As a result of the globalization processes and competition aggravation at domestic and foreign markets over the period of 1990-2007, the ratio of the branch output in the aggregate industrial output of the Republic of Belarus decreased 4.2 times and amounted 4.1%. The remainder of finished products increased 5.7 times which resulted in the lack of circulating assets that increased 5.6 times over the analyzed period and amounted 254 billion roubles in 2007. The level of circulating assets supply took on a negative value – „minus” 6%; product profitability of the branch decreased 1.8 times and amounted 8.1% in 2007; the share of unprofitable enterprises was 30.2%. The level of enterprises' competitiveness was 48.87%, which is considered to be a low level by the scale of qualitative assessment.

The government supports the branch „light industry” by granting public investments and tax remissions to enterprises, by backing their loans. At the same time the conducted analysis shows inefficiency of the public administration of the branch enterprises and inefficiency of the management at the microlevel.

The integration of the Republic of Belarus into the world economic community, the development of external economic links, international labour division, all these have called forth the possibility of using cluster approach in managing competitiveness of economic systems also in our country taking into account the national peculiarities.

Cluster concept of increasing economic systems’ competitiveness is based on creating new relations among economic entities (network cooperation) as well as between authorities and business (state-private partnership) which leads to realization of clusters’ competitive advantages in stirring up innovations, development of human capital, improvement of marketing.

Foreign experience shows that different organization and legal forms of creating a legal body for management of clusters are used in different countries: industrial associations (Nadvi, 2006; Porter, 2002: 496; Rabellotti 1999: 23-29), public unions (Maliy, 2003: 87-93; Porter, 2002: 496), limited companies (Maliy, 2003: 87-93), state-private partnerships (Michael, 2000), joint-stock companies (*Europe’s Own Motor City*, 1999: 11-14). At the same time many researchers point out that the role of nonprofit institutions in the support of producers – cluster members, their organizational and legal form, functions and structure are not determined clearly (Maliy, 2003: 87-93; Nadvi, 2006; Porter, 2002: 496; Rabellotti 1999: 23-29).

In this connection the aim of the given article is to substantiate the organizational and legal forms of creating clusters in Belarus and to develop the institutional structure of cluster management which ensures the realization of network cooperation in forming factors of enterprises’ competitiveness.

Substantiation of Organizational and Legal Form of Clusters Creation in Belarus

Goods producers’ cluster is considered as a network organization of complementary enterprises and organizations (including specialized suppliers, among them suppliers of services, as well as producers and buyers) which are territorially interconnected by relations of cooperation, united around a scientific-educational centre and connected by relations of partnership with local establishments and authorities with the aim of increasing competitiveness of enterprises, regions and national economy.

The theoretical prerequisites of clusters’ self-organization are based on the institutional theory which considers trust, cooperation in the context of the theory

of relations (Dosi, Lundvall), of network theories (Coleman, Patman, фамилии) as important factors of economic growth.

As a cluster is a network organization it is proposed to introduce the concept of network cooperation, by which we mean the process of establishing long-term trust industrial and economic and **social relationship** among cluster's subjects united in the production chain by vertical and horizontal links based on common for the cluster (business community) goals, norms, traditions, rules, customs. Network cooperation *differs from the relations of industrial cooperation* (including quasi-integration) by the fact that it includes not only vertical links (supplier – buyer) but also *horizontal* ones i.e. cooperation with competitors in the sphere of common interests (development of suppliers, investment activity, education, marketing research and sale, protection against foreign competitors, etc.) and cooperation with business service institutions (education, marketing, scientific research).

Network cooperation presupposes attraction of foreign partners (suppliers of material and technical resources, investments and buyers) which encourages cluster's development and solution of urgent industrial and economic problems (attraction of investments, expansion of export). Network cooperation is based on formal and informal relations owing to which transaction expenses are reduced (which is substantiated in the institutional theory) and aggregate economic benefit from joint use of resources is achieved.

Network cooperation in a cluster as in a social-economic system creates a synergistic result which is inherent in all systems and revealed in various spheres of cluster subjects' activity – in education, scientific research, marketing, sale, investment activity, production, procurement. The synergistic result is connected with the process of self-organization of the economic system which leads to its sustainable development at minimization of the system's resources.

The following types of synergism inhere in goods producers' cluster:

- Synergism of *marketing* is revealed in joint with competitors programs on marketing research, on sales of products at foreign markets and customer service, in division of target market segments;
- *Innovation* synergism means joint (with cluster's subjects (including competitors) and regional authorities) programs on research and development, joint design and development of products, perfection of product's design;
- *Investment* synergism means joint financing of innovation projects, creation of joint ventures, international technical collaboration of cluster's members with foreign investors;
- Synergism of *production organization* is revealed in cooperation with subcontractors, attraction of consumers to the process of product design and development;
- Synergism of *human capital development* is revealed in joint educational programs, development of informal methods of education;

- Synergism of management lies in uniting cluster's subjects in a nonprofit organization for realization of joint projects, joint use of resources and improvement of their quality, for lobbying the interests of cluster's subjects before local authorities and for other purposes.

Synergistic result consists in the fact that the factors of cluster subjects' competitiveness become higher than those of enterprises and organizations not associated into clusters. Clusters create strategic competitive advantages due to getting a synergistic result from cooperation among enterprises and organizations.

The condition of network cooperation realization is creation of **business communities in the form of non-profit organizations** which provide a peculiar forum for establishing relations with the following groups of subjects: partners, competitors, public institutions, foreign investors, international organizations. As a result of the research conducted by the author it has been proved that the most acceptable legal form of creating clusters in the Republic of Belarus is an association as it ensures: achievement of common goals of the association's members, industrial and economic self-sufficiency and property independence of its members, solution of educational and scientific tasks and low entrance barriers for subjects. The sources of the association's financial resources are admission and membership fees of the participants, grants of international organizations for target projects, budgetary funds (within the framework of state-private partnership projects) as well as voluntary donations of other enterprises and organizations. Membership in an industrial association is voluntary. It appears from this that the association is not identical with the cluster in the quantitative composition of members.

The Republic of Belarus has already had some experience in creating non-profit organizations, for instance, Belarusian Confederation of Entrepreneurs, regional associations of employers and entrepreneurs, Employers' Union, Republican Timber Industry Association, etc. At the same time the analysis of the structure and function of these associations has shown that, firstly, such associations unite participants either according to their branch affiliation or to their professional affiliation, but not **to their affiliation to a cluster**; secondly, they don't provide **network cooperation** in science, education and marketing – the main factors of competitiveness.

The analysis of network cooperation in Belarus has shown that low activity of realization of joint projects is recorded, competitors are not considered as potential partners in scientific research and development, marketing research and joint sale of products at foreign markets. So, the number of joint projects on carrying out research and development is still low – 12 units. As regards the number of the examined organizations (96 units), 12.5% of enterprises cooperated with one partner, which is much lower than abroad (61% – 97% in different countries).

These results make urgent the development of the mechanism of clusters' self-regulation including institutional structures which ensure creation of the main factors of competitiveness – development of human capital and stirring up of innovations.

Concept of Cluster Subjects' Association

As a form of collective management of the clustering process in the region it is proposed to create an industrial association as a non-profit organization of cluster's subjects.

The main aim of cluster subjects' industrial association is to ensure competitiveness of the organizations – the association's members and economic growth in the region at the expense of creating clusters and developing network cooperation and state-private partnership in science, education, marketing based on favourable institutional, economic, organizational and other conditions.

The organizational structure of an association includes the following organizational departments and executives: board, management, a business-information centre, a centre of engineering and technology transfer, an educational centre, clusters' coordinators, a lawyer, an account department. With the aim of **organizational support of cluster subjects' network cooperation** in education and science it is proposed to create an educational centre and a centre of engineering and technology transfer in the structure of an industrial association.

The educational centre of the association can be created at a base (branch) higher educational establishment which must be one of the founders of the association. *The tasks of the educational centre* are: to create a single information and education environment in clusters united by telecommunications network; to carry out target training of personnel for regional clusters; to ensure the integration of vocational schools with base higher educational institutions on the basis of multilevel training.

The educational centre's functions have been formulated from these tasks: determination of regional priorities of training specialists for clusters; optimization of the programs of training specialists in educational establishments stressing the clusters' specialities; initial education (getting a qualification); retraining and development of management; training of industrial association's specialists; target training of personnel for regional clusters (formation of a cluster educational order); development of an open education system based on enterprise-wide computer networks; training on the systems of managing knowledge (informal knowledge transfer) in clusters.

The forms of network cooperation of educational sphere and business:

- forecasting the pattern of cluster's personnel requirements for a medium-term period;
- introducing the system of individual scholarships and grants;
- joint development of special academic programs of professional training of future specialists in regional academic institutions;

- joint organization of refresher and retraining courses for managers on the issues of modern production techniques, legislation, management, marketing, competitiveness, management systems, project management, etc.

It is proposed to create **the centre of engineering and technology transfer** of the association on the basis of the branch scientific and/or educational establishment of the region which can also be founders of the industrial association. Cluster's subjects willing to join the industrial association become its members paying at the same time admission and membership fees. It gives them the right to get the association's services in the sphere of development of education, stirring up of innovations, improvement of marketing, etc., free of charge or at reduced charges.

The task of the centre of engineering and technology transfer is to stir up innovations in clusters by means of joint scientific developments and transfer of innovations for clusters' subjects. To achieve this task the scientific sector fulfils the following **functions**: improvement of production processes and development of fundamentally new technologies and products, development of business-plans, carrying out of marketing research, creation of joint web-sites, handbooks on cluster's participants, business-charts (of local networks), development and introduction of innovation management systems (management of suppliers' chain, management of interrelations with clients, sales management, systems of quality management according to the International Standards ISO 9004:2000, etc.) at clusters' enterprises, performance of international certification and testing of products, provision of services on licensing of activity, protection of intellectual property rights, commercialization of scientific developments of cluster's subjects. In contrast to the existing centres of technology transfer in the Republic of Belarus, the proposed centre within cluster's industrial association, firstly, renders engineering services for cluster's subjects taking into account their branch specificity; secondly, the centre creates conditions for realization of network cooperation in the innovation activity of cluster's subjects.

The forms of network cooperation of cluster's subjects in innovations:

- joint development of scientific research for cluster's subjects;
- joint introduction of innovation management systems;
- creation of joint laboratories by means of setting up branch offices of the industrial association in a branch higher educational establishment or a scientific-research organization;
- provision of grants by the association for scientific-research work conducted by creative teams of students;
- transfer of the results of scientific research and development work to production.

The centre of engineering and technology transfer is an investment intermediary for provision of efficient transfer of scientific developments into real production.

Stirring up of innovation activity in clusters occurs due to their accumulation of knowledge and transfer of informal knowledge („know-how” and skills acquired owing to individual experience); cooperation in solution of complicated

tasks; greater flexibility and speed of developments and introductions of innovations; attraction of investments into a cluster; risk sharing; internal specialization and standardization at the expense of the availability of flexible entrepreneurial structures of small business within a cluster which represent innovation growth points; acquisition of innovations within the framework of international technological cooperation. All this encourages rapid introduction of innovations by clusters' subjects into industrial and economic activity due to the resource of interpersonal relations, trust and common goals.

Conclusion

In conditions of building „network economy” the conventional approaches to business management based on government support can't fit the changes taking place currently (globalization, competition aggravation, network structures creation), but must be supplemented by a new cluster approach based on encouragement of network cooperation in the development of science and education, stirring up of innovations.

Association as the organizational and legal form of managing self-development of Belarusian enterprises in the conditions of creation of goods producers' clusters which will create conditions for developing network cooperation has been substantiated in the article. Network cooperation creates synergistic result connected with the process of self-organization of enterprises. Types of synergism in the following spheres of joint activity: marketing, innovations, investment activity, organization of production, development of human capital, management, have been considered.

To realize network cooperation in the clusters of Belarus the concept of an industrial association which includes: a goal, association's structure, tasks and functions of an educational centre and a centre of engineering and technology transfer, forms of network cooperation in building up the most important factors of competitiveness – science, education and innovations, has been substantiated in the article. The realization of this concept will allow the effectiveness of activity and competitiveness of both cluster's subjects and the national economy of Belarus as a whole to be increased.

Bibliography

- Europe's Own Motor City*, „International Herald Tribune”, No 36.154, may 31, 1999, p. 11-14., Paris.
- Maliy N., 2003, *Cluster as a New Form of Entrepreneurial Amalgamation*, Nikolay Maliy, Regional forum „Social Aspects and Financing of Industrial Restructuring”, 26 and 27 November 2003, Moscow, Russian Federation. Topic 5: Regional dimension of industrial restructuring. – Moscow.
- Michael J., 2000, *Enright and Ifor Ffowcs-Williams*, Michael J. *Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies*, conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers, Bologna, Italy, 14-15 June 2000, Organisation for Economic Cooperation and Development, 2000, Workshop 2: Local partnership, clusters and SME globalizations, [electronic resource], access mode: <http://www.oecd.org/daf/corporate>. [Access date: 04.07.2005].
- Nadvi K., 2006, *Facing the new competition: Business associations in developing country industrial clusters*, Khalid Nadvi; Institute of Development Studies, Brighton, [electronic resource], access mode: <http://www.rii.wvu.edu/WebBook/Norton/nortonupdate/neoflows1.htm>. [Access date: 14.03.2006].
- Porter M., 2002, *Competition*, translation from English, M. Porter, Moscow: Publishing house „Williams”.
- Rabellotti R., 1999, *Recovery of a Mexican cluster: Devaluation bonanza or collective efficiency?*, Rabellotti R., World Development, forthcoming, Vol. 31, No. 9, Sep..

Alicja Szczygieł

Uwarunkowania rozwoju kompetencji zawodowych kapitału ludzkiego w organizacji

Przez wiele lat firmy nie przywiązywały wagi do profesjonalnych szkoleń pracowników. Bazowano głównie na zdobytym przez nich doświadczeniu zawodowym wynikającym z lat pracy i uzyskanej praktyki. Wraz ze zmianami gospodarczymi w naszym kraju, organizacje zaczęły dostrzegać coraz większe znaczenie inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego. Rywalizacja, która powstała pomiędzy przedsiębiorstwami sprawiła, że zaczęło im zależeć na zatrudnianiu jak najlepszych, kompetentnych pracowników, którzy sprostałoby zarówno zadaniom stawianym przez organizację, jak i problemom związanym z sytuacją rynkową. Obecnie zdobyte w pracy wieloletnie doświadczenie, nie zawsze kształtuje wystarczająco wartość zawodową zatrudnionej osoby. Szybko postępujące zmiany w gospodarce krajowej i zagranicznej (globalnej) wpływają na przyspieszony proces starzenia się wiedzy zatrudnionych pracowników, co powoduje potrzebę ich ustawicznego rozwoju. Według Reg Revansa „uczenie się w ramach organizacji musi być co najmniej równe wielkości przemian środowiskowych. Jeżeli wielkość wewnętrznego uczenia się jest mniejsza niż wielkość przemian zewnętrznych oznacza to, że organizacja umiera lub upada” (Pedler, Aspinwall, 1999: 19). Wykwalifikowana kadra poddawana ciąglemu, zorganizowanemu i kontrolowanemu procesowi szkolenia, otwiera bowiem drogę przedsiębiorstwa nie tylko do sukcesu, ale warunkuje ciągłość jego istnienia we współczesnym świecie.

Rozwój zawodowy ludzi w organizacji jest procesem, którego czas uzależniony jest od okresu zatrudnienia w firmie. Ma początek z chwilą rozpoczęcia pracy, a kończy się wraz z odejściem pracownika z danego przedsiębiorstwa. W związku z tym może trwać nawet wiele lat, przez które kapitał ludzki będzie wpływał na kondycję finansową i pozycję na rynku inwestującej i zatrudniającej go firmy. Osoby podejmujące pracę, najczęściej posiadają określone kwalifikacje. Poziom

wykształcenia, zawód, który został wyuczony w wyniku procesu kształcenia nie zawsze jednak idzie „w parze” z wystarczającą wiedzą, umiejętnościami czy postawą jaka jest oczekiwana na stanowisku obejmowanym przez pracownika. Często bywa tak, że te wskaźniki stosunkowo nisko korelują ze sobą (Karney, 2007: 263). Pożądane kompetencje i doświadczenie pracownik zdobywa w trakcie wykonywanych obowiązków zawodowych. Tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego organizacji stanowi ważny element koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych przedsiębiorstwach. Rozwój zasobów ludzkich (RZL)⁴² definiowany jest jako „celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich” (Pocztowski, 2003: 294).

Na podstawie literatury przedmiotu wyróżnić można dwa podejścia dotyczące relacji zachodzących między zarządzaniem zasobami ludzkimi a rozwojem zasobów ludzkich (Pocztowski, 2003: 293-294). W pierwszym podejściu rozwój zasobów ludzkich „traktuje się jako integralną część zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującą swoim zakresem pozyskiwanie i utrzymywanie w organizacji ludzi o wysokim potencjale, którzy są najlepiej przygotowani do osiągnięcia celów firmy”. W drugim podejściu traktuje się rozwój zasobów ludzkich jako oddzielny proces od zarządzania zasobami ludzkimi i komplementarny w stosunku do niego” (Pocztowski, 2003: 293-294). Podana w/w definicja wskazuje, że rozwój zasobów ludzkich stanowi podstawowy proces w ramach zarządzania zasobami ludzkimi i wiąże się integralnie z rozwojem organizacji i kreowaniem karier zawodowych. Może on (RZL) być analizowany na trzech poziomach: całej organizacji, poszczególnych zespołów pracowniczych i indywidualnych pracowników. Dla każdego z tych poziomów można określić zakres przedsięwzięć rozwoju zasobów ludzkich, stosowny dla danego przedsiębiorstwa i na każdym z wymienionych poziomów mogą powstać problemy związane z rozwijaniem potencjału pracy.

Efektywność rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji zależy od dwóch podstawowych czynników: od samych pracowników oraz organizacji (przedsiębiorstwa ich zatrudniającego). Rola firmy polega na budowaniu początkowego kapitału ludzkiego, a następnie jego rozwoju poprzez szkolenia, realokację pracowników, restrukturyzację pracy oraz odpowiednią kulturę organizacyjną i system motywacyjny, a także dzięki właściwym fizycznym warunkom pracy i opiece medycznej. Rola pracowników w rozwoju kapitału ludzkiego organizacji jest także bardzo istotna, oczekuje się od nich aktywnego uczestnictwa w szkoleniach, realizacji samokształcenia, dążenia do równowagi między pracą i życiem osobistym, dbania o kondycję fizyczną i psychiczną, udziału w aktywnych formach wypoczynku (Król, 2006: 424-425). Zob. rys. 1.

⁴² Pojęcie zasobów ludzkich jest w użyciu potocznym stosowane zamiennie jako kapitał ludzki lub potencjał ludzki.



Rys. 1. Tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego organizacji

Źródło: Król, Ludwiczynski, 2007: 424.

W planowaniu rozwoju kapitału ludzkiego nawiązuje się do założeń teorii kapitału ludzkiego. Uważa się, że ludzie w wyniku uwarunkowań dziedziczności dysponują pewnym zasobem cech i właściwości, które mogą, lecz nie muszą, rozwijać się samodzielnie. Na tej podstawie można sformułować wniosek o potrzebie inwestowania w ich rozwój. Przyjmowanie kapitału ludzkiego jako obiektu inwestowania wymaga przeprowadzenia analizy ekonomicznej nakładów ponoszonych w tym celu przez przedsiębiorstwo na tle wzrostu jego wartości i wykorzystania w przyszłości. W konsekwencji widoczne jest istotne znaczenie problematyki rozwoju kapitału ludzkiego w ramach funkcji personalnej niektórych współczesnych i przyszłych organizacji (Pocztowski, 2003: 295, w: Król, Ludwiczynski, 2006: 433).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery modele polityki personalnej tworzenia kapitału ludzkiego organizacji (Król, Ludwiczynski, 2006). Poniżej przedstawiono ich charakterystykę.

Model rozwoju kapitału ludzkiego polega na inwestowaniu przez organizację w rozwój swoich pracowników, którzy traktowani są jako aktywa. Pracownicy, mający zdolności i istotne dla firmy umiejętności stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Dzięki inwestowaniu w ich rozwój, przekazywaniu im uprawnień decyzyjnych, zwiększa się ich motywację, co wpływa na wzrost efektywności pracy. Zaletą tego modelu jest tworzenie kultury organizacyjnej opartej na integracji załogi. Wadą - małą podatność na zmiany, zwłaszcza głębokich restrukturyzacji zatrudnienia, oraz konieczność ponoszenia znacznych nakładów finansowych na rozwój kapitału ludzkiego w oczekiwaniu na wysoką ich efektywność. Opisywany model jest najbardziej rozpowszechnioną propozycją teoretyczną kształtowania polityki personalnej w organizacji. Model pozyskiwania kapitału ludzkiego jest nastawiony na zdobywanie wykwalifikowanych pracowników z rynku pracy, adekwatnie do realizowanej strategii firmy. W tym modelu firma nie ponosi kosztów

związanych z inwestycją w kapitał ludzki, ponieważ korzysta z umiejętności, które pracownicy wykształcili w innych miejscach. Zaletą tego modelu jest duża elastyczność w kształtowaniu struktury kapitału ludzkiego, w zależności do zmian strategii firmy. W trakcie stosowania tego rodzaju polityki personalnej mogą jednak pojawić się trudności w związku z brakiem możliwości płynnego zastępowania zwalnianych pracowników przez inne osoby lub kształtowaniem strategicznych kompetencji pracowników ponieważ jest to proces wymagający dłuższego czasu i stabilności systemu. Prawidłowo stosowany model sprzyja dynamizacji polityki personalnej oraz lepszemu funkcjonowaniu całej organizacji. Model kontraktowania kapitału ludzkiego oparty jest na założeniu, że misja i strategia firmy może być realizowana nie tylko dzięki własnym pracownikom. Rezygnując z różnych funkcji firma w ramach kontraktu może bowiem zlecać wytwarzanie produkcji innym organizacjom. Wymaga to umiejętności zarządzania siecią oraz posiadania kompetencji w zakresie projektowania produktów, marketingu. Model kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego zakłada, że w pewnych warunkach korzystny jest rozwój własnego kapitału ludzkiego z równoczesnym jego pozyskiwaniem dzięki aliansom strategicznym. W wyniku praktykowania tej polityki personalnej wzbogacają się obie strony, dzięki wyspecjalizowanej wartości partnera w dziedzinie pozyskiwania wiedzy z kapitału ludzkiego (efekt synergii). Powinny się one jednak opierać na zaufaniu i dzieleniu się informacjami oraz na wzajemnej współpracy i prawdziwym partnerstwie. „Ograniczeniami stosowania tego modelu są: trudność w zarządzaniu aliansami strategicznymi wskutek istnienia różnych kultur organizacyjnych oraz obserwowana ostrożność w procesie inwestowania w ten wspólny kapitał ludzki. Konieczne jest tworzenie systemów ZZL, zachęcających i nagradzających kooperację i dzielenie się informacjami” (Król, Ludwiczynski, 2007).

Zaprezentowana charakterystyka czterech modeli polityki personalnej w zakresie tworzenia kapitału ludzkiego organizacji wskazuje na różnice w przyjmowanych w nich założeniach. Mimo to, możliwe jest występowanie konkretnych systemów polityki personalnej, wykorzystujących jednocześnie różne rozwiązania modelowe.. „W przeważającej liczbie przypadków spotykamy obecnie rozwiązania hybrydowe, a więc takie, w których zastosowano różniące się od siebie, nieraz przeciwstawne założenia projektowe” (Wawrzyniak, 2002: 79, w: Król, Ludwiczynski, 2006). Powodzenie osiągania wyznaczonych przedsięwzięć przez organizację, uzależnione jest od stosowanej polityki personalnej, która powinna uwzględniać właściwe wykorzystanie zasobów ludzkich i kierowanie ich rozwojem zgodnie z potencjałem rozwojowym pracowników. Potencjał rozwojowy rozumiany jest jako „predyspozycje umożliwiające wykonywanie przyszłych zadań” (Listwan, 2006).

Każdy pracownik jako odrębna jednostka wyposażony jest w charakterystyczne tylko dla niego zasoby, ale ich rozwój i efektywność wykorzystania kształtuje się w podobny sposób dla wszystkich zatrudnionych. W rozwoju umiejętności wyznacza się fazę uczenia się, podczas której sprawność pracownika wzrasta prawie regularnie w różnym tempie. Po niej następuje faza stabilizacji, czyli osiągania pewnego

maksimum możliwości i sprawności. W ostatniej fazie – spadku – dochodzi do obniżania w różnym tempie osiągniętego wcześniej poziomu. Atutem młodych pracowników jest zdolność do uczenia się zgodnie z potrzebami firmy. Pracownicy w wieku „dojrzałym” od około 30-tego do 60-tego roku życia nie tylko posiadają sprawność uczenia się, ale także wykorzystują nabyte doświadczenia. Pracownicy w różnym wieku mają zatem nieco inne możliwości rozwojowe, które warto umieć prawidłowo wykorzystywać (Adamiec, Kożusznik, 2000). Kreując drogę rozwojową pracownika nie należy jednak koncentrować się wyłącznie na jego możliwościach doskonalenia związanych z wiekiem, ale także brać pod uwagę procesy społeczne, którym on podlega. Według Donalda Supera, kariera życiowa jest układem pełnionych jednocześnie lub sekwencyjnie ról społecznych, a czas poświęcany każdej z ról i stopień osobistego zaangażowania w rolę zmienia się wraz z rozwojem osoby i zmianami jej zewnętrznego otoczenia. Należy zatem przewidywać i uzależniać zaangażowanie w wykonywanie obowiązków zawodowych pracownika od jego wieku i etapu życia rodzinnego, na którym się znajduje. Poniżej przedstawiono etapy rozwoju kariery według Supera.

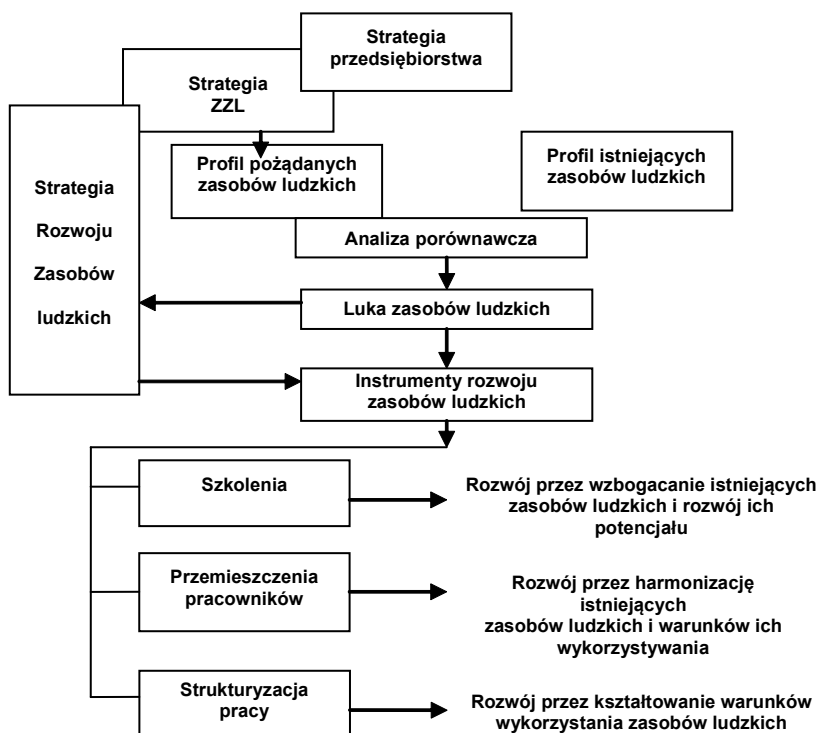
Tabela 1. Etapy rozwoju kariery według Supera

WIEK	ETAPY ROZWOJU KARIERY
10	wzrost
20	Badanie, odkrywanie
30	Otwarcie
55	Stagnacja
70	Regres

Źródło: Gordon, 1986: 315.

Firmy w różny sposób inwestują w rozwój zasobów ludzkich w zależności od przyjętej strategii oraz doboru instrumentów rozwoju pracowników. Wyróżnia się cztery odmienne strategiczne podejścia do sposobu inwestowania w rozwój zasobów ludzkich przez firmy (Pocztowski, 2003: 296-297). Pierwsze podejście zakłada podejmowanie działań dopiero wówczas, gdy wystąpią problemy z zapewnieniem pracowników o pożądanym poziomie kompetencji. Niezbędnych pracowników pozyskuje się spośród zatrudnionych osób lub przyjmuje się nowych. Z reguły są to działania przypadkowe i doraźne, wykonywane w celu rozwiązania występujących sytuacji trudnych w firmie. Drugie podejście zakłada, że zasoby ludzkie są istotnym strategicznym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa. Prowadzona jest polityka skierowana na tworzenie w firmie pożądanego zasobu potencjału pracy. Strategia działania polega na przyjmowaniu młodych pracowników o dużym potencjale rozwojowym, w których firma inwestuje. Tego typu przedsięwzięcia rozwojowe prowadzone są na wszystkich szczeblach w hierarchii organizacji. Trzecie podejście charakteryzuje się zatrudnianiem osób z pewnym

doświadczeniem zawodowym, a następnie sprawdzaniem ich przydatności na różnych stanowiskach pracy. Działania rozwojowe są skierowane na doskonalenie wybranych elementów zasobów, którymi dysponują. Ostatnie podejście nie przewiduje podejmowania działań rozwojowych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Zakłada się pozyskiwanie pracowników o potencjale ważnym dla przedsiębiorstwa. W przypadku nie spełnienia oczekiwań dochodzi do zwolnienia pracownika i poszukiwań nowego. Poniżej przedstawiono model rozwoju zasobów ludzkich, w którym strategia rozwoju potencjału pracy stanowi integralną część strategii zarządzania zasobami ludzkimi w szerszej strategii firmy (zob. rys. 2). Strategia rozwoju wyznacza główne kierunki doskonalenia każdego z pracowników. Proces ten jest modyfikowany na bieżąco przez porównywanie pożądanych i aktualnych kompetencji zasobów ludzkich. W związku z tym strategia rozwoju zasobów ludzkich obejmuje zaplanowane wcześniej procesy rozwojowe, oraz te powstające podczas realizacji (Pocztowski, 2003: 297).



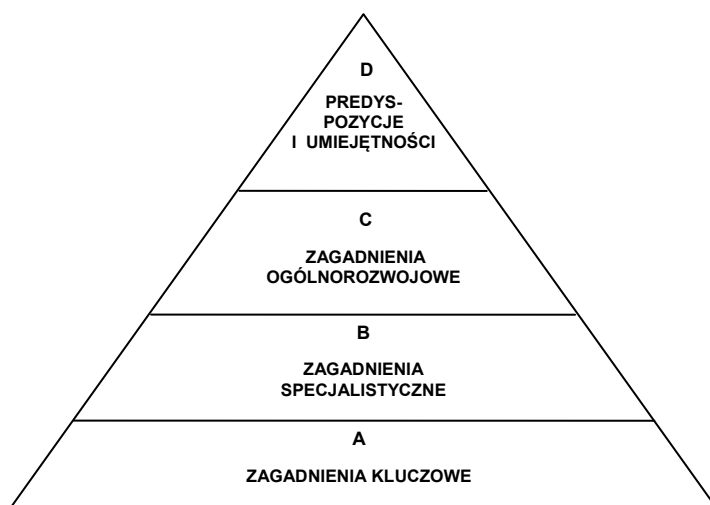
Rys. 2. Model rozwoju zasobów ludzkich

Źródło: Pocztowski, 2003: 298.

W prezentowanym modelu wyróżnia się trzy podstawowe instrumenty rozwoju zasobów ludzkich: szkolenia, przemieszczania pracowników oraz strukturyzację

pracy. W niniejszej pracy zajęto się analizą podstawowego narzędzia rozwoju jakim są szkolenia.

Podstawą planowania działalności szkoleniowej w przedsiębiorstwie jest opracowanie standardów kwalifikacyjnych, które powiązane będą z opisem i ewaluacją stanowisk pracy. Określenie standardów umożliwia zdefiniowanie wymagań w zakresie wiedzy i umiejętności jakie są potrzebne do wykonywania pracy na danym stanowisku i jakie szkolenia należy przeprowadzić w organizacji. „Standard kwalifikacji to stan, model sprawności zawodowej dla danego rodzaju pracy, stanowiska, zawodu” (Karney, 2007: 265). Zbiór takich połączonych cech (elementów) kompetencji zawiera „piramida kwalifikacji” (zob. rys. 3).



Rys. 3. Piramida kwalifikacji

Źródło: Karney, 2007: 265.

Piramida składa się z wybranej wiedzy ogólnej oraz umiejętności i cech osoby uczącej się. Podstawę piramidy (poziom A) stanowią zagadnienia kluczowe, które obejmują wiedzę i umiejętności decydujące o możliwości wykonania danej pracy. Charakterystyczne są one dla danych stanowisk pracy i powstają w procesie edukacji zawodowej (np. wiedza zdobyta w wyniku studiowania na wyższej uczelni wiedza ekonomiczna – prawnicza). Kolejny poziom (B) obejmuje specjalistyczne zagadnienia czyli wiedzę, umiejętności i nawyki zdobyte w pracy podczas wykonywania obowiązków zawodowych, np. wiedza na temat procedur, rodzajów kredytów proponowanych przez bank klientom strategicznym. Poziom C dotyczy zagadnień ogólnorozwojowych tj. rozwoju pracownika pod wpływem wykonywanej pracy np. umiejętność organizacji czasu pracy, sprawność podejmowania skutecznych decyzji itp. „Standardy te są możliwe do określenia przez opracowanie modeli optymalnego wykonania zadań” (Karney, 2007: 266). Poziom

najwyższy piramidy (D) obejmuje „wymagany stopień właściwości niezbędny do wykonywania pracy” np. spostrzegawczość u kierowcy. Niektóre właściwości (w modelu przystosowania zawodowego zwane „możliwościami”) prawie nie podlegają doskonaleniu np. temperament, inne mogą zmieniać się pod wpływem świadomego uczenia się człowieka, nacisków otoczenia, rodzaju wykonywanych zadań.

Dla celów szkoleniowych pracownika wydaje się, że szczególnie istotne są obszary dwóch pierwszych poziomów (A i B). Z jednej strony wiedza i umiejętności zdefiniowane w tych poziomach wpływają szczególnie na jakość wykonywanej pracy. Z drugiej strony można znacznie wpłynąć na ich rozwój poprzez uczestnictwo pracownika w przedsięwzięciu szkoleniowym. Zawartość kolejnych poziomów nie wydaje się aż tak istotna z punktu widzenia rozwoju w trakcie szkoleń. Szczególnie dotyczy to poziomu ostatniego, ponieważ obejmuje on właściwości pracownika, które są np. wrodzone (temperament) i mogą podlegać zmianom w małym stopniu lub wcale.

Pojęcie standardów kwalifikacyjnych dotyczy cech pracownika a przede wszystkim wymagań, jakie stawiane są osobie, która pracuje na danym stanowisku pracy. Standardy nie są stałe, zmieniają się wraz z rozwojem organizacji, dynamiką rozwoju różnych dziedzin nauki. Zdefiniowanie kompetencji zawodowych dla poszczególnych stanowisk pracy precyzuje wymogi dotyczące wiedzy, umiejętności i postaw prezentowanych przez pracowników. Standardy te pomagają trafnie przygotować program przedsięwzięcia szkoleniowego a następnie przeprowadzić dobór uczestników (zatrudnionych osób), którzy powinni wyrównać posiadane braki w kompetencjach.

Podejście do kształcenia pracowników w ostatnich latach podlegało zmianom. Freilinger (Karney, 2007) zaprezentował dziesięć tez dotyczących współczesnej edukacji zawodowej. Przedstawiają one koncepcję szkolenia w stale zmieniających się warunkach społeczeństwa postindustrialnego.

„Teza 1. Stale wzrasta znaczenie uczenia się jako strategicznego, związanego z inwestycjami czynnika sukcesu, ważnego dla wszystkich firm. Inwestowanie w zasoby ludzkie jest co najmniej tak samo ważne .

Teza 2. Wciąż rośnie szybkość zmian. Możemy skutecznie radzić sobie ze zmianami i pomagać aktywnie kształtować tylko wtedy, gdy jesteśmy gotowi sami się zmieniać.

Teza 3. Przełożony spełnia także zadania przewodnika, który kieruje i pobudza rozwój pracowników.

Teza 4. Wszyscy zatrudnieni przyjmują coraz większą odpowiedzialność za swój rozwój osobisty i zawodowy. Wykorzystują okazje, których dostarcza im przedsiębiorstwo do przyjmowania takiej odpowiedzialności.

Teza 5. Tradycyjne szkolenie zaawansowane i ustawiczne staje się coraz silniej zintegrowane z codzienną pracą. Proces ten może jednak funkcjonować tylko wtedy, gdy akceptuje się fakt, że firmy mogą przetrwać tylko wtedy, gdy ich tempo uczenia się jest większe od tempa, w jakim zmienia się otoczenie.

Teza 6. Metody uczenia się coraz bardziej odchodzą od czysto poznawczego uczenia się, które ogranicza się do przedstawienia „ładnie” uszeregowanej wiedzy w formie instrukcji, w stronę uczenia zorientowanego na doświadczenie (uczenie przez robienie). W efekcie zmienia się też rola instruktora seminarium z roli deklamatora, który jedynie przedstawia gotowe recepty na sukces, na rolę przewodnika lub trenera. Dzieje się to dlatego, że im więcej mówi instruktor seminarium i im częściej uczestnicy milczą, tym mniej trwały będzie efekt seminarium dla uczestników.

Teza 7. Niepokój motywuje ludzi do nauki. Zadaniem instruktora coraz częściej staje się wywołanie takich stanów, na przykład przez inicjowanie twórczych kryzysów.

Teza 8. Dla pracowników coraz ważniejszą kwestią staje się rozwijanie zarówno umiejętności zawodowych, jak i społecznych (zachowania grupowe związane z komunikowaniem się i współpracą itd.).

Teza 9. Coraz częściej szkolenie poszczególnych pracowników zastępowane jest szkoleniem „rodzin” organizacyjnych, to znaczy oddziałów, departamentów itd., które przeprowadzają szkolenie w swoim zakresie. Takie szkolenie grupowe znacznie ułatwia przekazywanie wiedzy.

Teza 10. Jednowymiarowe koncepcje seminarium coraz częściej zastępuje się holistycznymi, które obejmują także wskazówki z takich dziedzin jak sport, zdrowie, prawidłowe odżywianie i techniki relaksacyjne. Szkolenie zawodowe jest najbardziej efektywne, gdy łączy się tematykę specjalizacyjną z treningami ogólnorozwojowymi” (Karney, 2007: 271-272).

Jak wynika z opisanych tez, zmianie podlega sposób kształcenia pracowników. Modyfikacja dotyczy szczególnie treści i celu nauczania zapewniającego holistyczny rozwój pracownika, który obejmuje zarówno kompetencje zawodowe, specjalistyczne ale także społeczne i ogólnorozwojowe. W coraz większym stopniu wiedza i umiejętności ukierunkowane są na kreowanie pracownika, zdolnego do rozwiązywania stawianych przed nim zadań w sposób twórczy. Zmianie podlega także sposób nauczania w trakcie szkoleń - z podającego na uczenie się przez doświadczenie. Takie podejście wpływa pozytywnie na jakość kształcenia. W procesie uczenia się także dostrzega się istotną rolę przełożonych, którzy powinni wzbudzać u swoich pracowników motywację do samo rozwoju i aktywnego udziału w szkoleniu.

Edukacja profesjonalna osób dorosłych spełnia pięć podstawowych funkcji: adaptacyjną, wyrównawczą, renowacyjną, rekonstrukcyjną, kreującą (Nowacka, Jeruszka, 2004). Celem funkcji adaptacyjnej jest przystosowywanie pracownika do nowych stanowisk pracy. Zatrudnione osoby podlegają ciągłemu kształceniu z powodu postępu technicznego i zmian ekonomicznych, które wymuszają podejmowanie nowych zadań i wyzwań zawodowych. Kształcenie profesjonalne powinno szczególnie objąć pracowników, którzy powinni uzupełnić swoją wiedzę ze względu na zmianę stanowiska w organizacji. Dzięki temu mają oni możliwość wyrównywania braków kompetencyjnych (funkcja wyrównawcza). Organizowane

szkolenia dają możliwość przypomnienia i renowacji wiedzy i umiejętności, które zostały zapomniane lub zdezaktualizowane. Dotyczy to pracowników podejmujących ponownie po przerwie pracę w swoim zawodzie. Szkolenie ich polega na przypominaniu sobie zapomnianych informacji, zaktualizowaniu wiedzy (funkcja renowacyjna). Funkcja rekonstrukcyjna obejmuje osoby, które podejmują pracę inną niż posiadane wykształcenie lub przekształcają swoje miejsce pracy i wówczas muszą przeprowadzić rekonstrukcję swoich możliwości i nawyków. Funkcja kreująca polega na uczeniu się twórczego rozwiązywania problemów, myślenia dywergencyjnego, wykorzystania w pełni możliwości danej osoby. Wszystkie wymienione funkcje powinny być brane pod uwagę w projektowaniu przedsięwzięć szkoleniowych oraz w doborze jego uczestników. Od właściwego zaplanowania, zorganizowania i przeprowadzenia polityki szkoleniowej zależy sprawność działania organizacji, pracowników w niej zatrudnionych czyli rozwój firmy.

Planowanie rozwoju zawodowego pracownika w organizacji powinno być poprzedzone zdefiniowaniem standardów kwalifikacyjnych. Określenie pożądanych i wyraźnych wymagań wobec zajmowanego stanowiska pracy wyznacza cele edukacyjne zatrudnionej osoby. Standardy nie są jednak stałe, ulegają zmianom w zależności min. od kierunku rozwoju organizacji. W związku z tym powinny być one modyfikowane na bieżące w zależności zaistniałych przemian. Proces edukacji pracownika z jednej strony powinien uwzględniać wymagania związane ze stanowiskiem pracy (rozwój specjalistyczny). Z drugiej strony powinien sprzyjać ogólnemu rozwojowi pracownika, który dzięki temu w przyszłości, w sposób kreatywny wykorzysta nabytą wiedzę i umiejętności w rozwiązywaniu problemów zawodowych.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, Kraków: AKADE.
- Jeruszka U., 2002, *Pomiar wskaźników a jakość kształcenia zawodowego*, Warszawa: Wydawnictwo WSP TWP.
- Karney J., 2007, *Psychopedagogika pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Kożusznik B., 1998, *Psychologia zespołu pracowniczego: doskonalenie efektywności*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Król H., Ludwiciński A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Listwan T., 1988, *Assesment Center jako metoda doboru kadr kierowniczych*, Wrocław: Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 448.
- Pedler M., Aspinwall K., 1999, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Warszawa: Petit.
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Szałkowski A., 2006, *Podstawy zarządzania personelem*, Kraków: Wydawnictwo AE.
- Tyska T. (red.), 2002, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańsk: GWP.

Alicja Szczygieł

Conditions for corporate personnel's professional competence development

Abstract

The professional development of employees is a process whose duration depends on how long a person is employed by a company. It starts when someone gets a job and finishes when the person leaves the company. It can therefore last for many years during which the human capital influences the financial situation and the position of the company which invests and employs that person. The creation and development of human capital of a company is an important element of human resources management in contemporary enterprises.

Monika Wawer

Realizacja strategii zarządzania talentami w praktyce polskich przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Badania naukowców z różnych krajów, przeprowadzone w ostatnich 15 latach zarówno na sportowcach, muzykach, szachistach, ale także menedżerach pokazują, że „aby dojść do nadzwyczajnych osiągnięć w jakiegokolwiek dziedzinie, potrzeba około 10 lat intensywniej pracy. Istotne są przy tym cechy osobowości, inteligencja, motywacja, ale nie jest potrzebny specyficzny talent. Aby nie przeceniać tego gloryfikowanego niesłusznie czynnika, warto sobie powiedzieć: wrodzony talent to za mało”. Według badaczy najwspanialsze osiągnięcia opierają się na długotrwałej i intensywniej pracy (Zarządzanie na Świecie, 2009).

Można jednak zapytać, dlaczego niektórzy ludzie, pracujący przez lata, nie dochodzą do mistrzowskiego poziomu? Autorzy przywołanych badań odpowiadają, że praca musi być wykonywana przy dużej woli osiągnięcia coraz lepszych wyników, a dodatkowo niezbędna jest powtarzalność i regularna analiza osiągniętych rezultatów. W praktyce biznesowej oznacza to obserwowanie swoich wyników i dążenie do ich poprawy – podnoszenie na wyższy poziom dzięki otrzymywaniu od przełożonych uwag i opinii zwrotnych, dotyczących jakości pracy.

W tym miejscu czytelnik może stwierdzić, że jest to działanie oczywiste i powszechnie w firmach praktykowane, choćby przy okazji okresowych ocen pracowników. Warto się jednak zastanowić, czy taki feedback dotyczy zarówno szeregowych pracowników i kadry kierowniczej, czy też najwyższego szczebla zarządzania i członków zarządów? To właśnie ci pracownicy, często będący kluczowymi talentami, których pomysły, praca i zaangażowanie są najważniejsze dla efektów organizacji, potrzebują dla własnego rozwoju innych inspiracji, specyficznych działań, bardziej wyszukanych propozycji kształcenia niż studia podyplomowe, udział w kolejnym szkoleniu i słuchanie nawet najbardziej ciekawych wykładów.

Czy w Polsce można znaleźć takie rozwiązania, jakie realizują czołowe szkoły biznesu, zarówno w USA jak i w Europie, polegające na oferowaniu menedżerom najwyższych szczebli programów zwanych Advanced Management Program? Polegają one na zorganizowaniu grupy z osób zajmujących podobne stanowiska, ale reprezentujących różne branże. Dla uczestników takich spotkań oznacza to możliwość dyskusowania o przypadkach z własnej praktyki, rozmowy o problemach z różnych punktów widzenia i korzystanie z doświadczeń innych osób, co jest najbardziej rozwijające i inspirujące.

Analiza takich przykładów powinna skłaniać do zastanowienia czy w Polsce stosowane są jakieś nietypowe rozwiązania oraz czy program zarządzania talentami niesie w swej istocie coś więcej niż podnoszenie kwalifikacji pracowników i planowanie indywidualnych ścieżek karier oraz sukcesji stanowisk?

Różnorodność rozumienia pojęcia „talent”

Autorzy odmiennie definiują to pojęcie i nie ma zgodności wśród nich, jakie określenie byłoby najbardziej precyzyjne dla oddania jego istoty.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, talentem nazywany jest zazwyczaj pracownik o wybitnym potencjale intelektualnym, uzdolniony w pewnych dziedzinach, posiadający wysoki poziom kompetencji kluczowych dla organizacji i równocześnie osiągający wysokie wyniki w pracy.

Według modelu wybitnych zdolności Renzulliego, talent tworzą następujące składniki (Sękowski, 2004: 35-36):

1. Ponadprzeciętne zdolności, obejmujące:
 - ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny,
 - zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin.
2. Twórczość, tj. oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczności i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność.
3. Zaangażowanie w pracę, tj. dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości.

T. Listwan (2005: 21) uważa, że właściwości wymienione w modelu Renzulliego „korespondują z prognozowanymi cechami menedżera jutra, z tym, że w przypadku menedżerów dochodzą przymioty związane z kierowaniem ludźmi. Są to więc zmienne o charakterze społecznym, zawierające się w przywództwie charakteryzującym, urzeczywistniane przez lidera drogą interakcji z innymi osobami”.

Według tego autora rozważania o talentach można odnieść do pracowników sfery zarządczej, poszukiwania i rozwoju liderów organizacji.

Inne podejście prezentuje E. Maliszewska (2005: 77), według której talentem nazywa się szczególne uzdolnienia, również formę bycia, wyrażania samego siebie przez zdolność do kreowania idei, pomysłów na podstawie nowej kombinacji znanych składników, połączenie starych elementów w nowatorski sposób, także błysk intuicji, olśnienia, zdolność do świeżego spojrzenia.

Na konferencji „The Strategic HR Summit”, zorganizowanej w Londynie w 2004 roku, pojawiła się definicja, w której zarządzanie talentami określano w kategoriach identyfikowania, przyciągania, utrzymywania, rozwijania i wykorzystywania ludzi, którzy mogą dostarczyć do organizacji Intelktualną Energię, a która według autorów pojęcia składa się z:

- innowacji – kompetencji rozumianej jako wiedza techniczna (dotycząca procedur),
- krytycznego spojrzenia – rozumianego jako podważanie status quo,
- zaangażowania uwzględniającego wewnętrzną motywację, pasję i wytrwałość w rozwiązywaniu problemów (Klimkiewicz i Jabłońska, www.gfmp.com.pl).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w powyższej definicji rozwój kompetencji, rozumianej w tym przypadku jako wiedza techniczna, czyli specjalistyczna, jest jedynie częścią Energii wnoszonej przez talenty do organizacji. Również w pozostałych definicjach widać tradycyjne postrzegania działań rozwojowych, ale studia czy szkolenia, nawet najlepsze i najdroższe, nie zapewnią wszechstronnego rozwoju w przekroju wszystkich obszarów składających się na talent.

The Conference Board, stowarzyszenie związane z zarządzaniem personelem, w raporcie zatytułowanym: *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, zaproponowało definicję: „talent to każda osoba mogąca w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji” (Głowacka-Stewart, 2006: 8). Ta definicja podkreśla zarówno aktualne wyniki i osiągnięcia pracownika, ale także jego potencjał.

Ekonomiczne i marketingowe podejście do wyłonienia talentu proponuje trener biznesu A. Zaremba (www.kadryonline.pl), według której definiowane talentu należy oprzeć na segmentacji pracowników, czyli analizie ich wartości dla firmy z punktu widzenia dwóch kryteriów: kosztów pozyskania określonych kompetencji do firmy oraz wpływie konkretnych osób na tworzenie wartości biznesowej w firmie. Taki rachunek kosztów i zysków pomoże wskazać osoby najbardziej „cenne” w organizacji, a także, przy finansowaniu ich rozwoju, zapewni największy wskaźnik zwrotu z inwestycji.

Jednak pojawiają się też odmienne koncepcje, szczególnie wypracowane przez praktyków, zatrudnionych przez wielkie korporacje, w których uważa się, że każdy pracownik ma jakiś talent różniący się tylko jakością i natężeniem. Z tego punktu widzenia w procesie zarządzania talentami, za talent uważa się każdego pracownika zatrudnionego w firmie. Wychodzi się z założenia, że jeśli podjęto decyzję o wprowadzeniu danego pracownika do korporacji to oznacza,

iż ma on określone kompetencje (talenty), kluczowe z punktu widzenia organizacji, które zasługują na wsparcie tego rozwoju (Kwiecień, 2005: 163). Pojęciu talent przypisano kluczowe kompetencje takie jak: umiejętność strategicznego myślenia, zdolności przywódcze, inteligencja emocjonalna, umiejętność wywierania wpływu, przedsiębiorczość, orientacja na rezultaty, elastyczność i adaptacja do zmian, umiejętność pracy w grupie, umiejętności techniczne w ramach swojej specjalizacji.

Taka filozofia skutkuje przyjęciem podejścia, że korporacja nie może koncentrować się na zespole 5-10% kluczowych talentów, ale powinna brać pod uwagę wszystkich pracowników spełniających standardy firmy, bo każdy pracownik zasługuje na pełne wsparcie jego rozwoju, a skupienie się na wybranej grupie może doprowadzić do utraty pozostałych zatrudnionych lub osłabienia ich więzi z firmą.

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, że w omawianym obszarze istnieją rozbieżności nie tylko dotyczące zdefiniowania pojęcia talentu, ale także rodzaju przyjętego kryterium selekcji – np. psychologicznego, socjologicznego, ekonomicznego czy marketingowego, oparcia wyboru na dotychczasowych osiągnięciach pracownika czy prognozowanych na przyszłość, oraz określenia, jaki procent wszystkich pracowników firmy można wprowadzić do programu rozwoju talentów.

Od odpowiedzi na te pytania zależeć będzie sposób zarządzania talentami w organizacji, a w szczególności rodzaj przyjętych rozwiązań w zakresie rozwoju kadry. Warto w tym miejscu zauważyć, że umiejętne prowadzenie pracownika jako talentu musi obejmować wiele zróżnicowanych działań w obszarze nauki, praktyki, postaw, zachowań, kreatywności i aspiracji, a nawet energii życiowej. Takie wszechstronne podejście ułatwi zaspokojenie oczekiwań tej osoby we wszystkich powyższych aspektach, a skupienie uwagi pracodawcy na rozwoju kompetencji kadry poprzez tradycyjne formy kształcenia, które nie są strategią ani nową ani dostatecznie inspirującą i efektywną dla pracownika, takich oczekiwań nie zaspokoi.

Cele i sposoby realizacji strategii zarządzania talentami

Problem ze zdefiniowaniem pojęcia talent i wyłonienia pracownika do programu, można w pewien sposób rozwiązać poprzez określenie celu, jaki sobie stawia organizacja w zarządzaniu talentami. Z punktu widzenia analizy rozwiązań wynikających z praktyki doradczej, najczęstszymi powodami wprowadzania programu zarządzania talentami są (Kaczmarek i Sienkiewicz, 2005: 57):

- chęć zwiększenia efektywności całej organizacji,
- trudność pozyskania utalentowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy,
- potrzeba wewnętrznego rozwoju grupy przyszłych liderów,

- zmotywowanie do pozostania – „przywiązanie” osób o wysokim potencjale do organizacji,
- zróżnicowanie narzędzi motywacyjnych,
- potrzeba bardziej efektywnego wykorzystania zasobów na szkolenia i rozwój,
- obowiązująca w korporacji i firmie macierzystej polityka personalna.

Należy jednak zauważyć, że taka lista jest niespójna, a przede wszystkim niejednoznacznie określa rzeczywisty cel zarządzania talentami. Trudno się więc dziwić, że w tym obszarze w organizacjach istnieje wiele niejasności: kogo nazwać talentem i objąć programem, jakie strategie rozwoju przygotować dla tego pracownika, jaki ma być ich rezultat i wreszcie, czym to zarządzanie talentami różni od dotychczasowych rozwiązań w zakresie planowania sukcesji, przygotowywania kadry rezerwowej czy zwykłego podnoszenia kwalifikacji w wyniku szkolenia.

Ponieważ zarządzanie talentami określane jest często jako zbiór działań związanych z wejściem pracownika do organizacji, przejściem oraz wyjściem, firma Towers Perrin, na podstawie badań zrealizowanych w Niemczech, Francji i Wielkiej Brytanii, zaprezentowanych na wspomnianej wcześniej konferencji „The Strategic HR Summit”, wyróżniła najważniejsze czynniki, które przyciągają talenty, utrzymują je w firmie i wzbudzają zaangażowanie pracowników o najwyższym potencjale. Należą do nich:

- zainteresowanie najwyższej kadry zarządzającej pracownikami,
- możliwości doskonalenia swoich umiejętności,
- demonstrowanie przez najwyższą kadrę menedżerską istotnych w firmie wartości,
- praca pełna wyzwań,
- możliwości podejmowania decyzji,
- reputacja firmy jako dobrego pracodawcy,
- możliwość wpływu na decyzje podejmowane w firmie,
- sprawiedliwe i konsekwentne realizowanie zasady wynagradzania,
- przyjazne środowisko pracy.

W powyższej prezentacji obszarów aktywności firmy względem zatrudnionych w niej „talentów”, wyraźnie można dostrzec, że możliwość doskonalenia swoich umiejętności jest tylko jednym z wielu czynników, oczekiwanych przez pracowników od pracodawcy.

W Polsce podobne analizy przeprowadziła Firma DFMP Management Consultants, która z jednej strony badała pracodawców realizujących zarządzanie talentami, a z drugiej pytała osoby biorące udział w programie o ich oczekiwania w tym zakresie.

Wyniki jednoznacznie wskazują, że propozycje i oczekiwania dość znacząco się od siebie różnią. Dla talentów największą wartością było kompetentne kierownictwo, możliwość podejmowania decyzji, wolność i autonomia w działaniu, odnoszenie sukcesów przez firmę i otwarte mówienie o problemach. Są to oczekiwania odnoszące się do jakości zarządzania i kultury organizacyjnej. Firmy natomiast

kładły nacisk na możliwość rozwijania umiejętności pracowników, tworzenia dobrego wizerunku i oferowania dobrego wynagrodzenia.

Zwraca uwagę fakt, że to, co pracodawcy stawiają na pierwszym miejscu czyli inwestowanie w rozwój umiejętności kadry, ona sama lokuje dość daleko za innymi, bardziej pożądanymi działaniami.

Szczegółowe rezultaty badania przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Co przyciąga talenty i czym firmy starają się ich przyciągać?

Co przyciąga talenty?	% wskazań	Czym firmy starają się przyciągnąć talenty?	% wskazań
Kompetentne kierownictwo	76	Możliwość rozwijania umiejętności	48
Możliwość podejmowania decyzji	66	Dobry wizerunek firmy	40
Wolność i autonomia w działaniu	55	Dobre wynagrodzenie i premie	33
Odnoszenie sukcesów przez firmę	52	Świadczenia socjalne/benefity	27
Otwarte mówienie o problemach	52	Możliwość pracy w międzynarodowym środowisku	20
Wysokie stałe wynagrodzenie, powyżej średniej rynkowej	34	Duża samodzielność i odpowiedzialność	10
Możliwość rozwijania umiejętności	24	Nowoczesny styl zarządzania	4
Wynagrodzenie uzależnione od wyników	24		
Opieka zdrowotna	3		
Samochód służbowy, bony zakupowe	0		

Źródło: Klimkiewicz, 2007: 40.

Być może ta rozbieżność wynika z faktu, że pracownicy zazwyczaj kojarzą możliwość rozwijania umiejętności z uczestnictwem w tradycyjnych szkoleniach oraz warsztatach i treningach umiejętności, a te metody nie są w ich opiniach szczególnie rozwijające.

Opinie tę może potwierdzać klasyfikacja metod, przedstawiona na wykresie nr 1, zestawiająca stopień trudności zastosowania danej metody z jej wpływem na rozwój umiejętności.

Wykres 1. Rezultaty zastosowania różnych metod rozwoju kadry



Źródło: Kopera na podstawie HRM Partners 2008.

Z wykresu wynika, że tradycyjne szkolenia oraz warsztaty i treningi nie są najbardziej skuteczną metodą rozwoju. Według A. Kapery, Menedżera Zespołu Zarządzania Talentami w firmie HRM partners Towers Perrin Alliance Partner, zdecydowanie korzystniejszym rozwiązaniem są coaching, wymiana doświadczeń, bieżąca ocena i feedback, udział w projektach, zmiana zakresu zadań oraz mentoring. Zastosowanie przez pracodawcę takich metod rozwoju kadry może przynieść zdecydowanie lepsze rezultaty realizowania strategii zarządzania talentami.

Ciekawe są również rezultaty badania przyczyn wpływających na odchodzenie utalentowanych pracowników z międzynarodowych korporacji (Kwiecień, 2005: 164). Są to: niemożność pogodzenia życia zawodowego i osobistego, konkurencja do programu talentów, zbyt silne powiązanie wynagrodzeń z efektywnością, nieumiejętność wczesnej identyfikacji talentów, efekt wypalenia zawodowego i przeciążenie pracą, odhumanizowanie otoczenia pracy (wirtualne firmy), ograniczone możliwości karier pionowych i poziomych.

W celu wyeliminowania tych barier i utrudnień, międzynarodowe koncerny, oprócz działań w zakresie zmiany wizerunku, wprowadziły bardzo konkretne rozwiązania np. programy karier poziomych, elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy, programy work-life balance, czyli równowagi praca-życie, programy rozwoju skoordynowane z modelami kompetencyjnymi i aspiracjami pracowników czy

wreszcie stworzenie stanowiska/funkcji menedżera talentów, jako osoby koordynującej całość prac w tym obszarze w korporacji.

Konkludując, przywołane definicje i praktyczne wdrożenia oraz wyniki badań wyraźnie wskazują, że nie można opierać strategii zarządzania talentami jedynie na umożliwieniu im i finansowaniu ich kształcenia i rozwoju. Takie działania są powszechne i standardowo realizowane nawet w tych organizacjach, w których nie wdraża się koncepcji zarządzania talentami.

Dla pracowników jest to oczywiste, że firma dla obopólnych korzyści finansuje studia podyplomowe, wysyła na szkolenia nie tylko specjalistyczne, ale także menedżerskie czy rozwoju osobowości.

W przekonaniu autorki, trudno doszukać się w tych działaniach jakichkolwiek elementów strategii zarządzania talentami, a jedynie zwykłe, oczywiste podnoszenie kwalifikacji pracowników, wynikające z dynamicznego otoczenia rynkowego, zmian technologicznych i pojawiania się nowej wiedzy.

Znaczący rozwój rynku szkoleniowego w Polsce dodatkowo potwierdza zainteresowanie szkoleniami już od wielu lat. Oznacza to, że zarówno pracodawcy jak i pracownicy, korzystają z tej formy regularnie i nie jest to rezultat wdrażania od niedawna rozwijającej się koncepcji zarządzania talentami.

Zarządzanie talentami w praktyce – studium przypadków

Zgodnie z przywołanym już stwierdzeniem, że zarządzanie talentami odnosi się do wejścia pracowników do organizacji, w wielu firmach poszukiwanie talentów zaczyna się już przy rekrutacji absolwentów wyższych uczelni i studentów ostatnich lat, którzy chcieliby rozpocząć staż w firmie. Takim przykładem jest firma British American Tobacco Polska (BAT), która wyłonionym w ten sposób stażystom zapewnia możliwość pracy na różnych stanowiskach, opiekę mentora i planowanie indywidualnej ścieżki kariery. Drugi sposób na pozyskanie talentu, realizowany również w tej firmie, to rekrutacja zewnętrzna osób z doświadczeniem, u których dostrzeżono potencjał, „który pozwoli im się wspinać na kolejne szczeble kariery lub rozwijać swoje kompetencje i wiedzę merytoryczną na zajmowanym stanowisku” (Mroczek, 2007: 26).

Czy jednak w takim przypadku mówimy o zarządzaniu talentami czy po prostu o wyłonieniu w procedurze selekcji najlepszych kandydatów, którzy są chętni do pracy i rozwoju? Czy nie sprowadzamy zarządzania talentami do ukierunkowania na karierę stanowiskową lub alternatywnie na kształcenie i rozwój kompetencji niezbędnych do pracy?

Przywołana powyżej firma, przez talentrozumie osobę, która nie chce pozostać na swoim stanowisku, lecz od początku pracy w BAT planuje dalszą karierę, chce

się rozwijać, jest ambitna, zmotywowana do pracy, ma wiele pomysłów, energii i chęci wprowadzania zmian. Można jednak zauważyć, że takimi cechami zazwyczaj charakteryzuje się każdy nowy pracownik. Czy jest on już od razu talentem, czy jedynie wysoce umotywowanym pracownikiem? A jeśli talentem, to może słuszne jest przyjęcie założenia, że wszyscy pracownicy są w pewnym sensie talentami?

Rozwijanie talentów przyjmuje w koncernie różne formy inwestowania w pracownika. Wykorzystuje się m.in. tradycyjne metody szkoleniowe, szkolenia funkcyjne oraz szkolenia międzynarodowe ze względu na globalny charakter firmy. I tu także można stwierdzić, że rozwiązania powyższe nie są szczególnie nowatorskie, bo powszechnie występują również w tych organizacjach, które przyznają, że nie mają strategii zarządzania talentami, ale od wielu lat z powodzeniem realizują przemyślaną strategię szkolenia kadry.

Natomiast niewątpliwie wartym podkreślenia jest fakt, że w strukturze organizacyjnej British American Tobacco zostało stworzone stanowisko Menedżera ds. rozwijania talentów, ulokowane w dziale zasobów ludzkich, podporządkowane bezpośrednio dyrektorowi personalnemu. Osoba zatrudniona jako Talent Manager pełni również funkcję członka zarządu. Jest to rozwiązanie bardzo korzystne dla pracowników i całej strategii zarządzania talentami, ale niestety wyjątkowo rzadko realizowane w innych organizacjach.

Firmy oferujące swoim pracownikom możliwość udziału w programie zarządzania talentami starają się nazwać ten program w sposób mniej kontrowersyjny, bardziej precyzyjny lub po prostu zgodny z oczekiwanymi rezultatami. Przykładem może służyć koncepcja wypracowana w Firmie Chemicznej Dwory. Pierwsza edycja programu nosiła nazwę Program Kadry Rezerwowej, co położyło nacisk bardziej na fakt awansu niż rozwoju kadry, a w konsekwencji spowodowało wzrost oczekiwań i w późniejszym czasie rozczarowań, wynikających z niemożności zaproponowania wszystkim uczestnikom programu awansu stanowiskowego. Dlatego, aby podkreślić aspekt rozwojowy, firma zmieniła nazwę na Program Rozwoju Kadr (Kozioł i in., www.gfmp.com.pl).

Wybór uczestników nastąpił w procedurze Assessment Center, a kandydaci rekomendowani byli przez swoich przełożonych bądź zgłaszali się sami. Rozwiązanie takie miało zapobiec przeoczeniu kogoś wartościowego lub świadomemu wyeliminowaniu kogoś odpowiedniego przez jego nieprzychylnego przełożonego. Kryterium przyjętym przy diagnozowaniu pracowników o najwyższym potencjale było zaangażowanie, chęć do rozwoju i zdolność uczenia się. Realizacja programu dla osób wybranych obejmowała:

- określenie ścieżki rozwojowej dla poszczególnych uczestników (menedżerska lub specjalistyczna),
- cykl szkoleń dla grupy menedżerskiej (szkolenia doskonalące umiejętności menedżerskie),
- cykl szkoleń dla grupy specjalistów (szkolenia doskonalące umiejętności organizacji pracy i umiejętności interpersonalnych),

- indywidualne konsultacje dla uczestników programu w odniesieniu do ich potrzeb i podejmowanych inicjatyw rozwojowych,
- finansowanie indywidualnych studiów podyplomowych,
- szkolenia z zakresu budowania swojego wizerunku,
- szkolenia z zakresu wiedzy ekonomicznej,
- planowany udział chętnych osób w konkursie Euromanager,
- prowadzenie przez uczestników arkusza monitorującego rozwój,
- ocena 360 stopni.

Analizując powyższe działania w Firmie Chemicznej Dwory można dostrzec, że znacząca ich większość polegała na powszechnie oferowanym pracownikom możliwościom kształcenia lub rozwoju umiejętności. Jedynie udział w konkursie Euromanager i konsultacje z firmą zewnętrzną w sprawie indywidualnego określenia obszarów i działań doskonalących, były mniej standardowym rozwiązaniem.

Kolejną organizacją, która realizuje program zarządzania talentami pod nazwą „Talent Management”, to Grupa ING. W programie każdy uczestnik ma swoje miejsce i swoją odpowiedzialność, a kariera członków zespołu nie jest jedynie ich indywidualną sprawą. Przy konstrukcji programu przyjęto, że w rozwijaniu talentów kluczowymi elementami są umiejętności zbudowania nowoczesnej wizji ulokowania człowieka we właściwym miejscu, które zbliża umiejętności, kwalifikacje, osobowość pracownika do zmieniających się wymagań organizacji i rynku. Talentem w tym programie jest każdy pracownik ING, który wykazuje ambicje i zdolność rozwoju oraz stale osiąga doskonałe rezultaty, wnosi znaczącą wartość do działalności biznesowej ING, ma wysokie umiejętności komunikacyjne, jest elastyczny i wykazuje się inicjatywą, jest wzorem dla innych, ma znaczące doświadczenie i wiedzę z obszaru biznesu, w którym działa, i którego profil kompetencji jest zgodny z profilem lidera ING (Maślanka i Skudlik, 2005: 170).

Do głównych celów programu Talent Management w Grupie ING należą: kształtowanie postaw menedżerów tak, aby wspierali oni rozwój podwładnych (szczególnie talentów ING), przyciąganie, doskonalenie i zatrzymywanie najlepszych, praca na rzecz utrwalenia w Grupie ING przekonania, że indywidualne zalety pracowników stanowią strategiczny zasób prowadzący do rozwoju całej organizacji. Szczególnie ten ostatni cel pozwala na tworzenie wizerunku pracodawcy dbającego o posiadane talenty, co ma również zasadnicze znaczenie nie tylko dla już zatrudnionej kadry, ale także dla osób pozostających poza strukturami ING.

Istotnym rozwiązaniem, które zasługuje na szczególną uwagę jest określenie podmiotów uczestniczących w zarządzaniu talentami, bo jest to nie tylko pracownik wskazany jako talent, ale również jego menedżer i Menedżer Talentu. Ten ostatni, jako osoba zatrudniona na stanowisku wydzielonym z pionu HR, ma za zadanie stymulować działania wszystkich menedżerów w zakresie identyfikacji i rozwijania talentów w całej organizacji, planowania sukcesji na kluczowe stanowiska w firmie, poszukiwania i dobierania osób na wolne stanowiska.

Ważne jest również, ukierunkowane na praktykę, podejście do rozwoju talentu, które realizowane jest nie tylko poprzez szkolenia, ale także coaching, poszerzanie odpowiedzialności i przydzielanie nowych zadań w ramach obecnie zajmowanego stanowiska i rotację stanowisk.

Program ING Talent Management w dłuższej perspektywie czasowej będzie służył do spełnienia jeszcze jednego celu tzn. umożliwienia i ułatwienia właścicielom Grupy ING oceny kompetencji poszczególnych zarządów w zakresie inwestowania w kapitał społeczny Grupy. Przyjęcie takiego rozwiązania jeszcze bardziej zaangażuje menedżerów najwyższych szczebli do dbania o rozwój zatrudnionej kadry.

Ostatni, najciekawszy przypadek dotyczy pracowników Banku Zachodniego WBK, który swojej kadrze o najwyższym potencjale złożył ofertę niecodziennego programu szkoleniowego. Grupa osób wymagających szczególnych wyzwań, również w programie rozwoju własnego potraktowana została wyjątkowo. Zaangażowana do współpracy firma szkoleniowa przygotowała program skierowany do 50 wybranych pracowników, którzy mieli odbyć „podróż w kierunku osobistego rozwoju”. Podróż zaplanowana jako niecodzienna, wyjątkowa i inspirująca, rozpoczęła się od doświadczenia pokazującego własną siłę i wpływ na otaczającą rzeczywistość a zakończyła powrotem do kontekstu biznesowego. Założeniem programu było zrealizowanie „mission impossible”. W ciągu dwóch dni uczestnicy otrzymali zadanie przygotowania wspólnie z dziećmi z domów dziecka przedstawienia artystycznego dla prawdziwej publiczności. Bankowcy dostali do dyspozycji zawodowych artystów – muzyków, plastyków, tancerzy, cyrkowców, reżyserów, którzy mieli im jedynie pomóc w realizacji przedsięwzięcia. Wyzwaniem szczególnym był fakt, że odbiorcą przedstawienia miał być prawdziwy widz, a zespół tworzyły dzieci wspólnie z bankowcami.

Realizacja projektu była na bieżąco analizowana wspólnie z trenerami firmy szkoleniowej Pathways, omawiano pojawiające się problemy np. pracy zespołowej, radzenia sobie z presją czasu, brakiem dostatecznych kompetencji w określonym obszarze i sposobem ich rozwijania, motywacji do pracy, przywództwa, podejmowania decyzji itd. Uczestnicy sami odkrywali własny potencjał, a wnioski przenosili bezpośrednio na sytuacje biznesowe, z którymi spotykali się na co dzień.

Wielki sukces przedstawienia wypracowanego wspólnie z dziećmi, wpłynął pozytywnie na motywację i rozwój pracowników Banku, pokazał, że najważniejszy jest cel i chęć jego osiągnięcia oraz, że mogą tego dokonać. Entuzjastyczne opinie uczestników wskazywały na ich poczucie szczęścia wynikającego z brania udziału w takim projekcie. Więzi, które się między nimi wytworzyły, pasja i entuzjazm oraz aktywność w działaniu byłyby bardzo trudne do zbudowania na tradycyjnych treningach integracyjnych czy motywacyjnych.

Przywołany powyżej przykład działań rozwojowych pokazuje, że wyjątkowym pracownikom należy oferować wyjątkowe rozwiązania, stawiać niecodzienne wyzwania. Można bowiem zadać pytanie, czy takie rezultaty osiągnęłaby firma

wysyłając swoich pracowników na kolejne szkolenie czy finansując im następne, nawet najlepsze studia podyplomowe?

Zdaniem autorki, tradycyjne rozwiązania nie pozwalają na osiągnięcie tak spektakularnych osiągnięć dla talentów w organizacji. Tylko pokazanie pracownikom, że niemożliwe staje się możliwe, może powodować, że zarządzanie talentami w organizacji będzie przynosić realne i wymierne korzyści dla firmy.

Zakończenie

Realizacja programów zarządzania talentami jest obecnie jednym ze sposobów wyzwolenia dodatkowych „pokładów” kreatywności, innowacyjności i zaangażowania pracowników, które będą miały przełożenie na wyniki firmy w przyszłości. Może to nastąpić jedynie poprzez wprowadzenie niestandardowych metod rozwoju, nieszablonowych rozwiązań, które będą nie tylko inspirującą „podróżą w nieznaną” dla pracowników, ale umożliwią pracodawcy stworzenie korzystnego wizerunku firmy zarówno dla własnej kadry jak i na zewnętrznym rynku pracy.

Najbliższe lata warto przeznaczyć na dosłownie rozumianą inwestycję w kapitał ludzki, która zwróci się szybciej niż jakakolwiek inna.

Nadchodzącego czasu kryzysu gospodarczego nie wolno przeczekać, ale ten trudny okres należy wykorzystać do zdynamizowania działań koncepcyjnych, których wypracowane rezultaty pojawią się w fazie wychodzenia z kryzysu i będą stanowiły bazę do ekspansji na rynku i sukcesu w rywalizacji z konkurencją zarówno w obszarze produkcyjnym, finansowym, handlowym jak również, a może przede wszystkim, personalnym.

Literatura

- Głowacka-Stewart K., 2006, *Zarządzanie talentami. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport badawczy E-0011-06-RR. Warszawa: Wydawnictwo The Conference Board.
- Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., 2005, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Wydawnictwo IPISS.
- Klimkiewicz D., Jabłońska U., *Budowanie zaangażowania. Jak HR przyczynia się do wysokich osiągnięć organizacji*, GFMP Management Focus nr 14 [on line]. [dostęp 30.01.2009]. Dostępny w Internecie: www.gfmp.com.pl.
- Klimkiewicz D., 2007, *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5.

- Kopera A., *Skuteczne metody rozwoju pracowników* [on line]. [dostęp 09.02.2009]. Dostępny w Internecie: www.kadryonline.pl.
- Koziół M., Klimkiewicz D., Jabłońska U., *Case study: Talenty we Dworach*, GFMP Management Focus nr 13 [on line]. [dostęp 30.01.2009]. Dostępny w Internecie: www.gfmp.com.pl.
- Kwiecień K., 2005, *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Wydawnictwo IPISS.
- Listwan T., 2005, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Wydawnictwo IPISS.
- Maliszewska E., 2005, *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Wydawnictwo IPISS.
- Maślanka K., Skudlik T., 2005, *ING inwestuje w talenty*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Wydawnictwo IPISS.
- Mroczek J., 2007, *Firma dla najlepszych, najlepsi dla firmy. Pozyskiwanie i rozwój talentu – studium przypadku British American Tobacco Polska*. „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
- Program dla High Potentials*, „Pathways” [on line]. [dostęp 30.01.2009]. Dostępny w Internecie: <http://www.pathways.com.pl/html/projekty-6.html>.
- Sękowski A.E., 2004, *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Warszawa: PWE.
- Zaręba A., *Talenty w firmie – nowe spojrzenie* [on line]. [dostęp 09.02.2009]. Dostępny w Internecie: www.kadryonline.pl.
- Złudna wiara w talent*, 2009, „Zarządzanie na Świecie”, nr 1.

Monika Wawer

The realization of Talent Management strategies in the practice of Polish enterprises

Abstract

The aim of this article is to discuss the main reasons and ways of realization of talent management strategies in Polish enterprises. Lots of big companies derived from western corporations have developed formal procedures which provide a variety of actions offered to the employees. Unfortunately, notable part of these organizations does not have innovative solutions and they cannot see the reasons to introduce them.

Zarządzanie różnorodnością – inkluzja, innowacja czy instrumentalizacja?

Wprowadzenie

Wszystko, co dzieje się w organizacji w jakiś sposób wynika z otoczenia, a z drugiej strony na nie oddziałuje. Zasady politycznej poprawności, walka o prawa człowieka, o równouprawnienie płciowe i wspieranie różnych dyskryminowanych mniejszości, a także procesy globalizacyjne (*input*) w dużym stopniu wymogły na organizacjach stosowanie zasad zarządzania różnorodnością, jednocześnie podsuwając menedżerom pomysł, by traktować odmienności jako kolejny zasób. Organizacje zaczęły wypromieniowywać (*output*) zapotrzebowanie na wyrazistą tożsamość, co może skutkować jej instrumentalizacją czy manipulacją (kreowaniem zarówno „pożądanych” na rynku pracy cech kandydatów na pracowników, jak i określonych docelowych grup klientów, by wytworzyć u nich nowe potrzeby i je następnie zaspokoić), lub po prostu stygmatyzacją. Podkreślana przy okazji wprowadzania praktyk zarządzania różnorodnością społeczna inkluzja organizacyjna może się czasem okazać naznaczeniem dającym w efekcie jeszcze większą atomizację i atrofie więzi zarówno wśród pracowników – wewnątrz organizacji, jak i poza nią, np. wśród członków rodziny. W artykule analizowane jest zjawisko zarządzania różnorodnością w kontekście trzech funkcji czy konsekwencji społecznych. Wychodząc od rozumienia socjologii organizacji i zarządzania jako nauki spełniającej także funkcję krytyczną autorka stara się pokazać, że zarządzanie różnorodnością można traktować zarówno jako formę inkluzji, innowacji, ale także instrumentalizacji, ideologizacji czy manipulacji tożsamością. Może to skutkować podejrzeniami, że zasady zarządzania różnorodnością dalekie są od ideałów innych modnych dziś haseł: partycypacji w zarządzaniu, upętnowania pracowników i grup dyskryminowanych. Wykorzystywanie i stymulowanie kształtowania się wyrazistych tożsamości może służyć w myśl zasady *divide et impera* także np. osłabieniu ruchu związkowego i ograniczać *empowerment*.

Zarządzanie różnorodnością (i zarządzanie przez różnorodność) stało się kilkanaście lat temu jedną z centralnych kwestii zarządzania zasobami ludzkimi czy – bardziej elegancko – potencjałem społecznym. Jednak na skutek powiązania tej teorii i praktyk nie tylko z zagadnieniami zysku, ale także społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, przeciwdziałaniu marginalizacji grup dyskryminowanych, wpływem na kształtowanie się tożsamości indywidualnej – zjawisko to może być analizowane przez różne nauki społeczne: nie tylko nauki o zarządzaniu, ale także socjologię, psychologię, politologię. Socjolog organizacji, szczególnie zorientowany krytycznie (choć np. A.Giddens twierdzi, że socjologia jest w ogóle nauką krytyczną) powinien rozwijać analizę, której wartość leżałaby w demaskatorskim dociekanii funkcji ukrytych lub dysfunkcji (lub jeszcze niezamierzonych konsekwencji) zjawiska zarządzania różnorodnością.

Nieco o genezie i cechach zarządzania różnorodnością

O konieczności wywoływania debaty publicznej i konstruowania narzędzi przeciwdziałania dyskryminacji różnych grup świadczyć może chociażby wypowiedź studenta socjologii w czasie dyskusji seminaryjnej o obszarach ograniczonych szans kobiet w życiu społecznym, publicznym: „Kobiety nie powinny się czuć dyskryminowane – przecież na wszystko im pozwalamy” (sic!). Ale o tego, że działania podejmowane od jakiegoś czasu nie zawsze były do końca przemyślane dowodzi anegdota z czasów wprowadzania w Stanach Zjednoczonych kwot w ramach akcji afirmatywnej: pracodawca przeprowadzając selekcję kandydatów na pracownika nie zwraca uwagi na kwalifikacje, tylko szuka kobiety, rasy czarnej, orientacji homoseksualnej i niepełnosprawnej – bo wtedy będzie miał „załatwione” cztery mniejszości dzięki jednej osobie. Już samo zjawisko konstruowania takich żartów pokazuje, że polityka ta wywoływała kontrowersje.

W momencie, gdy zaczęto kwestionować zasadność akcji afirmatywnej i „punkty za pochodzenie” czy przynależność, do którejś z dyskryminowanych mniejszości zaczęto konstruować model zarządzania różnorodnością (por. np. tę kwestię w odniesieniu do środowiska akademickiego i procedury aplikacji na studia Lipson, 2007). O tym jak ideologia wielokulturowości wchodzi do miejsc pracy i o jej początku – konferencja o narodowej różnorodności w maju 1991 w San Francisco oraz zagrożeniach i wadach tego ruchu por. Lynch (1992).

Zainteresowanie trendami związanymi z zarządzaniem różnorodnością tłumaczy się jako następnego etapu działania po wynikających z popularyzacji politycznej

poprawności programów akcji afirmatywnej czy zatrudnienia równych szans. Mimo, że działania te w pewnym zakresie się pokrywają, to jednak podkreśla się różnice między nimi:

Tabela 1. Różnice między programami akcji afirmatywnej i zatrudnienia równych szans a zarządzaniem różnorodnością

Zatrudnienie równych szans/Akcja afirmatywna	Zarządzanie różnorodnością
Podejście ilościowe: koncentracja na zmianach profilu demograficznego	Podejście ilościowe i jakościowe: koncentracja na gotowości środowiska i poprawie wydajności
Wymuszane przez rządy: narzucone i często niechciane	Dobrowolne: wewnętrznie stymulowane i pożądane, jeśli odpowiednio wyjaśnione i zrozumiane
Lekarstwo: koncentracja na zmianie historycznych wzorców dyskryminacji	Strategia: koncentracja na podnoszeniu innowacyjności i tworzeniu przewagi konkurencyjnej
Reaktywne: reakcja na problem	Proaktywne: poszukiwanie szans
Beneficjenci: grupy chronione	Beneficjenci: wszyscy
Wstępne działania	Dalsze działania
Zmiana kultury: nie pożądana	Zmiana kultury: pożądana
Wdrażanie: koncentracja na posłuszeństwie	Wdrażanie: koncentracja na kompetencjach, wydajności i odpowiedzialności

Źródło: Hubbard, 2004: 52-53, tłumaczenie AK-D.

Zgodnie z dogmatem socjologicznym, że społeczne struktury są pierwotne wobec zachowań, należy badać najpierw struktury, a potem zachowania – „status członka organizacji jest zmienną niezależną oczekiwanych i wykonywanych ról organizacyjnych” (Doktor, 2007: 257) – jeśli jest kierownikiem w świecie globalnego biznesu, będzie się w obecnych czasach zajmował zarządzaniem różnorodnością. Wspomnieć więc trzeba choćby o przemianach strukturalnych współczesnych organizacji, które przyczyniły się do pojawienia się idei zarządzania różnorodnością – to transformacja od piramidy do sieci (od hierarchii do heterarchii, płynnej struktury poziomej wewnątrz i międzyorganizacyjnej) wywołana procesami globalizacji, przyspieszeniem i rozszerzeniem komunikacji, ale także wielka przemiana kulturowa w postaci zachwiania się hierarchii płciowej, w której mężczyźni przez wieki wymuszali władzę siłą czy pieniądzem (por. Osiatyński, 2008). Z drugiej zaś strony takim czynnikiem decydującym o dzisiejszej popularności zagadnień różnorodności był rozwój teorii z zakresu nauk społecznych – np. teorie wielokulturowe i postmodernistyczne w socjologii. Postulowane przez Seidmana (por. Seidman, 2006) zauważenie, równouprawnienie głosów dyskryminowanych dotąd mniejszości i odrzucenie tzw. „spojrzenia znikąd” „obiektywnej” teorii

socjologicznej konstruowanej w czasach nowoczesności. Zarówno więc nowe praktyki zarządzania przenikają jako nowy problem badawczy do nauk społecznych jak i te nauki transferują do otoczenia pozanaukowego najnowsze „zdobycze” myśli teoretycznej. Organizacja nie tylko „emituje” do otoczenia usługi czy produkty, ale także wypromieniowuje mody, style życia, wpływa na prawodawstwo i sankcje nieformalne.

Co to jest różnorodność?

Zarządzanie różnorodnością to stosunkowo nowa perspektywa i podejście w zarządzaniu potencjałem społecznym w organizacjach. Nowo odkrywanym „zasobem ludzkim” są tu elementy tożsamości pracowników (członków organizacji), w szczególności te jest elementy, które decydują o przynależności jednostki do określonych grup.

Według P. Arredondo każda jednostka jest istotą kulturową z osobistą kulturą, którą można zanalizować przez pryzmat wymiarów o różnej istotności.

Tabela 2. Wymiary tożsamości osobistej

Różnorodność: wymiary „A”	Wymiary „B”	Wymiary „C”
Wiek	Wykształcenie	Momenty historyczne/ ery
Kultura	Położenie geograficzne	
Pochodzenie/etniczność	Przychody	
Płeć	Stan cywilny	
Język	Religia	
Niepełnosprawność fizyczna	Doświadczenie zawodowe	
Rasa	Status obywatelski	
Orientacja seksualna	Doświadczenie wojskowe	
Klasa społeczna	Hobby i zainteresowania	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Arredondo (1996: 8).

E. Hubbard wprowadza dwa rodzaje wymiarów, odnoszące się do „pierwszorzędowych” i „drugorzędowych” cech tożsamości.

Tabela 3. Wymiary różnorodności

Główne wymiary różnorodności (primary dimensions)	Dalsze wymiary różnorodności (secondary dimensions)
Wiek	Styl komunikacji
Narodowość/Pochodzenie etniczne	Wykształcenie
Płeć	Stan cywilny i rodzinny
Psychiczne/fizyczne zdolności i cechy	Doświadczenie wojskowe
Rasa	Rola i ranga w organizacji
Orientacja seksualna	Religia/wyznanie
	Język ojczysty
	Położenie geograficzne
	Przychody
	Doświadczenie wojskowe
	Styl pracy
	Palący/niepalący

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hubbard (2004: 29-33).

Sześć podstawowych wymiarów różnorodności to te cechy, które mają największy wpływ (może jeszcze religia spośród dalszych wymiarów) na tożsamość członka organizacji i jego przynależność do – jeśli nie grup to przynajmniej – kategorii osób realnie bądź potencjalnie walczących o większe prawa, równouprawnienie bądź wręcz uprzywilejowanie w życiu publicznym większości społeczeństw cywilizacji Zachodu. Co więcej, są to te kategorie obywateli, których prawa w wielu krajach czy np. na gruncie prawa unijnego są zagwarantowane tak, jak działania i mające przeciwdziałać ich dyskryminacji także w sferze organizacyjnej, zawodowej.

Popularyzacja praktyk zarządzania różnorodnością – programy prowadzone w Polsce i krajach Unii

W Polsce dotychczas najbardziej rozwija się te działania w ramach propagowania zarządzania różnorodnością, które związane są tylko z trzema kryteriami „inności”, czy trzema grupami dyskryminowanymi: wiek, płeć, niepełnosprawność. Być może ma to związek z szerszym zjawiskiem kulturowym – zauważa się zmniejszone zainteresowanie aplikowania do programów Diversity Management wśród krajów południowej i wschodniej Europy – nie jest to więc tylko kwestia „starych” i „nowych” członków Unii (por. European Commission, the Business

Case for Diversity – Good Practices In the Workplace, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005 ISBN 92-79-00239-2). Dostępne w materiałach dotyczących zarządzania różnorodnością raporty UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) obejmują np. płeć „Polityka równości płci w praktyce”, wiek: „W trosce o pracę”. Są one zapewne inspiracją dla wielu projektów (Gender Index, MISARN) realizowanych szczególnie ze wsparciem programu EQUAL.

Organizacje działające zgodnie z ideami ekonomii społecznej postulują prymat potrzeb pracowników nad zyskiem, wydaje się, że wśród organizacji, przedsiębiorstw i instytucji propagujących idee zarządzania różnorodnością akcent przesuwają się jeśli nie nad zyski to rozkłada się po równo na potrzeby pracowników i cele organizacyjne w sensie ekonomicznej opłacalności. Oto np. jak brzmi część zaproszenia na Forum: Zarządzanie Różnorodnością organizowane przez Helsińską Fundację Praw Człowieka – partnera programu zleconego przez Komisję Europejską:

„Podczas Forum spróbujemy wspólnie odpowiedzieć na pytania

- Czym jest zarządzanie różnorodnością w kontekście polskim?
- Jakie korzyści z różnorodności może mieć firma a jakie pracownik?
- Czy różnorodność i dyskryminacja to tylko modny temat czy konieczność?
- Co sprawia, że zarządzanie różnorodnością staje się ważną kwestią? Czy rzeczywiście jest taka potrzeba?
- Co zrobić, aby stworzyć odpowiednie środowisko pracy, w którym potencjał personelu będzie efektywnie wykorzystywany z korzyścią dla obu stron: pracownik – pracodawca.
- Czy zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści biznesowe, czy można dzięki niemu zdobyć nowych klientów, czy można na tym zarobić?” (www.hfhr.org.pl/dm)

Jak widać, aby w miejscu pracy były przestrzegane prawa człowieka, szczególnie tego należącego do jakiejś mniejszości, trzeba pracodawcę „przekupić” nadzieją na zwiększone zyski lub nastraszyć utratą pozycji na rynku: „Liczące się na rynku przedsiębiorstwa muszą zadbać o to, aby pracownicy zaangażowali się w realizację wizji i strategii firmy. Tylko firma postrzegana jako atrakcyjny, dbający o personel pracodawca może na to liczyć. W szczególności na obecnym trudnym rynku pracy, w obliczu stale rosnącej konkurencji ze strony innych firm, umiejętne zarządzanie różnorodnością może stanowić istotny czynnik powodzenia” (www.hfhr.org.pl/dm, data dostępu: 16.03.2008)

W czasach tzw. uspołecznienia nauki w krajach „starej” Unii także szkoły wyższe często starają się zyskać przewagę konkurencyjną stymulując transfer zdobytych naukowych (w tym przypadku rozwój teorii wielokulturowej w naukach społecznych do wspierania społeczności lokalnej). Takim przykładem może być Caledonian Centre for Equality and Diversity, w którym pracują między innymi

socjologów z Glasgow Caledonian University (np. prof. Bill Hughes) i starają się stosować wiedzę socjologiczną w projektach współpracy z różnymi instytucjami miejskimi, regionalnymi (np. policją) w celu wspierania i propagowania idei społeczeństwa obywatelskiego, czyli przede wszystkim takiego, które nie wyklucza przedstawicieli mniejszości narodowych, seksualnych, związanych z płcią, religią czy niepełnosprawnością. Centrum bada społecznie zakorzenione formy społecznej nierówności w wpływ jakie one mają na szanse życiowe i style życia, na dostęp do społecznie pożądanых zasobów i na produkcję podzielanych społecznych tożsamości. Ponadto, członkowie ośrodka są przekonani, że społeczne różnice i różnorodności powinny być celebrowane (hołubione), a formy dyskryminacji i wykluczenia, które zamykają możliwości, ograniczają szanse życiowe i wzmacniają społeczną nierówność powinny być kwestionowane (zwalczone) jako niezgodne z ideami sprawiedliwości społecznej i hamujące rozwój społeczny” (tłumaczenie A.K.-D.), (por. <http://www.gcal.ac.uk/cced/index.html>, www.gcal.ac.uk/appliedknowledgeexchange).

Czy zarządzanie różnorodnością zwiększa integrację społeczną/inkluzję społeczną? Czy wręcz przeciwnie – nie zinstrumentalizuje elementów tożsamości, nie skłania do jej „inżynierii” dla celów uzyskania pracy, awansu, etc.? W Skandynawii wprowadzono kwoty w wyborach do władz oparte na podziale płciowym – po jakimś czasie kwoty zniesiono, a wyborcy „nauczyli się” nie dyskryminować kobiet i nadal wybierają znaczny ich odsetek (blisko połowę) do parlamentu i innych organów politycznych. Nastąpiła zapewne zmiana likwidująca dyskryminację płciową. Niektórzy jednak twierdzą, że ten efekt demokratyzacyjny został osiągnięty niedemokratycznymi środkami. Jak będzie z zarządzaniem różnorodnością? Czy np. przez propagowanie jednych mniejszości, czy wymiarów dyskryminacji nie będzie się bardziej jeszcze stygmatyzować „innych”, i czy nie stracą na tych działaniach inne dyskryminowane grupy, których upelnomocnienie jest mniej kulturowo wyobrażalne? W Polsce to obcokrajowcy, osoby innego wyznania, osoby homoseksualne (np. słyszane w miejscach pracy wypowiedzi: „to już wolę kobietę jako szefa niż czarnego”, „to już wolę gościa na wózku niż homo”, etc.).

Inkluzja?

Przeciwdziałanie wykluczeniu uzasadnia się racjonalnie, w myśl rachunku makroekonomicznego: „W praktyce, zamiast płacić ludziom zasiłki wtedy, kiedy nie mają pracy i środków do życia, rozsądniej jest uruchamiać przedsięwzięcia społeczno-gospodarcze, które włączą te osoby, które z różnych powodów nie mają takiej samej wydajności jak osoby zatrudniane przez rynek. Życie zawsze

będzie generowało wykluczenie społeczne. Powodują to nie tylko systemy polityczne czy rynek, ale też ludzkie słabości czy postawy. Na wykluczenie może nas skazać los, jakieś nieszczęście. Opuszczający więzienie po długich wyrokach, niepełnosprawni, uzależnieni, bezdomni itd. – to są wszystko osoby wykluczone z rynku” (Hauser, 2008: 26). W momencie dobrej koniunktury, gospodarki w fazie rozwoju i „rozpędzenia”, w czasach gdy zaczyna brakować pracowników (np. z powodów masowej emigracji fachowców) sięga się do „potencjału społecznego”, który wcześniej marginalizowano, jednak takie osoby mimo „sprzyjającego klimatu” tracą jako pierwsze pracę w momentach dekonunktury, recesji, kryzysu. Dlatego warto inwestować (przede wszystkim w sensie idei zasilających debaty publiczne i świadomość społeczną) w reguły i podmioty ekonomii społecznej, dzięki którym inkluzja będzie trwalsza, bardziej efektywna, niż w przypadku mody na określone strategie zarządzania, bo nie związana bezpośrednio z presją wykazywania dobrego wyniku finansowego. Czy moda na zarządzanie różnorodnością okaże się tylko częścią przedkryzysowej ideologii menedżerskiej mającej podtrzymywać hossę, czy też przetrwa i przyniesie owoce w postaci zmniejszenia liczby osób marginalizowanych? Czy jest rzeczywiście strategią włączania osób dotychczas wyrzucanych na peryferie życia publicznego, czy przeciwnie – zwiększy efekt stygmatyzowania i postawy szowinistyczne, ksenofobiczne, homofobiczne? Nacisk na indywidualizacja, sprawczość, politykę życia sprawił, że organizacje są zmuszone wprowadzać praktyki, które są zgodne z najnowszymi przemianami kulturowymi, ale też nie można się dziwić wątpliwościom, z jakimi przyglądają się tym trendom komentatorzy rozwoju różnych strategii zarządzania. Wszak to czasy postmodernistycznego aksjonormatywnego chaosu – koncerty o rozbudowanych programach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) z drugiej strony handlują masowo bronią i wręcz stymulują wybuchy konfliktów zbrojnych, bo na nich zarabia się najlepiej.

Innowacja?

Jeśli chce się rozpatrywać zarządzanie różnorodnością w kategoriach innowacji należy pytać, czy jest to nowy sposób zarządzania „nowym” zasobem”, czyli o rozwój kompetencji menedżera i partycypację pracownika w zarządzaniu. Rozwijanie wrażliwości menedżera na wszelką różnorodność „zasobów ludzkich”, którymi dysponuje można rozważać w kategoriach wzmacniania sprawczości, intencjonalności działań aktorów-pracowników, ale też być może w kategoriach stosowania zasady *divide et impera* – im więcej grup, mniejszości, etc., tym mniejsza siła związków zawodowych, różnych form aktywności pracowników, etc. Zastanowić

się więc można, czy za popularyzacją praktyk zarządzania różnorodnością nie kryją się jakieś inne względy niż zatroskanie o marginalizowanych członków grup mniejszościowych.

W artykułach naukowych pojawiają się uzasadnienia stosowania praktyk zarządzania różnorodnością przez pryzmat zysku organizacji. Większość zakłada, ale także potwierdza się to empirycznie, że otwartość na środowisko wielokulturowe i praktyki zarządzania różnorodnością podnoszą kreatywność (por. Ka-yee Leong et al., 2008). Zarządzanie różnorodnością traktowane jest już jako konieczna umiejętność, rzemiosło do wyuczenia się przez liderów po to, by osiągać spójność zespołów pracowników mimo płciowej i rasowej różnorodności (por. Thomas, 2006). Według badań, w środowisku wielokulturowym, różnorodnym, gdzie różnice są doceniane, zarówno członkowie większości jak i mniejszości wykazują większe postawy przywiązania do organizacji, oddania w miejscu pracy – dlatego firmy wprowadzają programy zarządzania różnorodnością (Gilbert, Ivancevich, 2001).

Pomijając próby wprowadzenia udziału robotników (np. przez rady pracownicze) w zakładach przemysłowych państw socjalistycznych (por. np. Dunn 1974) i odnosząc się tylko do świata Zachodu można powiedzieć, że o zarządzaniu przez partycypację pracownika pisze się już od dawna (co najmniej od słynnego eksperymentu zespołu Eltona Mayo w Western Electric Company i opisanego dzięki niemu efektowi Hawthorne). Potem wielokrotnie podejmowano tę tematykę w różnych kontekstach – np. w roku 1983 Derber i Schwartz pisali o upowszechnieniu się takiego stylu zarządzania jako wyraźnym przejściu, wręcz przewrocie – od podejścia Taylorowskiego do post-Taylorowskiego (por. Derber, Schwarz 1983). Autorzy z jednej strony mówią o nieuniknionym przejściu (bo koszty dezintegracji pracowników w systemie Taylorowskim były zbyt duże), z drugiej wskazują, że integracyjny styl zarządzania (oparty na ‘relatywnej autonomii’ pracownika) także wywołują nowe sprzeczności (konflikt między oczekiwaniem pracownika a jego uprawnieniem do demokracji w miejscu pracy).

W sytuacji wielokulturowej siły roboczej i globalnych rynków następuje wymuszenie kolejnej fazy rozwijania partycypacji pracowników w zarządzaniu (o kolejnych historii i kolejnych etapach partycypacji por. np. Piwowarczyk, 2006) – powoływanie zespołów międzynarodowych. Tu partycypacja łączy się z zarządzaniem przez różnorodność lub zarządzaniem różnorodnością.

Wydaje się, że zachowania związane z zarządzaniem różnorodnością nie pokrywają się w całości z obszarem analizy, który nazwano tu partycypacją w zarządzaniu. W pewnych intencjach, pewnych działaniach i procedurach – rozwiązaniach organizacyjnych zarządzanie różnorodnością może skutkować kształtowaniem się modelu zarządzania partycypacyjnego, ale w innych nie – potencjał konwergencji tych zjawisk nie zawiera się w całości ich obszarów.

Instrumentalizacja?

Czy zarządzanie różnorodnością nie sprzyja manipulacjom osobowością społeczną i instrumentalnemu traktowaniu tożsamości, kulturowemu re-engineeringowi tożsamości, odwoływaniu się do „tożsamościowych targetów” lub wręcz ich „produkcji”? Czy zamiast humanizacji pracy nie mamy przypadkiem do czynienia z instrumentalizacją elementów tożsamości pracownika i klienta? Czy nie jest tak, że to włączanie różnych osób „innych” do budowy zespołów pracowniczych, pozbywanie się uprzedzeń i różnych „izmów” wobec grup czy kategorii osób dyskryminowanych ma na celu po prostu poszukiwanie międzykulturowych rynków zbytu, lub – co gorsza – tworzenie nowych grup docelowych (nowych rynków zbytu) definiowanych właśnie przez dyskryminowane elementy tożsamości. Tak więc teoretycy i praktycy zarządzania mogą zarówno wykorzystywać różnorodność w kontekście synergii innowacyjności nazywając to jednocześnie inkluzją jako jedną z funkcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a z drugiej definiować jeszcze bardziej wyraziście różnice między członkami poszczególnych dyskryminowanych grup, aby skłonić ich jako klientów do nabywania określonych dóbr i usług. Zinstrumentalizować tożsamość mogą zarówno pracodawcy i kierownicy jak i sami pracujący czy pracy poszukujący (celowe kształtowanie tak swej tożsamości lub jej prezentowanie, by otrzymać daną pracę, wzmacnianie sprawczości jako członka grupy mniejszościowej czy dyskryminowanej).

Można wskazać na różne sytuacje, zjawiska, które nasuwają podejrzenia o zмовie największych beneficjentów rynku. Kobiety namawia się do tego, by studiowały nauki ścisłe i inżynierskie być może dlatego, że drastycznie spadł nabór na te kierunki, jeśli wcześniej były zdominowane przez mężczyzn, a teraz oni już nie chcą studiować na politechnikach, uniwersytetach technicznych, przyrodniczych – poszukuje się na „rynku edukacji” nowych klientów – kandydatów na studia – tworzy się nowy *target* o takiej potrzebie – młode kobiety i przedstawicieli mniejszości. Symuluje się zniesienie barier związanych z wcześniejszą dyskryminacją po to, by ratować system, który wcześniej „żywił się” tą dyskryminacją. Inny przykład obrazuje taka oto wypowiedź członka zarządu banku: „Definiujemy różnorodność jako część naszego sposobu prowadzenia biznesu – koncentracja na wschodzących rynkach i ich sile nabywczej. Kiedy zakładamy filię w określonym miejscu, musimy zrozumieć ludzi, którzy tworzą tę społeczność. Używamy mikromarketingu jako narzędzia zarządzania” – np. w odniesieniu do nawet filii zagranicznej było to: pokazywanie członków tej społeczności w reklamach, podkreślanie ich wpływu na osiągnięcia całej firmy, wprowadzanie komunikacji dwujęzycznej (por. Arredondo 1996: 217, tłumaczenie A.K.-D.).

Niewiele do tej pory pisano w kontekście zarządzania różnorodnością o manipulacji, ale i takie głosy się zdarzają m.in. kwestii manipulacji tożsamością relacyjną, czy zwanej w zarządzaniu rekategoryzacją – manipulacją tożsamością

kolektywną (por. Brickson 2008) mające skutkować pozytywnym potencjałem, pozytywnymi postawami. Krytykuje się także stopień zainteresowania czy nacisku na kwestie różnorodności w miejscu pracy (por. Hays-Thomas, 2007). Zarządzanie różnorodnością to po prostu sposób na kulturową kompetencję organizacji jako całości. Oczywiście jest, że dla sektora takiego jak turystyka, usługi hotelowe naturalnie będzie wprowadzanie programów zarządzania różnorodnością, bo szczególnie takie organizacje muszą odpowiadać na globalizację rynku, masowe migracje, etc. (por. Byeong 2006). Zarządzanie różnorodnością to potrzeba zarządzania zglobalizowaną, globalną siłą roboczą (por. Vallario, 2006). Choć pojawiają się publikacje prezentujące wyniki badań efektywności organizacji związane z zarządzaniem różnorodnością (większe dochody przy zróżnicowanej załodze), jednocześnie są i takie, które mówią, że firmy wprowadzają takie programy, bo taka jest moda, takie są wymagania otoczenia, środowiska organizacyjnego, by pozyskać legitymizację działania (por. Lederle, 2007; Kamp, Hagedorn-Rasmussen, 2004).

Kierunek dobry, ukryte intencje?

Być może społeczeństwo osiągnie większą równość, będzie mniej marginalizowanych grup w pewnym sensie „przy okazji”, przy okazji dążenia grup uprzywilejowanych, np. właścicieli wielkich korporacji, klasy menedżerów, etc. Do utrzymania swojej władzy. Zarządzanie różnorodnością to być może nowy projekt, na który można pozyskać ogromne środki – np. z funduszy unijnych, a konsumowanych w dużym stopniu przez np. urzędników europejskich – na przeprowadzanie procedur aplikacji, zbierania wniosków, przyznawania środków, następnie prowadzenia badań kontrolnych i ewaluacyjnych, monitoringiem (por. np. o badaniu Workplace Employment Relations Survey przeprowadzanym w Wielkiej Brytanii, Walsh 2007). Do domniemyanych przyczyn popularności praktyk zarządzania różnorodnością dochodzi kolejna.

Tabela 4. Emancypacyjne i interesowne czynniki popularności idei zarządzania różnorodnością

Czynniki wpływające na popularność idei zarządzania różnorodnością
– zmiany strukturalne organizacji (od hierarchicznej piramidy do horyzontalnych sieci) – zmiany komunikacji i inne globalizacyjne – idee inkluzji dyskryminowanych grup pochodzące między innymi z teorii socjologicznych (wielokulturowej, feministycznej, queer, etc.) – potrzeba implementacji społecznie akceptowanych nowych praktyk jako rynek dla ekspertów i sposób pozyskiwania środków budżetowych (monitoring, ewaluacja)

Źródło: Opracowanie własne.

Socjowiedzowa socjologia zarządzania

Mimo wprowadzenia do firmy programów związanych z zarządzaniem różnorodnością – ciągle kwestie sprawiedliwości organizacyjnej są aktualne, ciągle muszą być rozwiązywane (por. Kirby, Richard, 2000), inni twierdzą wręcz, że *diversity management* może doprowadzić do unikania, ważnych i trudnych wyborów dotyczących równości i sprawiedliwości (por. Wrench 2005), do znalezienia łatwego wyjścia, by móc uniknąć dylematów, dyskusji, debaty.

Tutaj otwiera się pole rozwijania refleksji z zakresu zarówno socjologii zarządzania jak i socjologii wiedzy – warto uprawiać socjowiedzową sztukę podejrzeń (por. Czyżowski, 1981) w świecie organizacji. Krytyczna socjologia organizacji i zarządzania pełniłaby funkcję demaskatorską i przewidystyczną, byłaby to socjologia zaangażowana. Nauki o zarządzaniu mówią o czymś wytworzonym, o narzędziach skutecznego działania, natomiast socjologia organizacji i zarządzania o tym, jak te działania wynikają ze struktury i dynamiki społeczeństw, oraz jak na nie zwrótnie oddziałują.

Rok 2007 został ustanowiony przez Parlament Europejski Rokiem na Rzecz Równych Szans dla Wszystkich – czy to jest możliwe, czy to jest możliwe w organizacjach? I czy wydane na ten projekt zarówno fundusze jak i wydatkowana energia społeczna (debata publiczna) rzeczywiście zwiększą upelnomocnienie tych, którzy do tej pory byli pracowniczą *underclass*?

Literatura

- Arredondo P., 1996, *Successful Diversity Management Initiatives*, Thousand Oaks – London – New Delhi: SAGE Publications.
- Brickson S., 2008, *Re-assessing the standard: The expansive positive potential of a relational identity in diverse organizations*, „Journal of Positive Psychology”, Jan 2008, Vol. 3, issue 1, s. 40-54.
- Byeong Y. K., 2006, *Managing Workforce Diversity: Developing a Learning Organization*, „Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism”, Vol. 5, issue 2, s. 69-90.
- Czyżowski J., 1981, *Sztuka podejrzeń. Wybrane zagadnienia marksistowskiej socjologii wiedzy*, Warszawa: Czytelnik
- Derber Ch., Schwartz W., 1983, *Toward a Theory of Worker Participation*, „Social Inquiry”, Vol. 53, issue 1, s. 61-78.
- Doktor K., 2007, *Zarządzanie kulturą pogranicza*, w: R.B. Woźniak, Ż. Stasieniuk (red.), *Spółeczeństwo pogranicza polsko-niemieckiego. Wyzwania i dylematy*, Szczecin: ECONOMICUS.
- Dunn W., 1974, *The Economics of Organizational Ideology: The Problem of Dual Compliance In the Worker-Managed Socialist Firm*, „Journal of Comparative Administration”, Feb 1974, Vol. 5, issue 4, s. 395-442.

- Gilbert J.A., Ivancevich J.M., 2001, *Effects of Diversity Management on Attachment*, „Journal of Applied Social Psychology”, Jul 2001, Vol. 31, issue 7, s. 1331-1349.
- Good Practices In the Workplace: Office for Official Publications of the European Communities, European Commission, the Business Case for Diversity, Luxemburg, 2005.
- Hauser J., 2008, *Wykluczeni nam pomogą*, „Gazeta Wyborcza”, 28 marca 2008, s. 26.
- Hays-Thomas R., 2007, *The Last Page: Paradoxes of Diversity*, „Psychologist-Manager Journal”, Vol. 10, issue 1, s. 85-88.
- Hubbard E.E., 2004, *Diversity Management*, Amherst: HRD Press, Inc.
- Kamp A., Hagedorn-Rasmussen P., 2004, *Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or segregated Working Life?*, „Economic & Industrial Democracy”, Nov 2004, Vol. 25, issue 4, s. 525-554.
- Ka-yee Leung A., Maddux W.W., Galinsky A. D., Chi-yue C., 2008, *Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How*, „American Psychologist”, Apr 2008, vol. 63, issue 3, s. 169-181.
- Kirby S.L., Richard O.C., 2000, *Impact of Marketing Work-Place Diversity on Employee Job Involvement and Organizational Commitment*, „Journal of Social Psychology”, Jun 2000, Vol. 140, issue 3, s. 367-377.
- Lederle S., 2007, *Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive*, „Zeitschrift für Personalforschung”, Vol. 21, issue 1, s. 22-41.
- Lipson D., 2007, *The Resilience of Affirmative Action in the 1980s: Innovation, Isomorphism, and Institutionalisation in University Admissions*, Conference Papers – Western Political Science Association.
- Lynch F. R., 1992, *Managing Diversity: Multiculturalism Enters the Workplace*, „Academic Questions”, spring 92, vol. 5, issue 2, s. 81-88.
- Osiatyński W., 2008, *Lekcja feminizmu* (wywiad przeprowadziła Maja Ruszel), „Zwierciadło”, Wrzesień 2008, s. 52-55.
- Piwowarczyk J., 2006, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Seidman S., 2006, *Koniec teorii socjologicznej: ponowoczesna nadzieja*, w: A. Jasińska-Kania, L. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (wyb. i oprac.), *Współczesne teorie socjologiczne*, t.1, Warszawa: Scholar.
- Thomas Jr R.R., 2006, *Diversity Management: An Essentials Draft for Leaders*, „Leader to Leader”, Summer 2006, vol. 2006, issue 41, s. 45-49.
- Walsh J., 2007, *Equality and Diversity in British Workplaces: the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, Industrial Relations Journal, Jul 2007, vol. 38, issue 4, s. 303-319.
- Wrench J., 2005, *Diversity Management can be bad for you*, „Race & Class”, Jan-Mar 2005, vol. 46, issue 3, s. 73-84.
- Vallario W., 2006, *Creating An Environment For Global Diversity*, „Financial Executive”, Apr 2006, vol. 22, issue 3, s. 50-52.

Strony www:

<http://www.gcal.ac.uk/cced/index.html>
www.gcal.ac.uk/appliedknowledgeexchange
www.hfhr.org.pl/dm

Agnieszka Kołodziej-Durnaś

Diversity Management – Inclusion, Innovation or Instrumental Treatment of Identity

Abstract

Diversity management emerged after Affirmative Action aroused a lot of controversy and still there was a huge need to deal with growing diversity in the world of organizations. The author of this article discusses the phenomena associated with the implementation of diversity management practices in the workplace and how they influence both organizations and their surrounding. Three issues are especially elaborated on: social inclusion with minority groups empowerment, management innovation with employee participation and instrumental treatment identity (manipulation of identity, 'production' of required identities).

Jacek Kopec

Wykorzystanie audytu menedżerskiego w wojnie o talenty

Znaczenie utalentowanych pracowników dla gospodarki

Rozprzestrzeniające się coraz powszechniej na świecie spowolnienie gospodarcze powoduje, że zarówno politycy, pracownicy naukowcy jak i menedżerowie przedsiębiorstw zastanawiają się jakie zaproponować rozwiązania pozwalające firmom lepiej dostosować się do mogącego się pojawić kryzysu gospodarczego. Obserwując zjawiska gospodarcze i funkcjonowanie wielu różnych przedsiębiorstw zauważyć można ciągłą zmienność i konieczność permanentnego dostosowywania się do tych zmian, aby przetrwać i dalej się rozwijać. Badanie tych co osiągają sukcesy na rynku i tych co zbankrutowali ewidentnie wskazują, że ci pierwsi posiadali utalentowanych menedżerów, którzy potrafili umiejętnie kierować swoimi podwładnymi tak aby osiągnęli oni ponadprzeciętne wyniki. Ponadto przewidywane trendy demograficzne spowodują, że na rynku pracy zaostry się konkurencja o talenty. W opinii R.Gandossy i T.Kao wśród największych korporacji na świecie w ciągu następnych pięciu lat od 40% do 70% wszystkich członków najwyższego kierownictwa korporacji będzie uprawnionych do przejścia na emeryturę (Gandossy, Kao, 2004).

Jak podają C.Ashton i L.Morton potrzeba zajmowania się talentami jest spowodowana makrotrendami związanymi z (Ashton, Morton, 2005):

- nowymi cyklami wzrostu gospodarczego, często wymagającego różnych rodzajów talentów,
- zmianami demograficznymi dotyczącymi siły roboczej, a związanych z redukcją puli pracy i dlatego ograniczeniem podaży talentów,
- bardziej złożonymi warunkami gospodarowania, które wymagają segregacji talentu i jego zarządzania,
- powstanie nowych przedsiębiorstw, które przyciągają talenty z dużych organizacji,

- globalne spojrzenie na przywództwo, które teraz rozpowszechnia wiele poziomów organizacji.

Z kolei M. Leheney zauważa, że druga połowa obecnej dekady będzie uznawana za „gospodarkę talentu” (Leheney, 2007).

Natomiast A. Schweyer stwierdza, że efektywne zarządzanie talentami będzie podstawą sukcesu organizacji przez następne kilka dekad (Schweyer, 2004: 243).

Coraz powszechniejsze zainteresowanie problematyką talentów w organizacji oprócz wyżej wymienionych makrotrendów wynika także z badań naukowych wskazujących na przekonanie kadry menedżerskiej przedsiębiorstw o konieczności i opłacalności odpowiedniego zarządzania utalentowanymi pracownikami. Badani menedżerowie obserwując rzeczywistość gospodarczą są przekonani, że na rynku toczy się swoista „wojna o talenty”. Termin „wojna o talenty” (war for talent) pochodzi z raportu firmy konsultingowej McKinsey zatytułowanego „War for talent” i opublikowanego w 1998 r., w którym zauważono, że talenty w przyszłości będą miały decydujący wpływ na przetrwanie i rozwój poszczególnych przedsiębiorstw oraz, że firmy mogą wygrać ową wojnę, ale po pierwsze zarządzanie talentami kierowników musi zostać uznanym bezwzględny priorytetem danej korporacji (Chambers, Handfield-Jones, Hankin, Michaels, III 1998).

Firmy chcące osiągnąć sukces w pozyskaniu i odpowiednim zarządzaniu talentami powinny w pierwszej kolejności ustalić jednoznacznie kogo można zaliczyć do utalentowanych pracowników. W literaturze przedmiotu zauważyć można podobne aczkolwiek niejednoznaczne poglądy w tej kwestii (Kopec, 2008: 288-289). Uwzględniając różne poglądy za talenty można uznać pracowników, którzy posiadają ponadprzeciętne zdolności, umiejętności, cechy charakteru oraz motywację i pasję, zajmują wysokie stanowiska w danej organizacji, a także osiągają ponadprzeciętne wyniki pracy odgrywające istotny wpływ na tworzenie wartości dodanej danego przedsiębiorstwa.

Audyt menedżerski i jego zakres

Obserwacja zachowań firm konsultingowych zajmujących się doradztwem personalnym oraz postępowanie wielu rad nadzorczych wskazuje, że wojna o talenty w szczególności koncentruje się na utalentowanych menedżerach. Menedżerowie przedsiębiorstw osiągający sukces na rynku mają większą wartość niż pozostali utalentowani pracownicy i w większości przypadków wojna o talenty dotyczy tej grupy zatrudnionych. Chcąc zorientować się czy dana organizacja posiada utalentowanych menedżerów zdolnych do osiągnięcia sukcesu zarówno w najbliższej jak i dalszej przyszłości rady nadzorcze przedsiębiorstw, a czasami

też prezesi firm wykorzystują różne narzędzia w tej kwestii. Narzędziem coraz częściej wykorzystywanym do badania utalentowanych menedżerów jest audyt menedżerski. Najczęściej w praktyce zlecenie przeprowadzenia tego audytu powierza się doświadczonym firmom konsultingowym posiadającym zarówno odpowiednią metodologię w tym zakresie jak i praktykę. Warto też pamiętać, że firmy aby zdobyć pożądane doświadczenie w zakresie przeprowadzania audytu menedżerskiego muszą zyskać zaufanie tych firm, w których po raz pierwszy stosują wymyśloną przez siebie odpowiednią metodologię postępowania. Nie jest to łatwe bowiem większość firm wolałaby skorzystać już ze sprawdzonej metody natomiast zawsze ktoś musi być pierwszy, kto podda się badaniu już wymyślonej, a jeszcze nie sprawdzonej w praktyce metodzie.

Audyt menedżerski można określić jako niezależną kompleksową ocenę kompetencji i osiąganych wyników pracy przez kadrę menedżerską audytowanego przedsiębiorstwa w wymiarze indywidualnym, kierowanego zespołu czy całej organizacji oraz stosowanych przez nich procedur, stylów kierowania i technik zarządzania.

Swoim zakresem audyt ten powinien objąć następujące elementy:

- ocenę posiadanych przez menedżerów kompetencji w stosunku do wymaganych,
- ocenę wyników pracy poszczególnych menedżerów,
- ocenę wypracowanych procedur i ich wykorzystanie,
- ocenę stosowania przez menedżerów stylów kierowania i technik zarządzania,
- ocenę dotychczasowego rozwoju menedżerów,
- ocenę dotychczasowego przywództwa,
- ocenę postaw etycznych menedżerów,
- ocenę zarządzania ryzykiem przez kierowników.

Uzyskanie informacji o posiadanych przez menedżerów kompetencji jest w audycie menedżerskim jednym z najważniejszych zadań. Najczęściej porównuje się jak u danego menedżera wygląda posiadanie kompetencji w stosunku do wymaganych na danym stanowisku i pożądanych na przyszłość. Jak zauważa T. Oleksyn na kompetencje ludzi, w tym menedżerów składają się takie cechy jak (Oleksyn, 2003: 332-333):

- intelekt i istotne cechy osobowości,
- zdolności i predyspozycje,
- wykształcenie i posiadana wiedza,
- motywacje i wyznawany przez pracowników system wartości,
- prawne możliwości prowadzenia działań i podejmowania decyzji,
- postawy i zachowania,
- stan zdrowia,
- zdolność i chęć rozwijania wiedzy i umiejętności.

Wymagane kompetencje menedżerskie są w dużym stopniu uzależnione od specyfiki i rodzaju stanowiska kierowniczego, wielkości pod względem liczby

zatrudnionych przedsiębiorstwa, zasięgu funkcjonowania, istniejącej w firmie kulturze organizacyjnej, przewidywanym zmianom, posiadanego doświadczenia osób ustalających profile wymagań kompetencyjnych. A. Rakowska w oparciu o przegląd literatury przedmiotu do najważniejszych umiejętności współczesnego menedżera zalicza: kierowanie sobą, planowanie, zarządzanie zmianami, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji wykorzystując podejście twórczo-racjonalne, negocjowanie, budowanie dobrych relacji i motywowanie. Natomiast w obszarze wiedzy szczególnie pożądana jest ta z zakresu organizacji i zarządzania oraz możliwości wykorzystania technologii informatycznej. Z kolei do poświadczanych cech osobowości autorka zalicza: chęć i motywację do uczenia się, gotowość do podejmowania ryzyka, przedsiębiorczość, energiczność, duża odporność na stres, otwartość, elastyczność w myśleniu, pewność siebie i spora autonomia (Rakowska, 2007: 10).

Z kolei G. Hamel i B. Breen podają jaki ich zdaniem jest udział poszczególnych cech w kreacji zysku (Hamel, Breen 2007: 83-84):

- entuzjazm – 35%,
- kreatywność – 25%,
- inicjatywa – 20%,
- intelekt – 15%,
- obowiązkowość – 5%.

Powyższe cechy i wymiary należałoby jeszcze rozszerzyć o kompetencję związaną z umiejętnością komunikowania się z innymi, a w szczególności z umiejętnością słuchania innych i znajomością języków obcych w tym obowiązkowo języka angielskiego.

Oceniając kompetencje menedżerskie z przedstawionych powyżej cech i perspektyw można się zorientować czy dany menedżer będzie umiał sobie poradzić zarówno z problemami wynikającymi z globalizacji jak i turbulentnego otoczenia.

Szczególnie istotnym zagadnieniem w audycie menedżerskim jest ocena wyników pracy kadry kierowniczej. Może być ona dokonana w wymiarze indywidualnym, kierowanej jednostki organizacyjnej oraz całej firmy. Najczęściej w przypadku oceny indywidualnej bierze się pod uwagę stopień realizacji celu, terminowość wykonania projektu, skuteczność działania. Natomiast w ocenie wyników kierowanej jednostki organizacyjnej uwzględnia się mierniki i wskaźniki takie jak: zysk na 1 zatrudnionego lub na jednostkę kosztu pracy, ROI (return on investment) czyli zysk netto uzyskany z danej inwestycji, ROE (return on equity) czyli zysk netto z kapitału własnego czy przepływy środków pieniężnych, TSR (total shareholder return), czyli całkowity zwrot dla akcjonariuszy, EVA (economic value added) – ekonomiczna wartość dodana firmy, MVA (market value added), czyli rynkowa wartość dodana, CFROI (Cash flow return on investment) – zwrot z inwestycji, ale liczony jako realizacja przepływów pieniężnych (zamiast zysku netto) do inwestycji, EBITDA (earning before interests and taxes dividend added) – dochody bez odsetek i przed opodatkowaniem, powiększone o dywidendę. Coraz częściej w ocenie wyników menedżerów dokonuje się pomiaru kapitału intelektualnego

organizacji (Borkowska, 2001: 185-186). Wzrost zainteresowania oceną mierników i wskaźników niematerialnych takich np. jak kapitał intelektualny jest wynikiem badań naukowych pokazujących zależność między tym kapitałem a osiąganymi wynikami ekonomiczno-finansowymi. S. Kasiewicz i W. Rogowski odwołując się do badań M.Ch. Chen, S.J. Cheng, Y. Hwang podają (Chen, Cheng, Hwang podano za: Kasiewicz, Rogowski, Kicińska, 2006: 108), że:

- firmy o większym zakresie wykorzystania kapitału intelektualnego uzyskują większe relacje wartości rynkowej do wartości księgowej, a to powoduje wysoką ocenę pozycji finansowej i konkurencyjnej,
- wartość rynkowa firmy i osiągane przez nią wskaźniki rentowności są pozytywnie uzależnione od poziomu i efektywności wykorzystania dostępnego kapitału intelektualnego.

Przeprowadzając audyt menedżerski można uzyskać informacje na temat wypracowanych procedur i ich wykorzystania. Dzięki analizie procedur można się zorientować na co poszczególni kierownicy kładą szczególny nacisk w procesie zarządzania swoimi jednostkami organizacyjnymi oraz czy uwzględniają wytyczne w tym zakresie nadzoru korporacyjnego. G. Sarens i I. De Beelde odwołując się do brytyjskich rozwiązań prawnych i zaleceń belgijskiego komitetu nadzoru korporacyjnego podają, że dobry nadzór wymaga, aby zarząd firmy był odpowiedzialny za: wypracowanie wysokich standardów etycznych, przewodnik do strategii i polityki ryzyka, monitorowanie wyników korporacji, opracowanie odpowiednich systemów związanych z wewnętrzną kontrolą w przedsiębiorstwie, włączając w to identyfikację i zarządzanie ryzykiem (Sarens, De Beelde, 2006).

W przypadku firm działających globalnie istotne jest ustalenie czy menedżerowie danych jednostek w wypracowanych i stosowanych procedurach uwzględniają wytyczne centrali firmy. Ważne w tej kwestii jest odpowiedź na pytanie jak poszczególni menedżerowie potrafią dopasować kulturę organizacyjną firmy do wierzeń, ustalonych norm, ukształtowanych postaw, rytuałów, symboli i języka komunikacji miejscowych pracowników. Niejednokrotnie się zdarza, że firma posiadająca produkt czy usługę cieszącą się powodzeniem u klientów w danym kraju w innym może nie osiągnąć sukcesu ze względu na niedopasowanie kulturowe.

Skutkiem audytu menedżerskiego może być raport zawierający informację i ocenę poszczególnych kierowników, a dotyczących stosowanych przez nich stylów kierowania i wykorzystywanych technik zarządzania. Jak zauważa J. Penc „nie ma doskonałego stylu kierowania przydatnego w każdych okolicznościach” (Penc, 2000: 157). Dlatego też ważne jest zapoznanie się jakie style kierowania preferują audytowani kierownicy i jakie ma to przełożenie na osiąganе wyniki. Dobrze by było, aby wnioski z audytu odnośnie stylów kierowania zostały nie tylko przedstawione ocenianym, ale też aby otrzymali oni wskazówki dotyczące kierunków usprawnień w swoim podejściu do podwładnych oraz wyjaśnienie dlaczego powinni tak właśnie postąpić.

Zarówno w literaturze przedmiotu jak i praktyce gospodarczej pojawiają się coraz to nowe mody dotyczące technik zarządzania. Większość z nich bazuje na tym co już było i próbują wnieść nowe elementy. Dlatego w ocenie menedżerów warto zwrócić uwagę na znajomość i wykorzystanie w praktyce nowoczesnych technik zarządzania. W literaturze przedmiotu z reguły promuje się te rozwiązania, które w wyniku badań empirycznych autorzy wykazali ewidentny wpływ na poprawę efektywności zarówno całej organizacji jak i tych, których dana technika bezpośrednio dotyczy. Ocena menedżerów odnośnie stylów kierowania i wykorzystywanych technik zarządzania mogłaby dać odpowiedź na pytanie czym częściej kierują się w podejściu do podwładnych badani kierownicy, a mianowicie czy jest to intuicja czy też zdobyta w wyniku nauki, szkolenia i treningu wiedza oraz umiejętności, a także doświadczenie.

Oprócz informacji o stylach kierowania i technikach zarządzania ważne jest też, aby audyt menedżerski zawierał informacje o stylach przywództwa badanych kierowników. W ostatnim okresie najczęściej analizuje się idee dotyczące przywództwa transakcyjnego, transformacyjnego czy charyzmatycznego (Gach, Pietruszka-Ortyl, 2005: 225). Wiele korzyści przy ustalaniu stylu przywództwa poszczególnych kierowników mogą dać wyniki badań ankietowych lub wywiady z podwładnymi poprzez, które uzyska się informację jakim zaufaniem u nich cieszy się dany kierownik. Badanie zaufania jest istotne bowiem jak zauważa S.P.Robbins jest ono istotą przywództwa. Autor stwierdza, że „nie da się przewodzić ludziom, którzy ci nie ufają” (Robbins, 2003: 71).

Kolejnym obszarem zadaniowym, który powinien być uwzględniony w audycie menedżerskim jest ocena dotychczasowego rozwoju badanych kierowników. Na podstawie danych o dotychczasowym rozwoju poszczególnych menedżerów można ekstrapolować przyszłe postawy i zachowania oraz skłonność do dalszego rozwoju. W firmach, które osiągnęły sukces na rynku przymusza się menedżerów nie tylko do samorozwoju, ale też do zdobywania doświadczenia i dalszego rozwoju poprzez poznawanie i pracę w innych regionach czy też krajach. Jak podaje J. Adair „w organizacjach międzynarodowych odmowa przyjęcia pracy za granicą – a w organizacjach o zasięgu krajowym pracy w innej części kraju – z pewnością zmniejsza szanse menedżera na zrobienie kariery” (Adair, 2007: 84).

Oprócz analizy dotychczasowych miejsc pracy badanych kierowników warto też zwrócić uwagę na liczbę i jakość szkolenia oraz treningów jakie w ostatnim okresie przechodzili badani. Należałoby też powiązać analizę tych szkoleń i treningów z ich rentownością. Wiele informacji o rozwoju menedżerów mogłaby dać analiza budżetu szkoleniowego przeznaczonego na tę grupę pracowników. Wielkość budżetu szkoleniowego i jego rozdysponowanie świadczą w dużym stopniu o tym, czy daną firmę można nazwać organizacją uczącą się czy też nie. Ważnym zagadnieniem jest też ustalenie czy badani kierownicy korzystają z usług mentorów i coachów zewnętrznych oraz jaka jest skala tego zjawiska, a także czy sami są mentorami i coachami dla innych. J. Adair podaje, że „każdy,

kto chce dołączyć do menedżerów najwyższego szczebla, powinien udowodnić, że przygotował co najmniej trzy osoby do zajęcia swojego obecnego stanowiska” (Adair, 2007: 93). Bycie mentorem czy coachem dla innych świadczy o zaufaniu podwładnych czy też innych osób do wiedzy i umiejętności tych menedżerów i to ci korzystający z tych usług wystawiają dobre referencje swoim przykładem, że dany mentor czy coach jest profesjonalistą w swoim zawodzie.

Coraz częściej audytorzy dokonujący audytu menedżerskiego w swoim raporcie zawierają ocenę postaw etycznych poszczególnych kierowników. W dobie wykrytych przez media zarówno zagraniczne jak i polskie afer związanych z nieetycznym postępowaniem menedżerów, a dotyczących nielegalnego transferu pieniędzy firmy, tzw. „prania brudnych pieniędzy”, prowadzenia tzw. „podwójnej księgowości”, nie upubliczniania ważnych informacji wymaganych prawem na czas dla akcjonariuszy i szerzej dla interesariuszy danej organizacji, firmy zaczęły sobie uświadamiać jak ważnym zagadnieniem w prowadzeniu działalności gospodarczej jest uzyskanie informacji o etycznej postawie menedżerów przedsiębiorstwa, z którymi dana firma chce współpracować. W mediach zauważyć też można coraz częściej informacje o nieetycznym postępowaniu kierowników w stosunku do swoich podwładnych. Najczęściej sygnalizowane problemy to: niewypłacanie wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, mobbing i molestowanie seksualne podwładnych, wszelkiego rodzaju dyskryminacje np. ze względu na wiek, płeć, wyznanie, orientację seksualną, poglądy polityczne. Chociaż większość z tych zagadnień ma odpowiednie uregulowania prawne zabraniające tego typu postaw i zachowań to jak wskazują liczne badania i informacje w mediach, w praktyce wcale rzadko się tak nie zdarzają. Firmy, aby przestrzec się przed możliwymi sytuacjami w tym zakresie coraz powszechniej opracowują zakładowe kodeksy etyczne. Przestrzeganie przez pracowników, a zwłaszcza przez kadrę menedżerską tych ustaleń ma wpływ na postrzeganie firmy w otoczeniu, a to może się przełożyć także na osiągnięte wyniki ekonomiczno-finansowe. Jak zauważa specjalistka z zakresu etyki menedżera M. Rybak „jeżeli firma będzie przestrzegała swojego kodeksu etycznego, stanie się bardziej wiarygodna w oczach partnerów gospodarczych, może zyskać przychylność, w którym działa, co może znaleźć pozytywne odzwierciedlenie w osiągniętych przez nią wynikach” (Rybak, 2004: 140).

Z kolei T. Oleksyn wyjaśnia jak etycznie powinien postępować dany kierownik. Zdaniem autora „kierownikiem etycznym jest człowiek, który potrafi kompetentnie, profesjonalnie i efektywnie realizować funkcje zarządzania, umiejętnie łącząc interesy przedsiębiorstwa z interesami jego interesariuszy, respektując zasady prawne i etyczne oraz normy współżycia społecznego” (Oleksyn, 2005: 197).

W audycie menedżerskim należałoby zwrócić także uwagę na ocenę menedżerów z punktu widzenia realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR). Jak zauważa J. Adamczyk wzrost zainteresowania CSR wynika z (Adamczyk, 2009: 18):

- wzrastających oczekiwań społecznych odnośnie zapewnienia podstawowych potrzeb społecznych, socjalnych oraz ochrony środowiska,

- tendencji do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa, a wynikającej z procesu globalizacji produktów gdzie ważniejsza staje się marka firmy od produktu,
- postępujących oczekiwań dotyczących przejrzystości prowadzenia działalności będących skutkiem odkrytych przez media afer gospodarczych,
- poszukiwania nowych sposobów konkurencji opartych na zaufaniu i nieakceptacji agresywnego marketingu.

Ocena menedżerów w zakresie dbania o społeczną odpowiedzialność swojego przedsiębiorstwa jest istotna bowiem jak podaje K. Doktor „wyniki badań amerykańskiej opinii społecznej wskazują na występowanie współzależności między responsywnością społeczną przedsiębiorstwa a osiąganym przez niego zyskiem” (Doktor, 2005).

W prowadzeniu działalności gospodarczej menedżerowie przedsiębiorstw prawie zawsze mają do czynienia z ryzykiem w obszarze podejmowanych decyzji. Dlatego też na rynku i w danym przedsiębiorstwie sukces osiągnie ten menedżer, który potrafi umiejętnie zarządzać ryzykiem. W praktyce gospodarczej umiejętność odpowiedniego zarządzania ryzykiem wobec turbulentnego otoczenia i upadku wielu przedsiębiorstw, które nie zabezpieczały się przed ryzykiem, zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Zleceniodawcy audytu menedżerskiego coraz powszechniej domagają się, aby przedstawiony raport zawierał informacje o ocenie zarządzania ryzykiem przez badanych menedżerów.

K. Jajuga podaje, że „zarządzanie ryzykiem podmiotu jest to podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez ten podmiot akceptowanego poziomu ryzyka” (Jajuga 2007: 15).

K. Krzakiewicz stwierdza, że „tworzenie racjonalnego systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie [...] obejmuje przede wszystkim identyfikację i analizę ryzyka, finansowe mechanizmy zarządzania ryzykiem (w tym ubezpieczenia i samoubezpieczanie się), formalnoprawne mechanizmy przenoszenia ryzyka, organizację przedsięwzięć ostrzegawczych, zapobiegawczych i in.” (Krzakiewicz, 2003: 154).

Ocena menedżerów z perspektywy tworzenia i realizacji procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie może dać informację na temat świadomości zagrożeń u menedżerów i prowadzenia przez nich działań zabezpieczających się przed możliwością wystąpienia niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zdarzeń oraz na skłonność do podejmowania ryzyka i wykorzystywania nadarzających się możliwości.

Sprawnie i efektywnie przeprowadzony audyt menedżerski może dostarczyć wiele ciekawych informacji o menedżerach danej organizacji, a także jak wypadają oni na tle innych menedżerów. Pozyskane tą drogą informacje mogą być wykorzystane mogą być wykorzystane do usprawnienia zarządzania danym przedsiębiorstwem oraz w poszukiwaniu odpowiednich kandydatów do pracy na stanowiska menedżerskie. W zaprezentowanych powyżej rozważaniach przedstawiono jak powinien wyglądać zakres audytu menedżerskiego i jakie dzięki niemu można pozyskać informacje, aby wygrać permanentnie toczącą się wojnę o utalentowanych menedżerów.

Literatura

- Adair J., 2007, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Kraków: ABC a Wolters Kluwer Business.
- Adamczyk J., 2009, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
- Ashton C., Morton L., *Managing talent for competitive advantage*, Strategic HR Review, July/August 2005, Vol. 4, Issue 5.
- Borkowska S., 2001, *Strategie wynagrodzeń*, Kraków: OE, Dom Wydawniczy ABC, IPISS.
- Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels III E.G., 1998, *The war for talent*, „The McKinsey Quarterly”, nr 3.
- Chen M.Ch., Cheng S.J., Hwang Y., 2005, *An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms, market value and financial performance*, „Journal of Intellectual Capital”, t. 1, nr 1.
- Doktór K., 2005, *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Gach D., Pietruszka-Ortyl A., 2005, *Przywództwo i style kierowania*, w: A. Potockiego (red.), *Zachowania organizacyjne, Wybrane zagadnienia*, Warszawa: wydawnictwo Difin.
- Gandossy R., Kao T., 2004, *Talent Wars: out of mind, out of practice*, „HR. Human Resource Planning”, 27, 4.
- Hamel G., Breen B., 2007, *Zarządzanie jutra, jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, „Harvard Business School Press”.
- Jajuga K., 2007, *Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem*, w: K. Jajuga (red. nauk.), *Zarządzanie ryzykiem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006, *Kapitał intelektualny, spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Kraków: OE.
- Kopeć J., 2008, *Dylematy zarządzania talentami*, w: S.A. Witkowski i T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Krzakiewicz K., 2003, *Organizacja procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, w: K. Zimniewicz (red. nauk.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu nr 36, Poznań.
- Leheney M., *Hiring with talent in mind*, Employment Relations Today, Winter 2007, Vol. 33, Issue 4.
- Oleksyn T., 2003, *Systemy zarządzania kompetencjami*, w: B. Wawrzyniaka (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Oleksyn T., 2005, *Zarządzający i zarządzanie – wybrane kwestie i dylematy etyczne*, w: K. Kietliński, V. Martinez Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Kraków: OE.
- Penc J., 2000, *Kreatywne kierowanie*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Rakowska A., 2007, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Robbins S., 2003, *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, Warszawa: PWE.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sarens G., De Beelde I., 2006, *The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions*, International Journal of Auditing, Vol. 10, Issue 3.
- Schweyer A., 2004, *Talent management systems*, Toronto: John Wiley & Sons.

Jacek Kopec

Managerial Audit in War for Talent

Abstract

The first part of the article presents talent and talent management for organizational success. In papers authors commonly uses term war for talent. This war mostly focuses on managerial talent. Managerial audit can be usefully in this war. The next part of the article presents how this audit should be done. It should focuses problems: assessment of managerial competency, managerial performance appraisal, assessment procedures done and their utilities, leadership style and management techniques assessment, managerial development assessment, leadership evaluation, ethical managerial appraisal and risk management assessment.

Joanna M. Grabińska

Podstawowe determinanty zarządzania w okresie ogólnoswiatowego chaosu ewolucyjnego

Wprowadzenie

Najistotniejszym pytaniem wymagającym konstruktywnej odpowiedzi, pytaniem na które powinni odpowiedzieć wszyscy ci, którzy zarządzają w skali „makro” jak i „mikro” a więc odpowiedzialni są za wychowanie człowieka lub w sposób bezpośredni lub pośredni wpływają na to wychowanie jest: – jaki ma być nasz wychowanek, człowiek, który odnajdzie się w obecnym świecie wielkiego chaosu a przy tym w świecie wręcz „zawrotnego” postępu. Jakie wychowanie może uchronić świat przed rozprzestrzenianiem się działań, które mogą być zgubne dla pojedynczego człowieka jak i dla poszczególnych narodów. W rozprawie uzasadniam podstawy filozoficzne chaosu w obecnym świecie. Przytaczam przykłady z różnych dziedzin działalności człowieka ukazujące w jaki sposób brak świadomości danego społeczeństwa, narodu oraz brak idei i jasnych kryteriów moralnych przekłada się na kryzys w życiu społecznym, w tym w rodzinie, w kulturze, ekonomii i gospodarce jak i w zarządzaniu.

Żyjemy w okresie olbrzymiego chaosu. Chaos widoczny jest w procesie edukacji, w życiu społecznym, w kulturze, w ekonomii i w gospodarce.

W Polsce w Europie jak i na świecie pojęcie „solidarności międzyludzkiej” w praktyce nie istnieje.

Zauważamy coraz większe zdystansowanie się społeczeństw od działalności na rzecz wspólnego dobra.

Reformy oświaty zamiast uwzględniać jako priorytet etykę a zatem wcielanie wartości, które powinny być stałe, ponadczasowe i stanowić podstawę porozumienia w różnych dziedzinach życia społecznego, ewidentnie bagatelizują ten problem (Bernardin, 1997). A przecież akapit z tekstu „Ustawy o systemie oświaty” z dnia 7 września 1991 r. brzmi: „Nauczanie i wychowanie – respektując chrześcijański system wartości, za podstawę przyjmuje uniwersalne zasady etyki”. W tekście Ustawy

również czytamy, że zarówno wychowanie jak i kształcenie powinno wpływać na rozwijanie u młodzieży „odpowiedzialności, miłości ojczyzny oraz poszanowania dla polskiego dziedzictwa kulturowego przy jednoczesnym otwarciu się na wartości kultur Europy i świata. Szkoła winna zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotowując go do wypełnienia obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności.” (*Ustawa o systemie oświaty*. t. j. 1997: 3.) Te godne uwagi zapisy ustawowe są niestety pomijane przez wielu dyrektorów instytucji oświatowych, jak i przez samych nauczycieli. Do umniejszenia ich rangi przyczyniają się również media. Wydaje się, że media zarówno w Polsce, jak i w innych państwach, mniej lub bardziej świadomie, wręcz powodują zwiększanie chaosu w oświacie jak i we wszystkich innych dziedzinach życia społecznego.

Brak podstaw etycznych, brak spójnej filozofii państwa jest głównym czynnikiem destrukcji zarówno w sferach parlamentarnych, w samorządach różnych szczebli, w działalności społecznej, kulturowej, gospodarczej a nawet w rodzinach. Wszystko zależy od tego czy w procesie interdyscyplinarnego, co najmniej trójwymiarowego nauczania będziemy umieli wychować ludzi, którzy odróżnią w każdej sytuacji życiowej, w szczególności decyzyjnej, dobro od zła⁴³.

Chaos w Polsce i na świecie można jedynie zlikwidować poprzez szczególne zwrócenie uwagi na etykę pedagogiczną, której podstawą będą wartości trwale wdrażane w psychikę człowieka od dziecka, kolejno przez rodziców, instytucje oświatowe, media, organizacje społeczne i zakłady pracy. Jakże istotne jest by dobro, nie tylko własne ale i cudze, było naturalną troską każdego człowieka.

Znaki obecnego czasu

Wszyscy jesteśmy świadkami wręcz rewolucyjnych, błyskawicznie następujących zmian będących konsekwencją rozwoju nauk biologicznych, fizycznych, chemicznych, medycznych i informatyki.

Możliwości ludzkiego umysłu są nam praktycznie nieznane. Wiemy, że przeciętny człowiek wykorzystuje zaledwie kilka procent pojemności swojego mózgu.

Wynalezienie metod szybkiego czytania i ich stosowanie, umożliwiło określenie rekordu zastosowania tzw. metody czytania fotograficznego, który wynosi 40 tysięcy słów na minutę. Z kolei stosowanie metody skojarzeniowej do błyskawicznego zapamiętywania i utrwalania wiadomości pozwala na długi czas zapamiętać

⁴³ Trójwymiarowe wychowanie – wychowanie, w którym, we wszystkich dziedzinach, na płaszczyźnie przeszłości budujemy teraźniejszość i wnioskujemy o przyszłości zarówno Polski Europy i świata. Por. Banach Cz., (<http://www.wsp.krakow.pl/konspekt7/banach7.html>)

znacznie większą liczbę danych. Otwarta zostaje odpowiedź na pytanie, do czego może doprowadzić opanowanie technik zwiększających aktywność naszego mózgu.

Spośród odkryć naukowych w dziedzinie fizykochemii materii, w ostatnich czasach na specjalną uwagę zasługuje odkrycie w 1985 roku fulerenów a następnie „węglowych piłeczek fulerenów” za co w roku 1996 przyznano nagrodę Nobla profesorom Heroldowi W. Kroto z Uniwersytetu Sussex w Wielkiej Brytanii oraz Richardowi E. Smalleyowi i Robertowi F. Curlowi z Uniwersytetu Rice w Stanach Zjednoczonych (Gonzales, 1999: 30-45); Huczko, 2000: 8).

Sądzone, że węgiel jest najbardziej rozpoznany pierwiastkiem zamieszczonym w tablicy Mendelejewa a przypadkowo okazało się, że kryje w sobie olbrzymi nierozpoznany potencjał ze względu na unikatowe właściwości fizykochemiczne. Dzisiaj już można wymienić wiele obszarów zastosowania fulerenów istotnie wpływających na nasze życie, np.: „biomedyczne /terapia i terapia medyczna/; optyczne /kompozyty polimerowe domieszkowane C60, filtry optyczne/; elektroniczne i elektryczne / tranzystory, diody, heterozłącza, urządzenia fotowoltaiczne, fotorezystory/; materiałowe /synteza diamentów, promotory cienkich warstw, katalizatory, monowarstwy, nowe regenty chemiczne/; inne /czujniki, trybologia, membrany, pokrycia końcówek sond w mikroskopii elektronowej, itd./.” (Huczko, 2007: 198-207). Fulerony w medycynie mogą być używane do rozszczepiania DNA czyli kodu genetycznego człowieka. Poza tym mają zastosowanie przeciwnowotworowe, antywirusowe, w terapii fotodynamicznej, w metabolizmie, wydzielaniu, toksyczności, itd.. Obecnie istnieje kilka tysięcy publikacji na temat fulerenów, a w Stanach Zjednoczonych Ameryki zatwierdzono wiele patentów dotyczących ich zastosowania (Tamże: 119).

Francis Fukuyama, filozof japoński na jednej z pierwszych stron swojej książki „Koniec człowieka” cytuje słowa F. Nietzsche, Wola mocy, ustęp 960 „Dosyć: nadchodzi czas kiedy polityka nabierze innego znaczenia” w następującym kontekście: „Obecnie pojawiają się lepsze warunki dla powstania bardziej wszechogarniających form władzy, jakie nie istniały nigdy wcześniej. Nawet to nie będzie jednak rzeczą najważniejszą: zaistniała możliwość stworzenia międzynarodowych związków rasowych, których celem będzie wyhodowanie rasy panów, przyszłych >władców Ziemi< – nowej, wielkiej arystokracji opartej na surowych prawach stworzonych przez nią samą, gdzie wola potężnych filozofów i artystów – tyranów żyć będzie całe tysiąclecie – wyższego rodzaju ludzi, którzy dzięki swojej niezrównanej woli, wiedzy, bogactwu oraz wpływowi posłużą się demokratyczną Europą jako swoim najbardziej giętkim i elastycznym narzędziem do kształtowania przeznaczenia Ziemi, aby jak artyści tworzyć samego >człowieka<” (Fukuyama, 2004: 7).

Słowa Fukuyamy budzą grozę, ale dzisiaj istnieje wiele udokumentowanych faktów na to, że mogą się sprawdzić.

Z jednej strony w geometrycznym tempie rozwija się wiedza o mózgu człowieka i źródłach zachowania człowieka, która skorelowana jest silnie z rozwojem neurofarmakologii stosowanej pozwalającej na manipulacje zachowaniem ludzkim. Z drugiej strony rozwój genetyki – tzw. inżynieria genetyczna, umożliwia zmienianie dowolne łańcuchów DNA poprzez ich „cięcie i sklejanie”, jak też umożliwia tworzenie genotypów człowieka uwolnionych od wrodzonych wad, chorób, itd., a co za tym idzie znaczne przedłużenie życia. „W miarę poznawania nie tylko korelacji, lecz również konkretnych molekularnych ścieżek prowadzących od genów do cech, takich jak inteligencja, agresja, tożsamość seksualna czy skłonność do przestępczości lub alkoholizmu, ludzie z pewnością wpadną na pomysł wykorzystania tej wiedzy do kształtowania społeczeństw. Postawi to rodziców w obliczu wielu dylematów etycznych, jak również stanie się przedmiotem debat. ...Jeżeli przed zamożnymi rodzicami otworzy się możliwość zwiększania inteligencji swoich dzieci, jak i wszystkich dalszych potomków, zapoczątkuje to nie tylko pytania natury moralnej, lecz przede wszystkim totalną wojnę klasową” (Tamże: 31).

Bardzo istotnym znakiem naszych czasów jest rozwój informatyki. Postęp w tej dziedzinie jest wręcz galopujący. Wielu pracowników nauki mówi dzisiaj o niebezpieczeństwie związanym z „erą nadczłowieka”, którą konstruują zarówno nauki biologiczne jak i informatyczne. Z analizy danych przedstawionych przez A. Berrego wynika, że zmiany na świecie od 400 lat, czyli od podjęcia pierwszych prac naukowych, mają coraz szybsze tempo – „człowiek techniki” narodził się ok. 140 lat temu, a „człowiek Informatyki” ok. 40 lat temu. Programy komputerowe inaczej „software” stworzone przez człowieka dyktują maszynie co ma robić, są rozkazem dla komputera. Nie przypuszczano dawniej, że oprogramowanie komputera może przewyższyć pod niektórymi względami możliwości ludzkiego umysłu jak też zainicjować samodzielne myślenie (Berry, 1997: 97)⁴⁴. Obecnie pracownicy nauki, etycy, filozofowie i inni humaniści olbrzymie zagrożenie dla człowieka widzą w komputerowych programach genetycznych. Programy te mogą samodzielnie rozmnażać się i człowiek może utracić nad nimi kontrolę. Obecnie już prototypowe programy genetyczne stosowane są do złożonych zadań takich jak: kontrola gazociągów, projektowanie sieci komunikacyjnych, maksymalizacja zysków giełdy towarowej przy Wall Street, projektowanie turbin odrzutowców. Z kolei informatycy japońscy stworzyli już wiele programów z mózgiem zwierząt (Tamże: 98-100).

Tak jak i programy genetyczne, tak i programy z mózgiem zwierząt są niebezpieczne dla człowieka w przypadku wymknięcia się spod kontroli. Profesor cybernetyki z uniwersytetu w Reading, Kewin Warwick twierdzi, że za ok. 40 lat programy genetyczne mogą uznać całą ludzkość za zbędną. Z kolei prof. Marwin Minsky, jeden z założycieli Laboratorium sztucznej inteligencji w Instytucie Technologicznym w Massachusetts usiłuje udowodnić, że „inteligencja robotyczna” nie musi być groźna i destrukcyjna, bo jej mózg może być hybrydalną formą

⁴⁴ W roku 1994 komputer pokonał mistrza szachowego Gari Kaparowa.

łącząca elementy elektroniki i biologii. Profesor ten twierdzi, że „niedługo będzie można wszczepiać do mózgu miniaturowe urządzenia elektroniczne aktywizujące ludzkie myślenie i zdolności” (Tamże: 103).

W okresie najbliższych 15 lat naukowcy opublikują prace badawcze o objętości równej pracą z ostatnich 2,5 tysiąca lat. W samych tylko Stanach Zjednoczonych, liczba pracowników nauki z przyrodoznawstwa, w okresie ostatnich 13 lat podwoiła się.

Licząc w skali światowej stwierdzono, że co minutę ustalana jest nowa formuła chemiczna, co 3 minuty nowy fizyczny związek, a co 5 minut nowe odkrycie w medycynie.

Zakłada się, że w okresie nadchodzących 10 lat będzie wydrukowanych więcej książek niż od chwili wynalezienia druku, czyli od 1440 r. do dzisiaj.

Wielu informatyków twierdzi, że Internet wyeliminuje publikacje książkowe. Określają oni świat jako „globalną wioskę”. Internet umożliwi nieograniczone możliwości wzajemnego kontaktowania się i korzystania z informacji. Na razie przepływ informacji może być kontrolowany w ograniczonym zakresie chociaż już w Parlamencie Europejskim toczy się debata na temat konieczności blokady informacji tzw. szkodliwych społecznie.

Kończąc ten punkt dodam, że widocznym znakiem obecnych czasów jest coraz większe tempo życia, coraz mniej czasu na obserwację i analizę przyczyn zmian na świecie, pogoń za dobrami doczesnymi lub też po prostu za zapewnieniem podstawowych, minimalnych środków do przeżycia.

Widoczny jest na świecie „kryzys” rodziny jako podstawowej komórki społecznej a zatem i powolny zanik, najwyższych, najcenniejszych uczuć, co w konsekwencji z znacznej mierze przyczynia się do różnego rodzaju patologii. Ogólnie należy podsumować, że znakiem naszych czasów jest zauważalne już działanie na rzecz zmniejszania świadomości narodów, społeczeństw, co przy braku jasnych kryteriów moralnych już dzisiaj jaskrowo przekłada się na kryzys w kulturze, ekonomii, gospodarce jak również na zarządzanie wszystkimi dziedzinami życia społecznego.

Podstawy filozoficzne chaosu w obecnym świecie

Podstawy chaosu w obecnym świecie bardzo jasno tłumaczy Jan Paweł II. Mówi On o dwóch globalizmach: o globalizmie pluralistycznym i o globalizmie monistycznym.

Globalizm pluralistyczny, który charakteryzuje chrześcijaństwo polega na wielości w jedności, natomiast globalizm monistyczny charakteryzujący antychrześcijaństwo polega na jedności absolutnej kosztem społeczeństw.

Niektórzy wolą posługiwać się terminem uniwersalizm dla odróżnienia od terminu globalizm, który jest obciążony monizmem.

Cały czas istotna jest odpowiedź na pytanie – jaki jest rodowód globalizmu monistycznego?

Jan Paweł II w książce „Pamięć i tożsamość” w rozdziale „Ideologia zła” stawia pytania: – jak doszło do powstania nazizmu i komunizmu?, – Jak to się stało, że te globalizmy się rozsypały, skończyły?

Ciągle stawiane jest pytanie – jaki jest rodowód globalizmu monistycznego zachodu?

Jan Paweł II pisze „w ciągu lat zakorzeniło się we mnie przeświadczenie, że ideologie zła zakorzenione są w europejskiej myśli filozoficznej” (Jan Paweł II., 2005: 16-20).

Należy więc wrócić do rewolucji, której w myśli filozoficznej dokonał Kartezjusz.

Według Kartezjusza wszystko zaczyna się od myśli i wnioskuje się o tym, że istnienie czyli byt, rzeczywistość, realność istnieje – *cogito ergo sum* – myślę więc jestem. Inaczej mówiąc, wnioskuje się z naszego myślenia o tym, że istnieje obiektywna rzeczywistość.

„Myślę więc jestem” przyniosło odwrócenie porządku w dziedzinie filozofowania.

W okresie przedkartezjańskim *cogito* – myślę było przyporządkowane do *esse* – być, które było czymś pierwotnym. Dla Kartezjusza *esse* – być stało się czymś wtórnym a *cogito* uważał za pierwotne. Krótko mówiąc według Kartezjusza nie byt jest początkiem filozofii ale własne myślenie.

Skoro takie jest założenie to nigdy nie wyjdzie się z ciasnego pierścienia własnej jazni, własnego myślenia, własnej świadomości, nigdy nie wyjdzie się do rzeczywistości. Z punktu widzenia filozofii jest to niemożliwe (Nowik, 2008).

Dalej Jan Paweł pisze „Od Kartezjusza zarówno świat stworzony jak i Stwórca pozostaje w polu *cogito* czyli myślę jako treść ludzkiej świadomości”

Tak więc należy powiedzieć, że wrodzone wartości, atrybuty osoby ludzkiej jak godność, równość, solidarność są tylko treścią świadomości człowieka. Po odwróceniu prawa naturalnego, a w tym głównie godności osoby ludzkiej całe prawo stanowione jest wyłącznie treścią świadomości człowieka. Świadomość ta ma tylko swoje źródło w świadomości prawodawcy.

Reasumując, można powiedzieć, że paradygmat mentalistyczny jest złą filozofią i tym samym jest podstawą złego prawa.

Dzisiaj tak aktualne jest dodanie, bo konsekwentnie z powyższego wywodu wynika, że traktat reformujący Unię Europejską, niestety, skonstruowany zgodnie z paradygmatem mentalistycznym, po prostu jest złym prawem z tytułu podłoża filozoficznego. Jest wielkim zagrożeniem dla praworządności Europy.

Dodam, że Jan Paweł II w piątej ahortacji „Kościół w Europie”, widząc co się dzieje na horyzoncie UE jak się zmieniają różne kierunki, prądy, nastawienia

zaczął postulować i cały czas to czynił, apelował do twórców przyszłego traktatu, aby zostały uznane stosowne zasady.

Wychowanie człowieka a rozwój społeczny

Cały czas w Polsce jak i na świecie toczy się walka o człowieka, o to, jaki człowiek będzie a zatem jakie będzie społeczeństwo: – czy bezwzględne, nieświadome, dające sobą sterować, mające tylko na względzie efekty ekonomiczne i to własne, – czy też będzie to społeczeństwo umiejące zdefiniować dobro i zło.

Wychowanie społeczeństwa to proces długofalowy, przebiegający drogą ewolucyjną. Warunkowane jest czynnikami bezpośrednio i pośrednio wpływającymi na rozwój człowieka, społeczeństwa. Podstawowe determinanty wychowania są ogólnie zaplanowane.

Nie wymaga już dzisiaj szerszego udowadniania fakt, że rozwój kulturowy, społeczny, polityczny, ekonomiczny i gospodarczy każdego państwa zależy od etyki, świadomości i przygotowania odpowiedniej liczby wysoko kwalifikowanych kadr do pracy w gospodarce narodowej. Z kolei to, w jaki sposób przygotowujemy ludzi do życia w społeczeństwie zależy w decydującym stopniu od władz ustawodawczych a więc od tego kogo wybieramy do sprawowania rządów.

Stworzenie programu edukacji a więc usprawnienie tego co jest poprzez wprowadzanie nowelizacji poszczególnych paragrafów ustawy o systemie oświaty wymaga czasu, konsekwencji działania i pełnego, ustawicznego rozeznawania czynników warunkujących wychowanie.

Nasuwa się tu łacińskie przysłowie „tempora mutantur et nos mutamur in illis” a więc czasy się zmieniają i my zmieniamy się wraz z nimi. Dokończenie tej myśli powinno brzmieć – ale nigdy nie można zapomnieć o tym, że są wartości trwałe, transcendentne zawarte w Dekalogu (Landowski, Woś, 2002). Nikt na świecie nie zdołał przez ponad 2007 lat podważyć ich. Dzisiaj ludzie wierzący jak też niewierzący coraz częściej zauważają, że podstawą zdrowego, dobrze funkcjonującego społeczeństwa jest zaszczepienie dzieciom a potem ciągle ugruntowywanie właściwych norm etycznych (Buttiglione, Merecki, SDS, 1996; Kozłowski, Sokołowski, Zimny, Śledziwska, 2004: 7-13; Bojarski, 1997: 28-36). Następnie zgodnie z prawdą, w zakresie co najmniej niezbędnym dla danej grupy wiekowej, zawodowej a więc w zakresie dostosowanym do poziomu i kierunku kształcenia należy przekazywać rzetelną wiedzę naukową, popularno naukową jak też umiejętności praktyczne.

Wyżej przedstawiony wywód wydaje się banalnie prosty. Byłby również prosty w realizacji w wypadku, gdyby ci, którzy są na stanowiskach i decydują

o losach narodu – tworzą ustawodawstwo, mają w rękach media i instytucje wychowawcze, myśleli o rozwoju i godnych warunkach życia swojego narodu na niepodważalnych zasadach etycznych (Liasz: 2002: 7-13).

Należy w tym miejscu dodać, że dzisiaj co najmniej bagatelizuje się wychowanie patriotyczne, a nawet określa się je jako działanie kształtujące skrajnie nacjonalistyczne postawy. Bardzo ciekawe definicje związane z wychowaniem patriotycznym znajdujemy w książce Ulricha im Hof „Europa Oświecenia”. Patriotyzm jest to „silny wewnętrzny popęd, który kieruje się dobrem państwa i stara się wszelkimi możliwymi sposobami wspierać jego pomyślny byt” (Ulrich im Hof., 1995: 164). Istnieje patriotyzm polityczny, narodowy, uniwersalny, pedagogiczny i ekumeniczny. Ten ostatni kontynuuje tradycje chrześcijańskie w ponadwyznaniowym sensie, w tolerancji dla wszystkich przekonań religijnych, ale tylko tych, w których wyraża się humanizm. Jeśli utopia przechodzi w etap realizacji to patriotyzm pedagogiczny zabiega o wykształcenie wszystkich do człowieczeństwa (Tamże: 166). „Każdy ojciec rodziny służy dobru ojczyzny przez dobre wychowanie dzieci; każda matka rodziny rzetelnym prowadzeniem domu i unikaniem zbytku; młodzież szacunkiem i posłuszeństwem” „...Granice ojczyzny nie są określone narodowo, gdyż cokolwiek robi się dla ojczyzny, robi się dla całej ludzkości. Patriota, który zabiega o szczęście własnego kraju, zabiega o szczęście całej ludzkości. Patriotyzm to jeszcze nie nacjonalizm” (Tamże: 166-167).

Długofalowe bagatelizowanie wychowania patriotycznego, daje wręcz nieodwracalne dla narodu, a w konsekwencji dla świata skutki objawiające się zanikaniem solidarności międzyludzkiej. Może w przyszłości, w momencie oprzytomnienia narodów, doprowadzić do krwawej walki klasowej, czyli walki między garstką bogaczy co zagarnęli władzę nad światem a pozostałymi społecznościami tego świata.

Kultura jest fundamentem i podstawowym nośnikiem wszystkich aspektów rozwoju narodu. Od przekazu kulturowego zależy wiedza, świadomość i etyka ludzi a zatem i rozwój państwa jak i jego suwerenność. Dzisiaj z reguły fałszywie i jednostronnie interpretowane jest pojęcie wielokulturowości, szczególnie w aspekcie transcendencji. Zacierana jest granica między dobrem i złem co w konsekwencji wywiera znaczący wpływ na postawy ludzi, ich działanie, jak też przyczynia się do pogłębiania chaosu w obecnej rzeczywistości.

Brak odniesienia wszelkich działań ludzkich do wartości trwałych w wyniku „walki cywilizacyjnej” spowodował dominację tzw. kultury materialnej nad kulturą etyczną.

Pojęcie wielokulturowość ma 3 wymiary. Jeden dotyczy wielokulturowości w obrębie danego narodu, gdzie mówimy o kulturze społecznej, kulturze osobistej, kulturze polityki, kulturze sztuki, kulturze medialnej, kulturze techniki itd. Drugi aspekt wielokulturowości skupia uwagę na przenikaniu się różnych kultur związanych z tradycjami różnych narodów należących często do różnych cywilizacji a mieszkających od pokoleń w tym samym państwie już w większości zasymilowanych, ale chcących utrzymać w ramach swoich grup etnicznych tradycje

narodowe w tym swoją wiarę. Trzeci aspekt wielokulturowości dotyczy przenikania się różnych kultur w skali światowej, między państwami, grupami państw, kontynentami, gdzie są różne religie, gdzie obserwujemy różne interesy, gdzie są różne priorytety, gdzie różny jest stosunek do osoby ludzkiej.

Niezależnie od tego w jakim kontekście badamy i analizujemy problem wielokulturowości dochodzimy do jednego wniosku, że podstawową siłą umożliwiającą konstruktywne postępowe rozwiązania jest dialog, w którym możemy zrozumieć się jedynie w wypadku przyjęcia uniwersalnego, niepodważalnego wspólnego mianownika w aspekcie wartości, a więc postępowania ludzi względem siebie i w stosunku do korzystania z dóbr służących rozwojowi każdego człowieka.

Błąd „filozoficzny”, powielany od czasów Kartezjusza, spowodował wielki chaos w kulturze całego świata. Jednostronne podejście do wszystkich zagadnień kulturowych poprzez przypisanie „myśli ludzkiej” roli nadrzędnej może wpłynąć na podjęcie, przez posthumanistów, decyzji zagrażających człowiekowi a dalej nawet gatunkowi ludzkiemu.

Jaskrawym przykładem manipulacji w kulturze jest film Philipa Pullmana „Złoty kompas” przeznaczony dla dzieci i młodzieży. Autor nie kryje tego, że podstawowym celem fabuły tej zekranizowanej powieści mającej 3 części: „Mroczne baterie”, „Magiczny miecz”, „Bursztynowa luneta” jest podminowanie gruntu moralnego – ateizacja młodego pokolenia. Autor jest zagorzałym ateistą, otwartym wrogiem chrześcijaństwa i każdej zorganizowanej religii a szczególnie wiary katolickiej. W Stanach Zjednoczonych chrześcijańskie media były na alarm i prowadziły zmasowaną kampanię ostrzegawczą demaskującą druzgocące i przerażające antychrześcijańskie przesłanie książek Pulmana. Nie ulega żadnym wątpliwości, że spreparowany świat przez Pulmana miał przede wszystkim na celu szeroko zakrojoną ateizację społeczeństwa amerykańskiego (Miller, 2005).

Wychowanie człowieka a rozwój ekonomiczny i gospodarczy

Najbardziej jaskrawe przykłady zagrożenia dla Polski, będące konsekwencją konkretnych decyzji władz decyzyjnych odnośnie gospodarki i ekonomii, ukazuje K. Poznańskim – profesor Uniwersytetu Seatel. W książce pt. „Wielki przekręt – klęska polskich reform” przeprowadza analizę wskaźników udziału obcego kapitału w przemyśle i bankach w różnych krajach świata. Z analizy tej wynika, że kraje nowo przyjmowane do Unii Europejskiej tracą suwerenność gospodarczą. W Polsce udział obcego kapitału w przemyśle w roku 1999 wynosił ok. 40%

a w bankach ok. 70%, natomiast w roku 2007 w przemyśle 65% a w bankach ponad 90%. W Czechach odpowiednio w 1999r. – w przemyśle 35% w bankach 45%, w 2007 r. – w przemyśle ok. 50%, w bankach ok. 50%. W krajach niedotkniętych komunizmem udział obcego kapitału utrzymuje się na stałym poziomie i zapewnia suwerenność. I tak udział obcego kapitału w przemyśle wynosi kolejno: w Niemczech 13%, w Austrii 30%, we Francji i w Hiszpanii po 25%, w Portugalii 23%, w Norwegii 11%, w Kanadzie 50%, w Stanach Zjednoczonych 18%, w bankach: w Niemczech 6%, w Austrii 4%, we Francji, w Hiszpanii i w Portugalii kolejno 12%, 13%, 15%, w Norwegii 7%, w Kanadzie 7%, w Stanach Zjednoczonych 11%,

W systemie liberalnym rządzą wielkie korporacje. Dobrzy ekonomiści wiedzą, że banki stoją na „słomianych nogach” i mają pokrycie zaledwie na 30% środków, które są w obrocie. Światowa ekonomia opiera się na pieniądzu papierowym. Stąd w ostatnich latach widzieliśmy jak banki łączyły się w wielkie korporacje, bo trudniej było doprowadzić do bankructwa „molocha” niż mały bank. Mimo przyjętej strategii funkcjonującej przez lata i tak nie udało się uchronić świata, w tym i Polski, przed kryzysem finansowym. Dzisiaj już wiadomo, że kryzys ten był zaplanowany przez najbogatszych tego świata w celu przetransferowania pieniędzy z krajów biedniejszych. Nikt nie uwierzy w to, że środki finansowe tak po prostu zniknęły. One zostały przywłaszczone, zgodnie z przyjętym planem przez najbogatszych dzięki konstruktorom takiej ekonomii. Wracając do czasów restrukturyzacji polskiej gospodarki należy podkreślić, że mogła być ona przeprowadzona w godny sposób poprzez wykorzystanie na przykład „pieniądza papierowego”. Oczywiście jest, że takie rozwiązanie względem Polski zostałoby zastosowane wówczas, gdyby UE traktowała Polskę jako równorzędnego partnera. Przy minimalnym poczuciu przez kraje UE sprawiedliwości i życzliwości względem Polski, chociażby ze względu na fakty historyczne i rolę jaką odegrała w II Wojnie Światowej, nie byłoby żadnych okresów przejściowych mających na celu niszczenie ekonomiczno-gospodarcze naszego kraju. Jak podaje prof. K. Poznański (1999) za sprzedany majątek narodowy uzyskano wartość pieniężną równą oszczędnością wszystkich Polaków. Prosty stąd wniosek – wszystko to, co kupili cudzoziemcy do roku 1995 mogli kupić Polacy a ściślej po raz drugi zapłacić za majątek wypracowany przez siebie. Nie uruchomiono żadnych mechanizmów, które służyłyby powszechnej informacji społecznej. Nie było w stosownym czasie żadnej edukacji, która miałaby na celu wytłumaczenie społeczeństwu, na czym polegają procesy restrukturyzacji gospodarki i w jakim celu są prowadzone. Można wnioskować, że Polacy nie zostali dopuszczeni do przejęcia i zarządzania własnym majątkiem narodowym. Wszystkie działania dotyczące restrukturyzacji polskiej gospodarki służyły i służą określonej grupie interesu. Opierają się na etyce, której głównym przesłaniem jest „skuteczność dla wybranych”. Ta etyka przeniknęła wszystkie szczeble samorządu. Ta skuteczność jakże daleka jest od dobra społeczności lokalnej, od dobra wspólnego. W tym punkcie na uwagę zasługuje problem edukacji na wsi i dla wsi. Dzisiaj wszystkie

bogate państwa szczególną wagę przywiązują do produkcji rolniczej. Podkreślić należy, że jedynym niezniszczalnym rynkiem jest rynek rolniczy, ponieważ każdy z nas musi jeść, żeby żyć i normalnie funkcjonować. Ilość ziemi na świecie jest niepomnażalna stąd od wieków prowadzona jest w różny sposób walka o zdobycie terenu do zamieszkania i produkcji żywności. Dzisiaj otwarte pozostaje pytanie, czy po wejściu w życie ustawy o możliwości zakupu ziemi przez cudzoziemców, teren Polski się zmniejszy, i o ile? Czy Polscy rolnicy wytrzymają konkurencję na przykład z sąsiadującymi rolnikami niemieckimi? Rolnicy niemieccy przecież korzystają ze znacznie większych dotacji chociażby z racji tego, że mają obywatelstwo niemieckie (oprócz europejskiego), co daje im prawa do korzystania z dotacji narodowych budżetu niemieckiego, które są wyższe niż dotacje unijne. Z prostego rachunku wynika, że rolnik niemiecki gospodarujący na ziemiach polskich otrzyma dotacje co najmniej o 100% większe niż rolnik polski. Taka niesprawiedliwa sytuacja i kompletny brak informacji może doprowadzić do zniszczenia polskiej produkcji rolnej. Niepokojący również jest fakt uruchomienia znanego od dawna mechanizmu skłócania środowiska miejskiego z wiejskim przez brak rzetelnej informacji. Nieświadomi mieszkańcy miasta wiedzą to, co jest nagłaśniane przez media, że rolnicy są grupą uprzywilejowaną – dostają pieniądze z Unii, mają ulgi podatkowe i etc.. Pomijany jest fakt, że producenci żywności w krajach bogatych otrzymują średnio dwukrotnie wyższe dotacje, co pozwala im być bardziej konkurencyjnymi poprzez wprowadzenie niższych cen żywności. Taka sytuacja, co najmniej nieetyczna w skali światowej, może doprowadzić do stopniowego przejmowania ziemi przez kraje bogatsze przy cichym przyzwoleniu nieświadomych, niedoinformowanych mieszkańców miast.

Podstawowe uwarunkowania wychowania polskiego społeczeństwa

W tym miejscu nie można ominąć głównej przyczyny warunkującej efekty wychowania polskiego społeczeństwa.

Mam na uwadze bezkompromisową ateizację i odcięcie społeczeństwa polskiego od korzeni cywilizacji łacińskiej po Drugiej wojnie Światowej, a w konsekwencji wprowadzenie chaosu we wszystkich dziedzinach życia społecznego i gospodarczego, czego skutki wyraźnie widoczne są jeszcze dzisiaj.

Po 1939 r. wszelkie działania odnośnie Narodu Polskiego nie były jawne i miały doprowadzić do wychowania bezwolnego społeczeństwa głównie poprzez oderwanie od własnej kultury i tradycji.

Efekty wychowania polskiego społeczeństwa, które dzisiaj analizujemy i oceniamy w prostej linii warunkowane są spuścizną przeszłości i wytycznymi przekazanymi do realizacji przez władzę komunistyczną. Wytyczne te poprzez wyeliminowanie wszelkich norm etycznych ze wszystkich sfer życia społecznego, z kultury, z ekonomii i gospodarki miały wpłynąć na wychowanie posłusznego, bezwolnego społeczeństwa polskiego i wcielenie go jako kolejnej republiki do Związku Sowieckiego. Plany nie zostały w pełni zrealizowane, ale spustoszenia i efekty tej nieludzkiej polityki jeszcze do dzisiaj są jaskrawo widoczne.

Długi proces zniewalania Polaków spowodował, że jeszcze obecnie nie wszyscy zdają sobie sprawę z tego co wpłynęło na aktualną sytuację Polski? Dlaczego większość Polaków po roku dziewięćdziesiątym głosowało wbrew własnym interesom?. Dlaczego Polską rządziły kolejno grupy mające na względzie własny interes a nie dobro wspólne? Dlaczego cały czas ze wszystkich dziedzin życia eliminowano Dekalog i walczono z nauką społeczną Kościoła?, Dlaczego obowiązujące prawo tak bardzo abstrahuje od prawa naturalnego i nie ma punktu odniesienia do wartości transcendentnych?

Na te pytania będą mogli Państwo uzupełnić sobie odpowiedzi poprzez analizę następującego dokumentu:

- **45 zasad zniewalania narodu** – ściśle tajną instrukcję Stalina wydaną w Moskwie w 1947 r. /**zał. 1**/, której konsekwentna realizacja w okresie ustroju socjalistycznego, wyrządziła niewyobrażalne spustoszenie we wszystkich dziedzinach życia naszego narodu i państwa (Stalin, 1947).

Głównym celem tej instrukcji było wyeliminowanie z życia społeczeństwa, poprzez wyrafinowaną manipulację, trwałych, niepodważalnych zasad moralnych a zatem rozszerzanie sumień i zatracenie granicy między dobrem i złem (Grabińska, 2008).

Wychowanie, w tym sposób kształcenia młodego pokolenia odpowiedzialnego za przyszłą filozofię państwa, to najpoważniejszy problem naszych czasów. Dotyczy to wszystkich narodów.

Rozwój każdej dziedziny życia społecznego, każdej dyscypliny naukowej jest procesem naturalnym, który z założenia ma służyć człowiekowi, wpływać na jego rozwój zawodowy i duchowy, czynić jego życie lepszym, nowocześniejszym. Takie założenia, z gruntu jak najbardziej właściwe, często w przeszłości jak i dzisiaj były i są lekceważone. Każdy postęp wraz z elementami pozytywnymi niesie dla człowieka zagrożenia. Uruchamianie zgubnej dla człowieka linii osiągnięć postępu zależy od kultury społeczeństwa a więc od świadomości i etyki ludzi wprowadzających w życie zdobycze postępu jak również od polityki edukacyjnej państwa, której podstawowym celem powinno być przygotowanie społeczeństwa do rozpoznania, właściwej oceny oraz skutecznych działań w celu natychmiastowej eliminacji zjawisk negatywnie wpływających na rozwój społeczeństwa (Grabińska, 1995).

Z reguły pomysłodawcy rozwoju form życia społecznego mówią o korzyściach ekonomicznych, efektach gospodarczych, kulturotwórczych nieraz o rozwoju duchowym i o wartościach, ale pomijają wszystkie te aspekty, które mogą

wywołać efekty niepożądane – zgubne dla całego społeczeństwa, społeczności lokalnych czy określonych osób (Ks. Wyszyński, 1993: 211-215).

Świadomość społeczna to wypadkowa wielu czynników, które w kolejnych okresach dziejowych narodu kształtowane są przez grupy zarządzające państwem.

Braki w edukacji to efekt polityki edukacyjnej państwa, która z kolei silnie skorelowana jest z polityką ekonomiczną i ze zmianami restrukturyzacyjnymi gospodarki. Rozwój poszczególnych działów gospodarki w tym rolnictwa warunkowany jest wytycznymi ponadnarodowymi związanymi z globalizacją. Wszystkie drogi prowadzą dzisiaj do jednego celu, choć na różnych odcinkach działalności społeczno – gospodarczej można jeszcze realizować cele mające na względzie prawdziwą wolność i dobro osoby ludzkiej.

Właściwy rozwój społeczeństwa zależy w prostej linii od świadomości rodziców, nauczycieli, pracodawców, a przede wszystkim od etyki elit rządzących i przywódców organizacji społecznych i politycznych (Tamże: 131-134).

Zadania polityki

Francis Fukuyama twierdzi, że „idea politycznej równości zawarta w Deklaracji niepodległości opiera się na empirycznym fakcie, że ludzie z natury są równi. Zarówno jednostki, jak i kultury bardzo różnią się od siebie, wszyscy mamy jednak wspólne cechy ludzkie, które pozwalają każdej istocie ludzkiej potencjalnie komunikować się i nawiązać kontakt z każdą inną istotą ludzką na Ziemi” (Fukuyama, 2004: 23). Najważniejsza dzisiaj jest odpowiedź na pytanie związane z postępowaniem biotechnologii i informatyki: Jak powinny być sformułowane prawa polityczne, gdy ludzie będą w stanie wyhodować nowego człowieka – człowieka nr 2, ulepszanego genetycznie; – do jakich granic można pozwolić na ulepszanie genotypów i wszelką inną ingerencję w naturę, w tym produkcję żywności genetycznie modyfikowanej. Na jakim etapie należy pozostawić badania dotyczące sztucznej inteligencji; – w jaki sposób wychować następne pokolenia do właściwego, pozytywnego działania w życiu społecznym; – jak będzie formułowane prawo w nowej rzeczywistości; – jakie instytucje w skali światowej powinny być powołane w tym celu; – jacy ludzie i w jaki sposób mogą zarządzać tymi instytucjami. Odpowiedź na te pytania może być b. prosta dla ludzi wyznających jakąś wiarę, która to zawsze jest wyznacznikiem wszelkich sformułowań natury moralnej. Znacznie trudniej, znaleźć humanistyczną odpowiedź ateistom, gdyż, tak jak wyżej podałam za Janem Pawłem II, wartości humanistyczne tworzone przez samych ludzi, bez odniesienia do wartości transcendentnych, mogą się zmieniać w zależności od potrzeb ustawodawców. Poza tym wartości „zmiennie” nie zagwarantują konstruktywnego, tak

bardzo dzisiaj potrzebnego, światowego dialogu dotyczącego wychowania ludzi do życia w tak szybko zmieniającym się świecie. Miejmy nadzieję, że dobro człowieka zwycięży a ludzie wyznaczeni do zarządzania i kierowania rozwojem innych ludzi okażą się kompetentnymi i odpowiedzialnymi.

Literatura

- Banach Cz., *Trójwymiarowe wychowanie – wychowanie, w którym, we wszystkich dziedzinach, na płaszczyźnie przeszłości budujemy teraźniejszość i wnioskujemy o przyszłości zarówno Polski Europy i świata*, <http://www.wsp.krakow.pl/konspekt7/banach7.html>)
- Bernardin P., 1997, *Machiavel nauczycielem. Manipulacje w szkolnictwie. Reformy czy plan zniszczenia?*, Komorów: Wydawnictwo Antyk.
- Berry A., 1997, *Następne 500 lat. Tajemnice nauki*, Warszawa: Wydawnictwo Amber.
- Bojarski W., 1997, *Więcej Polski... póki my żyjemy*, Komorów: Wydawnictwo Antyk.
- Buttiglione R., Merecki, SDS, 1996, *Europa jako pojęcie filozoficzne*, Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL Biblioteka „Ethosu”, nr 4.
- Ustawa o systemie oświaty. Tekst jednolity z 1997 r., s. 3.
- Fukuyama F., 2004, *Koniec człowieka. Konsekwencje rewolucji biotechnologicznej*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Fukuyama F., 2004, *Koniec człowieka*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Gonzales K.A., 1999, *Zastosowanie Fulerenów*, praca doktorska, USA: Uniwersytet w Rice.
- Grabińska J., 2008, *Wprowadzanie zasad Stalina celem niszczenia wartości moralnych i narodowych*, Siedlce: Wydawnictwo CDN.
- Grabińska J., 1995, *Odpowiedzialność władz ustawodawczych za przyszłość i wychowanie młodego pokolenia*, Siedlce – materiały z konferencji międzynarodowej „Obronność Edukacji”.
- Huczko A., 2000, *Fulerey*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Huczko A., 2007, *Fulerey: 20 lat później. Świat nanotechnologii*, Warszawa: Wydawnictwo UW.
- Jan Paweł II., 2005, *Pamięć i Tożsamość*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Kozłowski R., Sokołowski J., Zimny J., Śledziewska J., 2004, *Odrodzenie Polski przez powrót do narodowej mentalności*, Warszawa: Wydawnictwo Sióstr Loretanek.
- Landowski Z., Woś K., 2002, *Słownik cytatów łacińskich*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Liasz L., 2002, *Nowa wizja Polski*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Miller L., *Far From Narnia: Philip Pullman's Secular Fantasy for Children*, w: „New Yorker”, 26.12.2005 r.
- Nowik H., 2008, *Błąd filozoficzny Kartezjusza*, Audycja w RM, 15 października.
- Poznański K., 1999, *Wielki przekręt – klęska polskich reform*, Warszawa: Towarzystwo Wydawnicze i Literackie.
- Stalin J., 1947, *45 zasad zniewalania*, „Nasza Polska”, nr 29 z dn. 20.07.2004.
- Ulrich im Hof., 1995, *Europa Oświecenia. Tworzenie Europy*. Warszawa: Wydawnictwo Krąg, Oficyna Wydawnicza Wolumen.
- Wyszyński S., 1993, *Miłość i sprawiedliwość społeczna – rozważania społeczne*, Poznań: Pallotinum.

Joanna M. Grabińska

Influence of the human upbringing on the social, cultural, and economical development of Poland and other world countries

Abstract

The most essential question for any person responsible for society development and social upbringing of a new generation, or a person in any direct or indirect way responsible for education within a society, should strive for an ultimate vision of a next generation representative of his or her perception of a fast paced world undergoing chaotic evolution.

In my dissertation I will undertake a philosophical base of chaos in the present world. By providing examples of various human activities, I would like to suggest how social or national consciousness or, in other words, ignorance and lack of higher social ideas and moral criteria, influence social and HR management, cultural crisis as well economical and industrial depression.

Wybrane problemy zarządzania osobami niepełnosprawnymi w świetle badań własnych

Wprowadzenie

Rola menedżera w organizacji od dawna stanowi przedmiot wielostronnych rozważań przedstawicieli nauki o organizacji i zarządzaniu oraz szeregu wybitnych praktyków w tej dziedzinie. Szeroko dyskutowana jest kwestia umiejętności menedżera, cech jego charakteru oraz przygotowania ogólnego i zawodowego.

Umiejętności menedżerów są jednak trudne do precyzyjnego zdefiniowania i szczegółowego określenia. Stanowią one z pewnością podstawę kompetencji menedżera rozumianej jako zbiór wiedzy (kwalifikacje formalne) i praktycznych umiejętności przyswojonych sobie w toku wieloletniej pracy na stanowisku kierowniczym (doświadczenie zawodowe), a także formalnych uprawnień do określonego działania. W ustaleniu konkretnego zbioru tych umiejętności powinno dominować podejście empiryczne, a nie tylko wyobrażenia specjalistów od kierowania, którzy wyliczają cechy kierownicze, tworząc mit idealnego menedżera (Wajda, 2003: 66).

Wiadomo, że zadania wykonywane przez menedżerów są inne od tych, jakie wykonują ich podwładni, którzy w większości przypadków wytwarzają określone dobra i usługi, natomiast menedżerowie przede wszystkim kierują pracą innych i za nich biorą odpowiedzialność. Oni instruują, nauczają, udzielają wskazówek, rozwijając w ten sposób ogólne i zawodowe umiejętności pracowników (Kisielnicki, 1995: 513).

Menedżer odpowiada za bieżące rezultaty funkcjonowania organizacji oraz za jej potencjał zapewniający przyszły rozwój (Bielski, 2002: 171).

Menedżer odpowiada za realizację procesu zarządzania, a zwłaszcza planuje i podejmuje decyzje, organizuje, przewodzi ludziom oraz kontroluje zasoby ludzkie finansowe, rzeczowe i informacyjne (Griffin, 2002: 7).

Dobre zespoły potrzebują dobrych przywódców, którzy pobudzają członków do wysokiej efektywności w realizacji zamierzeń zespołu. Przywódcy reagują na zadania oraz potrzeby grupowe i indywidualne: wspomagają i nagradzają członków zespołu. Przywództwo to może być realizowane przez jedną osobę lub może być zbiorowe, ale w obydwu przypadkach funkcjonuje w sposób elastyczny (Stewart i in., 1996: 261).

Menedżerowie powinni wykazywać się umiejętnościami komunikacyjnymi, które pozwolą im na odpowiednie reagowanie w zależności od problemu, sytuacji i osoby (Kłoskowska-Kustosz, 2003).

Istotne znaczenie ma postawa menedżera, która może przyczynić się do osiągnięcia przez zespół zamierzonych celów lub działać demotywująco i ograniczać aktywność i kreatywność podwładnych.

Szczególne znaczenia nabiera rola menedżera zarządzającego podwładnymi, wśród których znajdują się osoby niepełnosprawne. O ile w przypadku niepełnosprawności fizycznej (wynikającej na przykład z uszkodzenia narządu ruchu lub przewlekłych schorzeń narządów wewnętrznych) zarządzanie zespołem osób niepełnosprawnych w zasadzie nie odbiega od realizacji procesu zarządzania osobami sprawnymi, to w przypadku niepełnosprawności psychicznej (polegającej na obniżonej sprawności umysłowej w stosunku do stanu normalnego, charakteryzującej się niedorozwojem lub zaburzeniami procesów percepcyjnych, uwagi, pamięci i myślenia, a także zaburzeniami w przystosowaniu społecznym) zarządzanie przez menedżera zespołem może napotykać szereg problemów.

Podjęto zatem próbę określenia, z jakimi problemami najczęściej spotykają się menedżerowie w zarządzaniu zespołem pracowników obejmującym również osoby niepełnosprawne z różnymi typami niepełnosprawności.

Badania zostały przeprowadzone w sześciu zakładach pracy chronionej na terenie Bielska-Białej. W badaniu wzięło udział 72 menedżerów reprezentujących różne szczeble zarządzania (począwszy od prezesów, dyrektorów generalnych, poprzez kierowników średniego szczebla, aż po kierowników pierwszej linii).

Charakterystyka ankietowanych kierowników

Wśród ankietowanych menedżerów, większość stanowili mężczyźni – 48 osób, czyli 67%, a kobiety stanowiły 33%.

Wśród badanych najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 45-54 lat (66%). Drugą pod względem liczebności stanowiła grupa kierowników w wieku powyżej 54 lat (18%). Osoby w wieku 25-34 lata oraz osoby w wieku 35-44 lata stanowiły po 8%.

Najliczniejszą grupę respondentów pod względem wykształcenia stanowiły osoby z wykształceniem wyższym niepełnym – ponad połowa (51%). Drugą pod względem liczności grupę stanowili kierownicy z wykształceniem wyższym (24%). Co szósty respondent posiadał wykształcenie średnie zawodowe (16%), a co jedenasty (9%) – wykształcenie policealne.

Najliczniejszą grupę badanych pod względem stażu pracy stanowiły osoby ze stażem pracy od 10-20 lat (50%) oraz ze stażem powyżej 20 lat (40%). Pozostali ankietowani posiadali staż pracy w obecnej firmie od 2-5 lat – 10%. Osoby ze znacznym stażem, to głównie kierownicy wyższych szczebli, a osoby o mniejszym doświadczeniu zawodowym w badanych zakładach, to przede wszystkim kierownicy niższych szczebli zarządzania.

Wszyscy z badanych kierowników zarządzają zarówno osobami sprawnymi, całkowicie zdolnymi do wykonywania pracy oraz osobami niepełnosprawnymi. Liczebność zespołów, którymi kierują ankietowani waha się od 3 do 320 osób, a odsetek, jaki stanowią wśród podwładnych osoby niepełnosprawne od 44% do 84%. Należy podkreślić, że status zakładu pracy chronionej przysługuje tylko tym jednostkom, które spełniają odpowiednie kryteria dotyczące udziału w zatrudnieniu osób niepełnosprawnych. Według ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych zakład pracy chronionej to jednostka prowadząca działalność gospodarczą przez okres co najmniej 12 miesięcy, zatrudniająca nie mniej niż 25 pracowników w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy i osiągająca wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wysokości:

- a) co najmniej 40%, a w tym co najmniej 10% ogółu zatrudnionych to osoby zaliczone do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności, albo
- b) co najmniej 30% niewidomych lub psychicznie chorych, albo upośledzonych umysłowo zaliczonych do znacznego albo umiarkowanego stopnia niepełnosprawności.

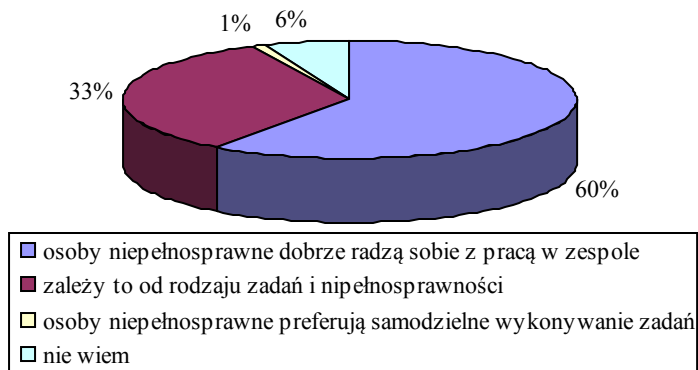
Praca osób niepełnosprawnych w zespole

Pierwszym z problemów, jaki starano się zdiagnozować podczas badania dotyczył pracy osób niepełnosprawnych w grupie. Poproszono menedżerów zarządzających zespołem, w skład którego wchodzi osoby niepełnosprawne i osoby sprawne, by określili, czy osoby niepełnosprawne potrafią pracować w grupie, czy też preferują wykonywanie zadań samodzielnie.

Zdecydowana większość ankietowanych kierowników odpowiedziała, że ich niepełnosprawni podwładni dobrze radzą sobie z pracą zespołową – 60% badanych,

a tylko jeden kierownik zauważył, że osoby niepełnosprawne lepiej czują się, gdy mogą samodzielnie wykonywać zadania.

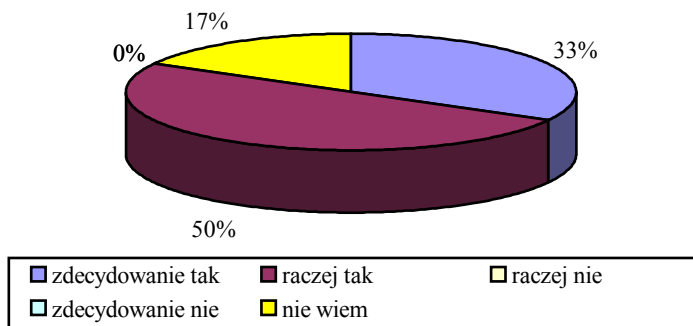
Co trzeci kierownik odpowiedział, że zaangażowanie osób niepełnosprawnych w pracę zespołową zależy od rodzaju zadań i stopnia ich niepełnosprawności. Osoby upośledzone umysłowo zdecydowanie częściej wyrażają chęć pracy z innymi pracownikami niż np. osoby z uszkodzeniami narządu ruchu, czy z niepełnosprawnością sensoryczną.



Rys. 1. Czy osoby niepełnosprawne potrafią pracować w zespole

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Zdecydowana większość kierowników wyraziła opinię, że pracownicy niepełnosprawni chętnie angażują się w pracę zespołową (24 kierowników odpowiedziało „zdecydowanie tak”, a 36 kierowników „raczej tak”), a 12 kierowników nie miało zdania na ten temat.



Rys. 2. Czy osoby niepełnosprawne chętnie angażują się w pracę zespołową

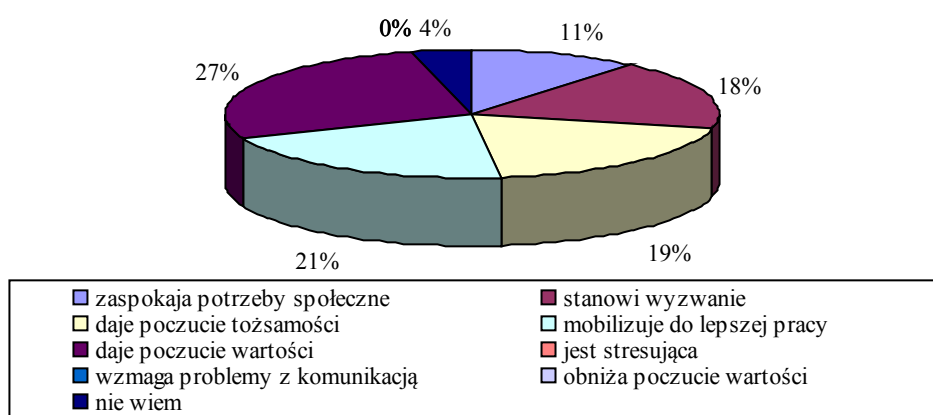
Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Kierownicy uważają, że główną przyczyną, dla której osoby niepełnosprawne chętnie podejmują pracę w grupie jest fakt, że praca daje im poczucie własnej

wartości. Tak odpowiedziało 27% ankietowanych. Należy pamiętać, że praca dla osób niepełnosprawnych, podobnie jak dla osób w pełni sprawnych, jest nie tylko źródłem korzyści finansowych, pozwalających na zaspokojenie potrzeb, ale jest okazją dowartościowania, doświadczenia normalności.

Ponadto, badani menedżerowie zauważyli, iż praca w grupie mobilizuje osoby niepełnosprawne do lepszej i wydajniejszej pracy – 21% badanych, daje poczucie tożsamości – 19% badanych. Osoby niepełnosprawne poprzez pracę realizują jedną z podstawowych ról życiowych, jaką jest rola pracownika.

Według 18% ankietowanych praca w grupie stanowi dla osób niepełnosprawnych pewne wyzwanie, z którym należy się zmierzyć. Tak uważa 18% ankietowanych.



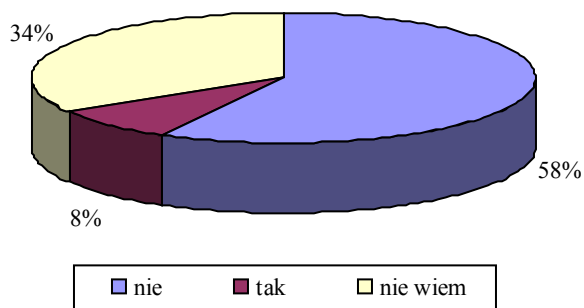
Rys. 3. Czym jest dla osób niepełnosprawnych praca w grupie

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Co dziesiąty kierownik uważa także, że praca zespołowa jest szansą rozwijania kontaktów społecznych. Osoby niepełnosprawne, zwłaszcza z poważnymi dysfunkcjami, zamknięte w czterech ścianach swoich domów, często narzekają na ograniczony udział w życiu społecznym. Praca daje im zatem możliwość nawiązywania relacji międzyludzkich, które w życiu pozazawodowym są nieraz mocno ograniczone.

Żaden z ankietowanych menedżerów nie zwrócił uwagi na jakiegokolwiek negatywne strony pracy osoby niepełnosprawnej w grupie, a tylko jeden kierownik nie umiał odpowiedzieć na to pytanie (rys.3).

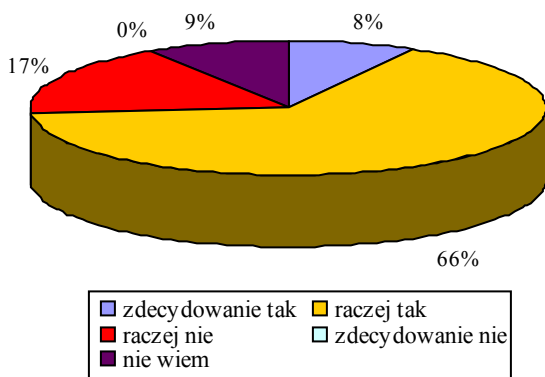
Problemem dla kierownik natomiast okazała się konieczność integrowania grupy, którą zarządza. Wyniki badań potwierdziły, że ponad połowa kierowników uważa, że ich zespoły nie oznaczają się pełną integracją. Dotyczy to przede wszystkim grup, w których znaczny odsetek stanowią osoby upośledzone umysłowo. Choć podejście osób sprawnych do osób niepełnosprawnych zmienia się w ostatnich czasach, często jednak osoby niepełnosprawne są nie do końca akceptowane i rozumiane przez osoby sprawne.



Rys. 4. Czy grupa pracowników odznacza się pełną integracją

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Kierownicy również podkreślają, że czasami trudno jest im zachować spójność grupy. Taką opinię wyraziło 66% ankietowanych menedżerów. 17% badanych uważa, że utrzymanie zwartości grupy nie jest dla nich problemem, a pozostali menedżerowie nie mają w tej kwestii wyrobionego zdania. Zwartość grupy jest istotnym elementem efektywności zarządzania. W zwartych grupach rzadziej dochodzi do konfliktów i napięć między członkami, lepiej układa się współpraca, zwłaszcza w realizacji trudniejszych zadań, wymagających porozumiewania się i współdziałania członków, a końcowy efekt zależny jest od równej pracy wszystkich członków grupy. W tym przypadku również menedżerowie podkreślali, że zachowanie spójności grupy jest warunkowane przede wszystkim liczbą osób upośledzonych umysłowo (rys. 5).



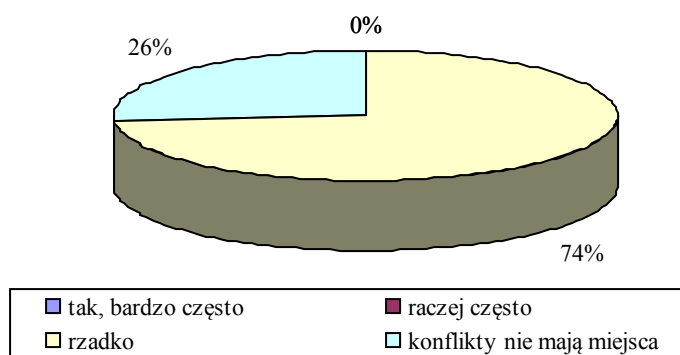
Rys. 5. Czy trudno zachować spójność grupy

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Konflikty w zespołach

Konflikty są zjawiskiem obecnym w stosunkach międzyludzkich, zarówno w życiu prywatnym, jak i w życiu pracowników oraz organizacji. Konflikt może być przejawem zakłóceń relacji interpersonalnych, którym towarzyszy atmosfera napięcia, niepokoju, poczucia zagrożenia i wtedy jest postrzegany jako zjawisko negatywne, destrukcyjne. Jednak czasami może również przyczyniać się do większej efektywności zespołu, prowadzić do poszukiwania niestandardowych rozwiązań, czy też wzmacniać spójność grupy.

W badaniach poproszono zatem menedżerów, by określili, czy między osobami niepełnosprawnymi i sprawnymi dochodzi do konfliktów. Zdecydowana większość menedżerów odpowiedziała, że konflikty mają miejsce rzadko – 74%, a 26% ankietowanych stwierdziła, że konflikty w ogóle nie mają miejsca. Żaden z kierowników nie odpowiedział, że konflikty pojawiają się bardzo często lub często.



Rys. 6. Czy między osobami niepełnosprawnymi i sprawnymi pojawiają się konflikty
Źródło: Kwestionariusze ankiet.

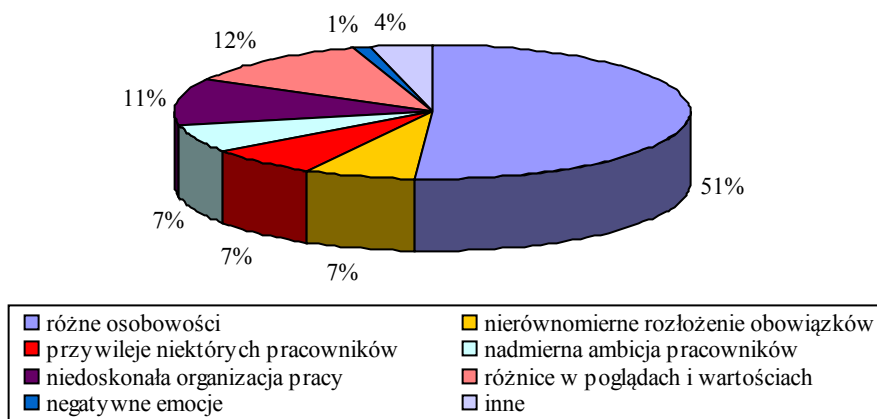
Kierownicy, którzy zauważają sytuacje konfliktowe wśród swoich podwładnych zostali poproszeni o określenie postrzeganych przez nich przyczyn tych konfliktów.

Najczęściej kierownicy wymieniali, jako główne źródło konfliktów, różne osobowości podwładnych – 51%. Rzadko ludzie sobie uświadamiają, że osobowość jest tym czynnikiem, który ma wpływ na zachowania jednostki i tym samym może być źródłem nieporozumień. Jest to zatem jedna z podstawowych przyczyn, która w życiu codziennym może powodować sytuacje konfliktowe, tak też jest w przypadku konfliktów w organizacji i co słusznie zauważyli ankietowani kierownicy.

Ponadto menedżerowie wymienili różnice w poglądach i wartościach preferowanych przez pracowników – 12% oraz niedoskonałą organizację pracy. O ile różnice w poglądach i wartościach są uzależnione od człowieka, który je reprezentuje, o tyle niewłaściwa organizacja pracy stanowi przyczynę konfliktów leżącą po stronie przełożonego, powinien on zatem sam zadbać, by sposób organizacji pracy podwładnych nie powodował nieporozumień.

W mniejszości byli kierownicy, którzy zauważyli, że przyczyną konfliktów są (po 7%): nierówne rozłożenie obowiązków, przywileje niektórych pracowników (chodzi o szczególnie przywileje osób niepełnosprawnych, których nie mają osoby sprawne) oraz nadmierna ambicja niektórych pracowników.

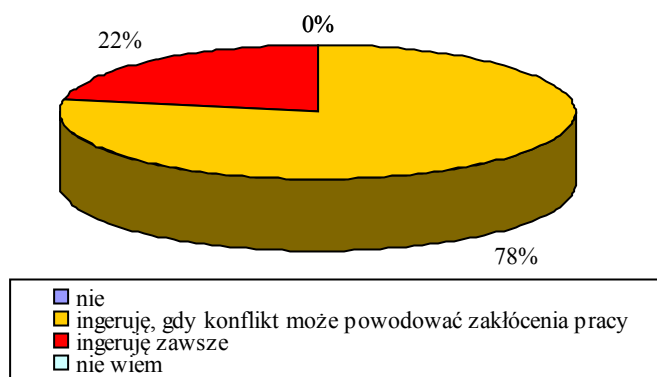
Jeden z kierowników zauważył, że przyczyną konfliktów mogą być negatywne emocje tkwiące w zespole pomiędzy pracownikami sprawnymi i niepełnosprawnymi, a trzech ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „inne przyczyny”, jednomyślnie wymieniając tutaj rodzaj niepełnosprawności pracowników.



Rys. 7. Przyczyny konfliktów

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Ankietowani zapytani o to, czy ingerują w rozwiązywanie lub łagodzenie sytuacji konfliktowych w większości (78%) odpowiedzieli, że tylko w sytuacji, gdy konflikt może powodować zakłócenia w prawidłowym przebiegu procesu pracy. Co czwarty ankietowany (22%) odpowiedział, że ingeruje zawsze, bo jego podwładni nie potrafią rozwiązywać konfliktów samodzielnie. Żaden z respondentów nie odpowiedział, że pozostawia sytuacje konfliktowe do rozwiązania samym pracownikom.



Rys. 8. Czy menedżer ingeruje w proces rozwiązywania konfliktów

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Oznacza to, że kierownicy w sposób aktywny włączają się w rozwiązywanie konfliktów, które powstają w ich zespołach pracowniczych. Zdają sobie sprawę, że konflikty mogą wywoływać niepożądane skutki, zakłócać właściwy tok pracy, utrudniać osiąganie celów grupy i nie pozostawiają konfliktów samym pracownikom, lecz starają się je skutecznie rozwiązywać.

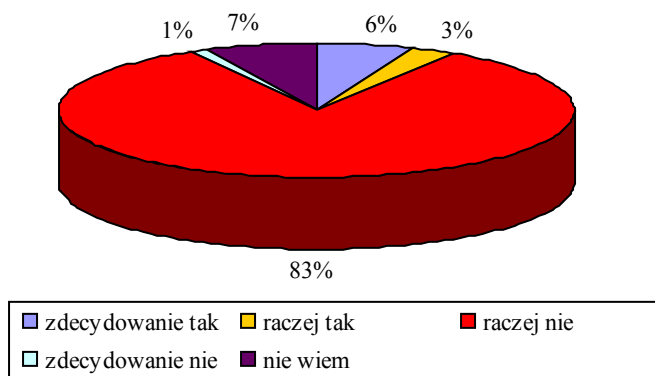
Proces komunikacji w zespole

Kolejnym problemem, który poruszono w badaniu był proces skuteczności komunikacji zachodzący zarówno na linii pracownik – przełożony, jak i na linii pracownik niepełnosprawny – pracownik sprawny.

Na pytanie, czy menedżerowie mają problemy w komunikowaniu się z osobami niepełnosprawnymi większość menedżerów (83%) odpowiedziała, że raczej nie ma. Czterech menedżerów (6%) odpowiedziało zdecydowanie, że ma problemy, dwóch (3%), że raczej ma problemy, a jeden zdecydowanie zaprzeczył, że w procesie komunikacji z osobami niepełnosprawnymi napotyka na bariery. Pięciu menedżerów natomiast (7%) nie umiało odpowiedzieć na to pytanie (rys. 9).

Kierownik znaczną część swojego czasu poświęca czynności komunikowania się. Komunikowanie się umożliwia mu wykonywanie codziennych obowiązków, stąd niezakłócony proces komunikacji może zadecydować o efektywności działania zespołu, którym menedżer zarządza. W rozmowach bezpośrednich kierownicy przyznawali, że najtrudniej jest im porozumieć się z osobami upośledzonymi umysłowo, bo są to osoby bardzo wrażliwe, często o różnym podejściu do pracy i różnych stanach emocjonalnych, zależnych od dnia, czy nawet pogody. Muszą zatem poświęcać

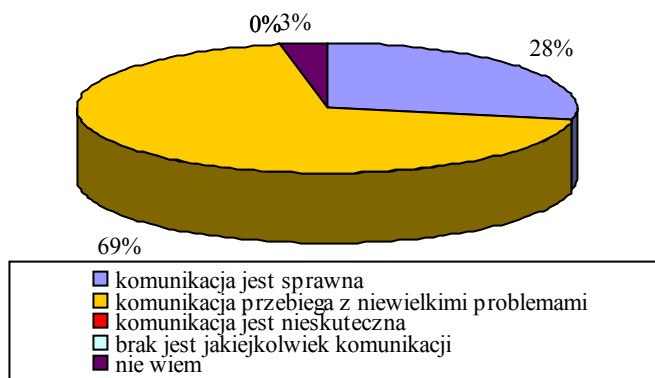
procesowi komunikacji więcej czasu niż w przypadku osób sprawnych. Lecz jednocześnie utrzymywali, że nie jest to dla nich zbyt duży problem, że są przyzwyczajeni do takiej sytuacji i przede wszystkim świadomi, że realizacja ich obowiązków w zakładzie pracy chronionej może napotykać na trudności których nie mają menedżerowie zarządzający tylko osobami sprawnymi.



Rys. 9. Czy pojawiają się problemy w komunikacji z osobami niepełnosprawnymi

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Jeśli natomiast chodzi o proces komunikacji zachodzący między osobami sprawnymi i niepełnosprawnymi, menedżerowie postrzegają go również pozytywnie. 69% kierowników uważa, że komunikacja przebiega z niewielkimi problemami, a 28%, że jest sprawna, bez zakłóceń. Jedynie dwóch menedżerów nie umiało się wypowiedzieć w tej kwestii.



Rys. 10. Proces komunikacji na linii pracownik sprawny – niepełnosprawny

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

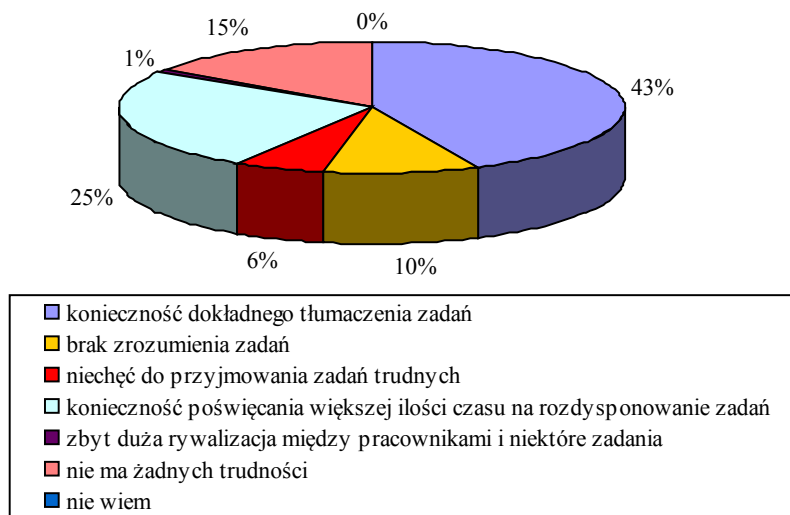
Wzajemna komunikacja między pracownikami jest ważna nie tylko z punktu widzenia organizacji pracy i możliwości realizacji celów grupy. Ważna jest także ze społecznego punktu widzenia. Tam, gdzie proces komunikowania się członków

zachodzi bez problemów, łatwiej osiągać kompromisy, prostsza staje się współpraca, pracownicy chętniej wspólnie podejmują działania i lepiej czują się w zespole. Fakt, że menedżerowie nie dostrzegają problemów komunikacji pomiędzy pracownikami niepełnosprawnymi i sprawnymi świadczy również o akceptacji osób niepełnosprawnych przez osoby sprawne, o postrzeganiu tych osób jak partnerów, bez uprzedzeń i niechęci.

Przydzielanie obowiązków przez przełożonego

Kolejny problem, który został również poruszony w badaniach dotyczył przydzielania przez menedżerów obowiązków i zadań podwładnym. Na pytanie, jakie kierownicy napotykają trudności z przydzielaniem codziennych zadań osobom niepełnosprawnym, zdecydowana większość badanych (43%) odpowiedziała, że jest to konieczność dokładnego tłumaczenia zadań. Zwłaszcza w przypadku osób z upośledzeniem umysłowym kierownicy muszą odpowiednio objaśniać zadania, które mają realizować podwładni.

Co czwarty respondent stwierdził, że problem jest konieczność poświęcania większej ilości czasu na rozdysponowanie zadań, co również bezpośrednio wiąże się z problemem wcześniejszym, czyli tłumaczenie zakresu obowiązków do wykonania.



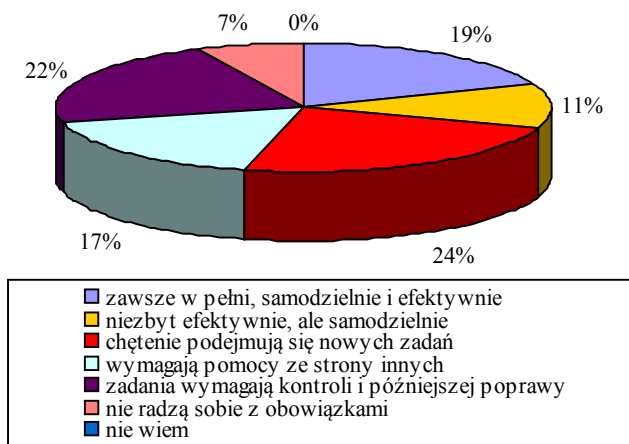
Rys. 11. Trudności z przydzielaniem codziennych obowiązków osobom niepełnosprawnym

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Co dziesiąty kierownik uważał, że zadania, które przydziela swoim niepełnosprawnym podwładnym często nie są przez nich w ogóle zrozumiane, co stwarza zagrożenie, że nie zostaną wykonane. Siedmiu kierowników wyraziło także opinię, że osoby niepełnosprawne niechętnie przyjmują zadania trudniejsze, wymagające większej wiedzy czy też doświadczenia. I nie wynika to z faktu, że osoby takiej wiedzy czy doświadczenia nie posiadają, ale raczej z obawy, że sobie mogą nie poradzić, bo nie wierzą we własne możliwości i umiejętności.

Optymistycznie wyraziło się także 18 kierowników, którzy stwierdzili, że nie mają żadnych trudności z przydzielaniem codziennych obowiązków osobom niepełnosprawnym (choć dotyczyło to w większości personelu z dysfunkcjami sensorycznymi i fizycznymi a nie psychicznymi).

Jednocześnie kierownicy wyrazili swoją opinię na temat tego, w jaki sposób osoby niepełnosprawne realizują przydzielone im obowiązki. W tej kwestii zadania były wyraźnie zróżnicowane. 24% respondentów odpowiedziało, że osoby niepełnosprawne radzą sobie bardzo dobrze z nowymi zadaniami, które stanowią dla nich możliwość samorealizacji, ale jednocześnie 22% badanych stwierdziło, że zadania wykonywane przez osoby niepełnosprawne wymagają kontroli, a nawet późniejszej poprawy. Wynika stąd, że mimo iż pracownicy niepełnosprawni chcą podejmować się nowych obowiązków, które są dla nich wyzwaniem, nie zawsze radzą sobie odpowiednio z ich wykonaniem. Kierownicy muszą sprawować kontrolę nad realizacją zadań i w przypadku ich niewłaściwego wykonania powierzać do poprawy innym pracownikom.



Rys. 12. Sposób realizacji przez osoby niepełnosprawne obowiązków

Źródło: Kwestionariusze ankiet.

Co piąty respondent wyraził także opinię, że pracownicy niepełnosprawni zawsze w pełni, samodzielnie i efektywnie wykonują swoje obowiązki, jednak

w kwestionariuszu zaznaczali, że to w bardzo znacznym stopniu zależy od rodzaju i stopnia niepełnosprawności.

Pozostałe odpowiedzi, których kierownicy udzielili na to pytanie to: osoby niepełnosprawne potrzebują pomocy ze strony innych osób w wykonywaniu swoich zadań – 17% oraz pracownicy niepełnosprawni sami wykonują swoje obowiązki, ale niezbyt efektywnie – 11%. Tylko 7 menedżerów wyraziło opinię, że osoby niepełnosprawne nie radzą sobie w ogóle ze swoimi obowiązkami.

Podsumowanie

Chroniony rynek pracy został stworzony dla ludzi niepełnosprawnych, by ukształtować im warunki pracy dostosowane do ich psychofizycznych możliwości i ograniczonej zdolności do pracy. Umożliwia również dostosowanie rodzaju i formy pracy do indywidualnych predyspozycji niepełnosprawnego pracownika. W takich warunkach szczególną rolę odgrywają menedżerowie, którzy w codziennej pracy podejmują się trudnego zadania zarządzania zarówno osobami sprawnymi, jak i niepełnosprawnymi.

Pełniąc swoją rolę zawodową, napotykają problemy, które wynikają ze szczególnych warunków zarządzania i specyfiki tychże zakładów. Jak dowiodły badania problemy takie może stwarzać wspólna praca zespołowa osób sprawnych i niepełnosprawnych i konieczność integracji tych pracowników, by osiągnąć odpowiednią spójność grupy.

Pojawiające się między pracownikami niepełnosprawnym i sprawnymi konflikty wymagają od menedżerów czujności i odpowiedniego przygotowania, by móc je sprawnie rozwiązywać i reagować w sytuacji, kiedy konflikt zagraża prawidłowemu wykonywaniu przez pracowników swoich zadań, a proces komunikacji zachodzący między pracownikami a przełożonym wymaga od menedżera poświęcenia większej uwagi i czasu, by mógł przebiegać w sposób skuteczny.

Największym problemem, jak wykazały badania, jest dla menedżerów przydzielanie codziennych obowiązków swoim podwładnym, co nieraz wymaga od niego dokładniejszego tłumaczenia zadań, zwłaszcza w przypadku osób z niepełnosprawnością umysłową.

Proces zarządzania jest zatem dla kierowników zakładów pracy chronionej pewnym wyzwaniem, którego nie doświadczą kierownicy zarządzający tylko osobami sprawnymi.

Literatura

- Bielski M., 2002, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Griffin R.W., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. 3, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kisielnicki J., 1995, *Menedżer. Encyklopedia biznesu*, Ciechanów: Wydawnictwo PWP Gryf S.A.
- Kłoskowska-Kustos K., 2003, *Jak słuchać, co mówić czyli sztuka skutecznego komunikowania się*, „Personel i zarządzanie”, nr 2.
- Stewart D.M. i in., 1996, *Praktyka kierowania*, Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Wajda A., 2003, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Sylvia Gąsiorek-Madzia

Problems of handicapped human resources management in light of researches

Abstract

Every organization needs managers who are able to use human, financial and material resources effectively to achieve common purposes of members, who fill people with enthusiasm and guarantee them stability and simultaneously possibility of self-development in the environment they work. Manager is responsible for an execution of management process, he plans and makes decisions, organizes and leads people and controls. At the same time manager has to demonstrate his abilities to communicate, he has to react appropriately to appearing problems and integrate workers who are subordinate to him.

The role of manager is special when he manages handicapped workers with not only motor dysfunctions but also with mental handicap. His attitude in social environment and problems he has to manage every day are determined by his skills, qualifications and experience in work with a team of handicapped people.

The article presents a part of researches about problems in managing which managers come across in every day work. Researcher was made in six plants of protected work in Bielsko-Biala among managers of different rungs.

Rola strategii małych firm powiatu częstochowskiego w aspekcie badań własnych

Wprowadzenie

Małe przedsiębiorstwa odznaczają się szeregiem specyficznych cech, które odróżniają ich operacyjne i strategiczne zachowania od zachowań dużych podmiotów. Wielu autorów podkreśla, że mała firma nie jest miniaturą dużego przedsiębiorstwa (Welsh i White, 1981: 18), lecz jest podmiotem mającym inne reguły działania, skupia się na innych wartościach i inaczej reaguje na bodźce zewnętrzne.

Specyfika małych przedsiębiorstw wynika m.in. z ich innej, słabszej pozycji rynkowej, większej podatności na zmiany zachodzące w otoczeniu, konieczności szybkiego dostosowania się do tych zmian, czy wreszcie innej struktury celów i motywów działania, co jest wynikiem odzwierciedlenia cech osobowych właściciela. Małe firmy nie mogą cechować się sztywnością. W przypadku, gdy działają w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu nie mogą pozwolić sobie na stosowanie strategii przetrwania. Ich przewaga konkurencyjna powinna polegać na elastyczności i adaptacyjności do zmieniających się warunków rynkowych. Małe firmy wyróżniają się także akceptowaniem wysokiego poziomu ryzyka oraz wysoką efektywnością, która wynika z braku biurokracji i administracji. W firmach tego typu najczęściej ma też miejsce racjonalne zatrudnienie i efektywne wykorzystanie siły roboczej.

Rozwój małych firm zależy więc od rynku, na którym działają, a także od uwarunkowań występujących w całej gospodarce. Przedsiębiorstwa tego typu cechuje wysoka kreatywność i innowacyjność na rynku, co wynika z ich naturalnego dynamizmu działania. O ich rozwoju i wzroście konkurencyjności, a zatem o przedsiębiorczości decyduje głównie znajomość rynku i potrzeb klientów. Dlatego szanse małych firm upatrywane są w zorientowaniu na klienta, zaspakajaniu jego potrzeb oraz takim wyborze niszy rynkowej, która nie jest atrakcyjna dla silniejszych konkurentów. Tak więc przedsiębiorczość jest stymulowana przez konkurencję na rynku. To też strategia stosowana przez małe przedsiębiorstwo powinna być w jak największym stopniu przedsiębiorcza i konkurencyjna (Strużycki, 2002: 121).

Przewidywanie zmian zachodzących na rynku jest podstawowym warunkiem przetrwania i rozwoju małych firm. Przedsiębiorstwa muszą więc dążyć do poznania swoich konkurentów, ich produktów oraz potrzeb i oczekiwań. Ta działalność marketingowa przedsiębiorstwa powinna być uzupełniona działalnością innowacyjną, mającą na celu doskonalenie produktów i metod wytwarzania.

Strategie małych firm – analiza empiryczna

Podrozdział prezentuje wyniki badań własnych autorki. Przeprowadzone one zostały w miesiącach kwiecień-maj 2008 roku. Badania „*Rozwój małego przedsiębiorstwa*”⁴⁵ dotyczyły m.in. rozwoju i planowania w małej firmie (zatrudniającej od 0-49 osób)⁴⁶. Podstawowym celem badań było ustalenie, czy i w jaki sposób w małych przedsiębiorstwach jest prowadzone planowanie rozwoju oraz jakie strategie firmy stosują, aby ten rozwój nastąpił.

Narzędziem badawczym podczas badań były kwestionariusze ankiety. Zbudowane one były w większości z pytań zamkniętych, ułatwiających wybór odpowiedzi. Kwestionariusze skierowane zostały do właścicieli lub osób zarządzających przedsiębiorstwem. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot ankiet w liczbie 89, z czego do dalszej analizy przyjęto 78 kwestionariuszy, w których na pytanie „*Czy w przyszłości planuje Pani/Pan rozwój swojego przedsiębiorstwa?*” wskazano odpowiedź twierdzącą. Dalsza analiza dotyczy więc przedsiębiorstw nastawionych na dalszy rozwój.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu miały swoje siedziby zlokalizowane na terenie powiatu częstochowskiego, w skład którego wchodzi gminy: Blachownia, Dąbrowa Zielona, Janów, Kamienica Polska, Kłomnice, Koniecpol, Konopiska, Kruszyna, Lelów, Mstów, Mykanów, Olsztyn, Poczesna, Przyrów, Rędziny, Starcza. Przedsiębiorstwa wywodziły się z różnych branż. Cechą charakterystyczną (wspólną) była przewaga w nich działalności produkcyjnej (więcej na temat badań – Smolarek, 2008: 53-68).

Przedsiębiorstwa wywodziły się z grupy zatrudniającej nie więcej niż 49 pracowników. Można wśród nich wyróżnić dwie podgrupy – mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające poniżej 10 osób oraz przedsiębiorstwa małe, zatrudniające 10-49 osób. Blisko 27% to przedsiębiorstwa o zatrudnieniu powyżej 9 osób, a nieco ponad 73% to mikroprzedsiębiorstwa.

⁴⁵ Z uwagi na fakt, że badania przeprowadzono na niezbyt licznej próbie badawczej, przedstawione poniżej wyniki traktować należy raczej, jako przyczynek do badań z zakresu prezentowanej tematyki.

⁴⁶ Prezentowane wyniki stanowią tylko pewien fragment badań.

Większość przedsiębiorstw deklarowała, że ich zasięg działania⁴⁷ obejmuje rynek lokalny – 51,3%. Na rynku krajowym działało 24,4% przedsiębiorstw, zaś na rynku regionalnym – 17,9%. Stosunkowo mało, bo tylko 6,4% swoim zasięgiem działania obejmowało również rynki zagraniczne (więcej na temat badanych przedsiębiorstw – Smolarek, 2008b: 57-62).

Z analizy przeprowadzonych danych wynika, że właściciele małych firm, uważali, że w ich przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich 5 lat wystąpił postęp (czyli przedsiębiorstwo rozwinęło się) (78,2%). Utrzymywanie się stanu obecnego (czyli stagnację) deklaroowało 15,4%. W przypadku pozostałych 6,4% nastąpił regres (zmniejszenie rozmiarów i/lub zakresu działania firmy). Wśród przedsiębiorców, którzy zauważyli w swojej firmie tendencje rozwojowe, rozwój ten utożsamiany jest ze wzrostem sprzedaży/zysków (59%) oraz wzrostem zatrudnienia (41%).

Zauważony rozwój był w większości wynikiem celowych działań przedsiębiorców (68,9%), związanych z realizacją przyjętej strategii działania. W pozostałych 31,1% przypadków natomiast nastąpił w wyniku wykorzystania pojawiających się w otoczeniu okazji rynkowych. Okazje rynkowe wykorzystane zostały w celu zwiększenia sprzedaży na dotychczasowym rynku (42,1%), wejście na nowe rynki zbytu (36,8%) oraz zwiększenia sprzedaży na dotychczasowym rynku (21,1%). Podobne wnioski wynikają z badań dotyczących wykorzystania okazji przez małe firmy, które przeprowadzone zostały przez R. Krupskiego (Krupski, 2005: 17-18). Wskazują one, że firmy wykorzystują różne nadarzające się okazje w celu zwiększenia sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności oraz w celu wejścia na nowe rynki. Firmy podejmują też często ryzyko podejmowania nowej działalności nie związanej w żaden sposób z dotychczasową działalnością.

Podstawowym celem działań analizowanych firm w ciągu najbliższych lat, według ich właścicieli, będzie rozwój (71,8%). Utrzymanie stanu obecnego zadeklaroowało 19,2% respondentów, zaś pozostałe 9% – zakończenie działalności, sprzedaż firmy lub przekazanie jej następnemu pokoleniu⁴⁸. Wśród celów działań firmy na najbliższe lata przedsiębiorcy najczęściej wymieniali na pierwszym miejscu wzrost obrotów ze sprzedaży (44,6%), a następnie wzrost zatrudnienia (30,4%) oraz wzrost zysku (25,0%). Za najważniejsze działania mające służyć realizacji założonych celów przedsiębiorcy uznali w kolejności: zwiększenie sprzedaży poprzez rozszerzanie rynku zbytu, rozszerzanie asortymentu oraz inwestycje w nowe technologie (rys. 1).

Z badań wynika, że ok. 70% firm posiada strategię firmy, przy czym najczęściej nie jest to formalnie zapisana strategia, a raczej pewna koncepcja działania w przyszłości. W większości posiadanie strategii wiąże się z planami rozwojowymi firmy. W firmach, w których właściciele nastawiają się na dalszy rozwój swojej firmy strategia jest „nakreślona”. Z kolei firmy, w których dominuje nastawienie na przetrwanie (utrzymanie stanu obecnego), strategii nie posiadają.

⁴⁷ Zasięg działania ustalany został w odniesieniu udziału sprzedaży na danym rynku (przewaga sprzedaży na danym rynku).

⁴⁸ Prawdopodobnie z uwagi na aktualną sytuację ogólnogospodarczą cele badanych przedsiębiorstw mogą być mniej optymistyczne.

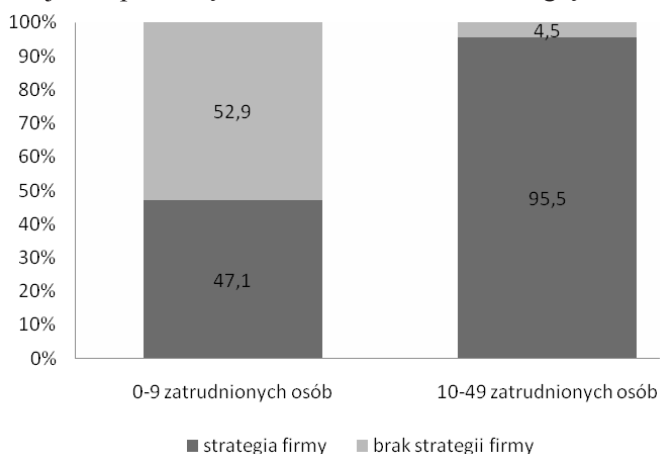


Rys. 1. Najważniejsze działania mające służyć realizacji założonych celów w małych firmach

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród badanych przedsiębiorstw 74,4% deklarowało posiadanie strategii, zaś pozostałe 25,6%, takiej strategii nie posiadało, przy czym większy odsetek przedsiębiorstw posiadających strategię odnotowany został w grupie przedsiębiorstw o większej skali działania (zatrudniających 10-49 osób) – patrz rys. 2. Potwierdza to regułę, że firmy o większej skali działania bardziej niż firmy o mniejszej skali działania, przywiązują uwagę do zarządzania strategicznego.

Biorąc pod uwagę kryterium aktywności posiadane przez małe firmy strategie działania małych firm były zarówno strategiami ofensywnymi (58,6%), jak i defensywnymi (41,4%). W grupie strategii ofensywnych dominowała strategia niszy rynkowej (52,9%). Następną w kolejności była strategia przewagi jakościowej (23,5%), strategia dyferencjacji (14,7%). Najrzadziej wymieniana była strategia przewagi kosztowo-cenowej (8,8%). Z kolei w grupie strategii defensywnych prym wiodła strategia przetrwania (83,3%), a następnie strategia asekuracyjna (12,5%). Tylko jedno przedsiębiorstwo wskazało na strategię biurokratyczną.

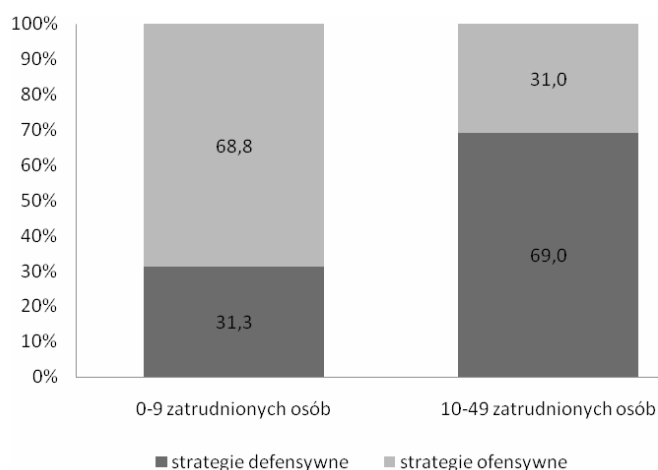


Rys. 2. Posiadanie strategii działania a skala działania firmy

Źródło: Opracowanie własne.

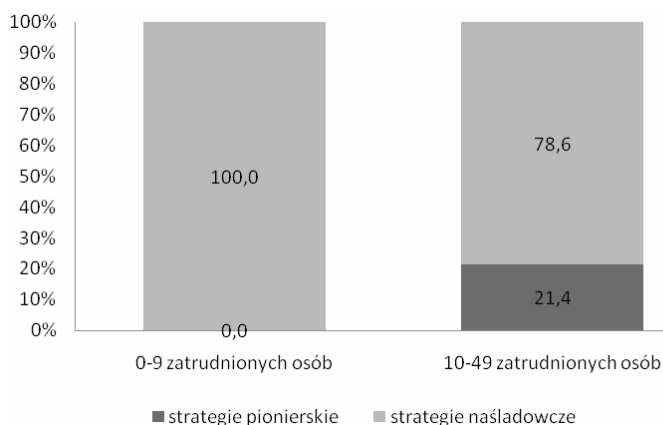
W przedsiębiorstwach o większej skali działania przeważały strategie o charakterze ofensywnym. W przedsiębiorstwach mniejszych (mikroprzedsiębiorstwach) natomiast przeważały strategie o charakterze defensywnym (rys. 3).

Uwzględniając kryterium nowości, w małych przedsiębiorstwach dominowały strategie naśladowcze (84,5%). Pozostałe 15,5% zaliczyć można do strategii pionierskich. Wynika z tego, że badane małe przedsiębiorstwa raczej nastawione były na adaptowanie rozwiązań już istniejących niż tworzenie całkowicie nowych. Sytuacja ta mogła być spowodowana m.in. brakiem odpowiednich zasobów finansowych na prowadzenie badań w tym zakresie. Biorąc pod uwagę skalę działania można stwierdzić, że strategie pionierskie były stosowane przez przedsiębiorstwa o większej skali działania. Mikroprzedsiębiorstwa realizowały jedynie strategie naśladownictwa (rys. 4).



Rys. 3. Rodzaj strategii firmy (wg kryterium aktywności) a skala działania firmy

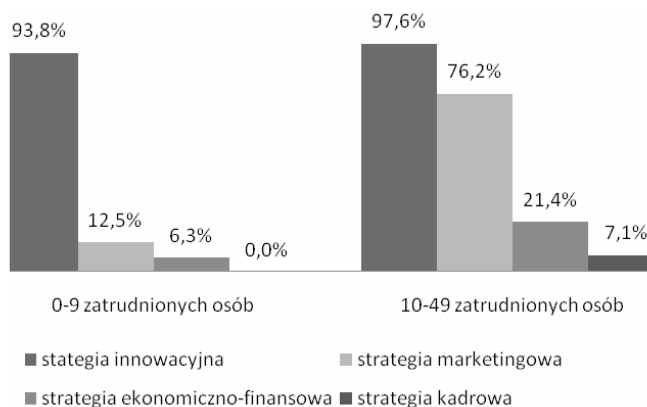
Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 4. Rodzaj strategii firmy (wg kryterium nowości) a skala działania firmy

Źródło: Opracowanie własne.

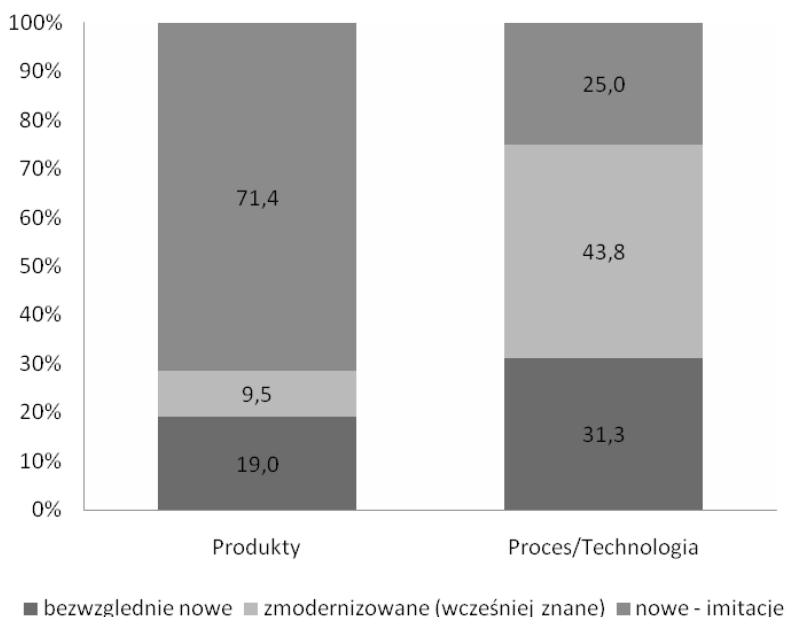
Klasyfikując strategie działania z uwagi na kryterium funkcji przedsiębiorstwa, wyróżnić można strategie innowacyjne, strategie marketingowe, strategie kadrowe oraz strategie ekonomiczno-finansowe (Berliński, 2002: 77-78). Z tego punktu widzenia, wszystkie posiadane przez badane firmy (74,4% ogółu badanych przedsiębiorstw), strategie zaliczone zostały do strategii innowacyjnych. Związane to było z występującym we wszystkich przypadkach ukierunkowaniem na wprowadzanie zmian o różnym charakterze. Stosunkowo często małe firmy posiadały strategie o charakterze marketingowym (60,3%). Strategię ekonomiczno-finansową posiadało 17,2% przedsiębiorstw. Z kolei strategię kadrową posiadało tylko 5,2% firm. Może to oznaczać niedocenywanie znaczenia polityki rozwoju kapitału społecznego w polityce rozwojowej małych firm. Podobne tendencje zauważono podczas innych badań dotyczących zagadnień związanych z planowaniem w małych firmach (patrz Smolarek, 2008c: 164). Na rysunku 5 przedstawiono klasyfikację strategii z uwagi na realizowaną funkcję przedsiębiorstwa w odniesieniu do skali działania. Zauważyć można, że wraz ze wzrostem skali działania, firmy większą uwagę przywiązują do realizowania funkcji zarządzania.



Rys. 5. Rodzaj strategii firmy (wg kryterium funkcji) a skala działania firmy

Źródło: Opracowanie własne.

W obszarze innowacji strategie małych firm ukierunkowane były na wprowadzanie innowacji produktowych (36,2%), procesowych (27,5%), o charakterze organizacyjnym (15,5%) oraz rynkowym (20,7%). Wśród innowacji produktowych dominowały innowacje związane wprowadzeniem nowych produktów będących imitacjami produktów konkurentów, natomiast wśród innowacji procesowych (rys. 6). Na rysunku 7 przedstawiono natomiast charakter wprowadzanych innowacji w zależności od skali działania firmy. Na wprowadzanie innowacji bezwzględnie nowe częściej nastawione są firmy o większej skali działania. Jest to związane z wielkością środków finansowych, którymi firma dysponuje.



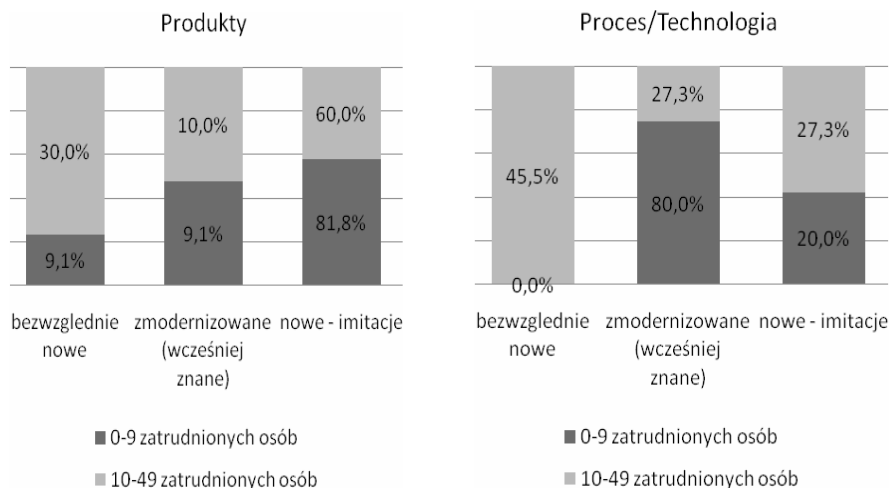
Rys. 6. Charakter wprowadzanej innowacji produktowej/procesowej

Źródło: Opracowanie własne.

Zmiany organizacyjne polegały natomiast najczęściej na umiędzynarodowieniu działalności (44,4%), pozyskaniu krajowego inwestora (22,2%) oraz zmianach struktury organizacyjnej (22,2%).

Wśród zmian o charakterze rynkowym dominowały natomiast nowe formy promocji (41,7%), nowe opakowania (25,5%) oraz nowe instrumenty cenowe np. rabaty, formy płatności itp. (16,7%). Pozostałe zmiany dotyczyły nowych kanałów dystrybucji, wejścia na nowe geograficznie rynki oraz wejścia na nowe segmenty rynku.

Wśród badanych przedsiębiorstw opracowanie strategii poprzedzały badania rynkowe (bez względu na to, w jakiej formie – 55,1%). W przypadku 44,9% firm żadnych badań w tym zakresie nie prowadziło. Wśród firm prowadzących badania rynkowe, stosunkowo najwięcej, bo aż 89,7% prowadzi badania samodzielnie, a tylko 10,3% firm korzysta w tym celu z usług profesjonalnych firm badań rynku. Obserwacje rynku polegają na zdobywaniu informacji wtórnych przy wykorzystaniu różnych mediów oraz Internetu (ponad 90%). Popularność tego sposobu zdobywania informacji związana jest z faktem, że jest to najmniej kosztowny sposób pozyskiwania informacji, co przy ograniczonych zasobach ma zasadnicze znaczenie.



Rys. 7. Charakter wprowadzanej innowacji produktowej/procesowej a skala działania

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonując wyboru rynku docelowego małe firmy stosunkowo rzadko przeprowadzają pełną segmentację rynku (14,5%). Jest to prawdopodobnie spowodowane brakiem dostatecznej wiedzy zarówno procesie segmentacji, jak i o samym rynku. Częściej rynek docelowy wybierany jest w sposób intuicyjny (48,7%) lub poprzez naśladowanie działań innych firm (30,8%).

W trakcie opracowywania strategii marketingowej małe przedsiębiorstwa najczęściej określają swoją konkurencję (60,3%). Biorą również pod uwagę organizację dystrybucji (29,3%) oraz organizację usług posprzedażnych (24,1%). Określenie pozycji obecnych produktów na dotychczasowym rynku ma miejsce w przypadku 20,7% firm, natomiast określenie zapotrzebowania na nowe produkty na obecnych rynkach – w przypadku 13,8%. Określenie pozycji obecnych produktów na nowych rynkach dokonywane jest przez 12,1% firm, a wyznaczenie nowych rynków, które powinny być rozwinięte przez nowe produkty – przez 8,6%. Na rys. 8 przedstawiono te działania w odniesieniu do skali działania przedsiębiorstw.



Rys. 8. Działania małych przedsiębiorstw w zakresie strategii marketingowej

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej wykorzystywane w małych firmach w ramach strategii marketingowej są różnego rodzaju narzędzia promocji. Spośród pięciu głównych elementów promocji-mix, czyli: promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego, reklamy, sprzedaży osobistej oraz public relations firmy dokonują określonych wyborów. Narzędziami⁴⁹ cieszącymi się największą popularnością wśród badanych małych firm były narzędzia promocji związane z ceną, czyli różnego rodzaju obniżki cen oraz rabaty i upusty oraz ulotki reklamowe w wersji papierowej i marketing bezpośredni, w formie m.in. telemarketingu, katalogów i ofert wysyłanych drogą pocztową (rys. 8). Ponad połowa zamieszcza informacje o swojej firmie i ofercie w Internecie (np. własna strona WWW, dane teleadresowe w spisach branżowych). Kolejnym narzędziem promocji był udział w targach, wystawach i pokazach (37,2%). Z uwagi na fakt, że są to jednak przedsięwzięcia kosztowne w związku z tym cieszą się mniejszą popularnością niż poprzednie. Częściej korzystają z nich firmy o większej skali działania. Wśród przedsiębiorstw, wykorzystujących tę formę promocji, 79,3% zatrudnia od 10-49 osób. Do innych narzędzi stymulujących zakupy klientów i efektywność sprzedawców wykorzystywanych przez małe firmy należą: bezpłatne próbki produktów, degustacje lub dodatkowe partie towaru, informacja na nośnikach elektronicznych na temat firmy i jej oferty np. na płytach CD, współpraca z mediami (czasopisma, telewizja, radio – najczęściej o charakterze lokalnym lub regionalnym), konkursy z nagrodami oraz w najmniejszym zakresie działalność charytatywna i sponsoring (rys. 9).

⁴⁹ Każdy przedsiębiorca mógł wybrać więcej niż jedno narzędzie promocji.

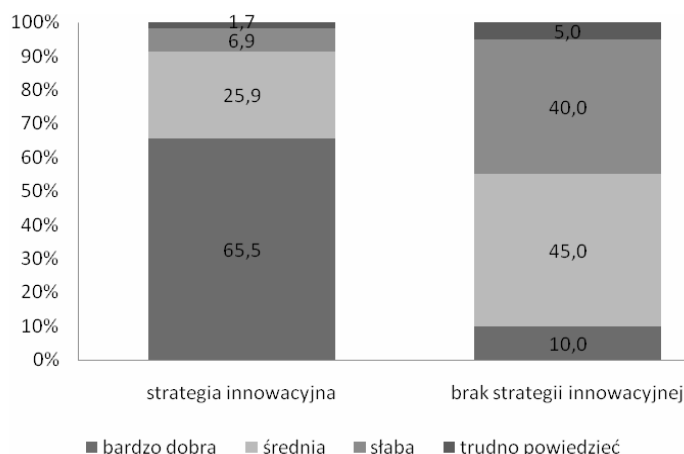


Rys. 9. Narzędzia promocji w małych firmach

Źródło: Opracowanie własne.

Opracowanie skutecznej strategii marketingowej wymaga także przywiązania większej uwagi do dystrybucji towarów, z uwagi na fakt, że jest ona potencjalnym obszarem oszczędności kosztów i zwiększenia satysfakcji klienta, a tym samym wpływa na ich konkurencyjność. Małe firmy budują swoje strategie w tym zakresie najczęściej w oparciu o selektywne, a zarazem silne związki z dystrybutorami oraz końcowymi użytkownikami. Przedmiotem największych starań w tym zakresie jest obsługa klienta i jego preferencji z zakresie dostaw (74,4%) oraz odpowiednie zarządzanie zapasami (57,7%). Na dalszym miejscu w hierarchii ważności małych firm jest transport (39,7%), nowe kanały dystrybucji (35,9%), koordynacja i sprawność systemu dystrybucji (32,1%), racjonalizacja kosztów dystrybucji (15,4%) oraz właściwe planowanie systemu dystrybucji (7,7%).

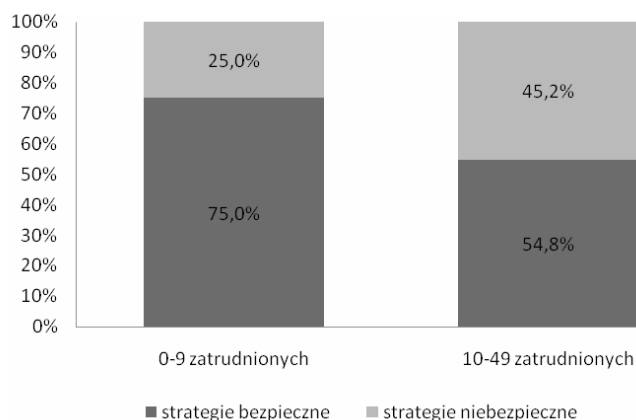
Opracowanie oraz realizacja strategii działania w małych przedsiębiorstwach miała na celu przede wszystkim poprawę pozycji konkurencyjnej (63,8%), zmniejszenie ryzyka działalności gospodarczej (20,7%). Wynika z tego więc, że małe przedsiębiorstwa próbują wykorzystywać innowacje, aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku i w dużym stopniu strategia ta przynosi pożądane rezultaty, bowiem analizując pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw zauważyć można, że ponad połowa, bo 51,3% ocenia swoją pozycję jako bardzo dobrą, 30,8% – jako średnią, 15,4% – jako słabą, a pozostałe 2,6% – nie jest w stanie dokonać takiej oceny. Firmy posiadające strategię innowacji lepiej oceniły swoją pozycję względem konkurentów niż firmy działające bez takiej strategii (rys. 10).



Rys. 10. Posiadanie strategii działania a pozycja konkurencyjna firmy

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując natomiast strategie działania małych firm z uwagi na kryterium bezpieczeństwa należy stwierdzić, że realizowane strategie zaliczyć można do strategii bezpiecznych i niebezpiecznych. Do strategii bezpiecznych zalicza się strategie, w których poziom ryzyka jest mniejszy niż dopuszczalny jego poziom. Z kolei strategiami niebezpiecznymi są te, w których poziom ryzyka jest większy niż dopuszczalny jego poziom (Berliński, 2002: 78). W przypadku badanych przedsiębiorstw ponad połowa, bo 60,3% realizowała strategie, które zaliczyć można do strategii bezpiecznych. Pozostałe prawie 40% realizowało strategie określane jako niebezpieczne, przy czym strategie niebezpieczne częściej realizowane były w przedsiębiorstwach o większej skali działania (rys. 11).



Rys. 11. Rodzaj strategii firmy (wg kryterium bezpieczeństwa) a skala działania firmy

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Z badań wynika, że ok. 70% firm posiada strategię firmy, przy czym najczęściej nie jest to formalnie zapisana strategia, a raczej pewna koncepcja działania w przyszłości. W większości posiadanie strategii wiąże się z planami rozwojowymi firmy. Biorąc pod uwagę kryterium aktywności posiadane przez małe firmy strategie działania małych firm były zarówno strategiami ofensywnymi, jak i defensywnymi. W grupie strategii ofensywnych dominowała strategia niszy rynkowej, natomiast w grupie strategii defensywnych – strategia przetrwania. W przedsiębiorstwach o większej skali działania przeważały strategie o charakterze ofensywnym. W przedsiębiorstwach mniejszych natomiast przeważały strategie o charakterze defensywnym. Uwzględniając kryterium nowości, w małych przedsiębiorstwach dominowały strategie naśladowcze. Małe przedsiębiorstwa raczej nastawione były na adaptowanie rozwiązań już istniejących niż tworzenie całkowicie nowych.

Literatura

- Berliński L., 2002, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, Bydgoszcz: OPO.
- Krupski R., 2005, *Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji”, 3/2005, s. 17-18.
- Smolarek M., 2008, *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”.
- Smolarek M., 2008a, *Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS, Zeszyt 1/2008, Seria: Zarządzanie, pod red. A. Chodyńskiego, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”.
- Smolarek M., 2008b, *Chapter 8. Planning and development of small enterprises in Częstochowa District*, w: *Zarządzanie Doskonalenie Zmiany*, Monografia, red. nauk. Leopold Jeziorski, Stanisław Borkowski, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”, Wyższa Szkoła Humanitas.
- Strużycki M. (red.), 2002, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Welsh J.A., White J.F., July-August 1981, *A small business is not a little big business*, „Harvard Business Review”.

Małgorzata Smolarek

Role of Startegy of Small Enterprises of Czestochowa District in the Aspect of Own Research

Abstract

The paper presents the results of research conducted in small enterprises from Częstochowa district on their current development and future plans concerning their development and their strategies. The research shows that the special importance of strategy for small enterprises is visible in the process of their development. The aim of strategy in small enterprises was to improve competitive position and decrease the risk connected with economic activity.

Zaangażowanie w pracę – problemy pomiaru

Zagadnienie jakości życia w pracy jest jednym z ważniejszych problemów we współczesnej psychologii. Rosnące zainteresowanie psychologią pozytywną (Seligman, Csikszentmihalyi, 2000) sprawia, że coraz częściej podkreśla się potrzebę diagnozowania pozytywnych zachowań pracowników, ich zasobów, mocnych stron oraz zdolności, gdyż dzięki temu można poprawić efektywność funkcjonowania w nowoczesnych organizacjach (Luthans i in., 2002, Wright, 2003). Jednym z zagadnień, którymi badacze są ostatnio szczególnie zainteresowani, jest problem zaangażowania pracowników. Można to wiązać z gwałtownymi przemianami pracy – dla organizacji ważne stało się poznanie czynników, które sprawiają, że pracownicy nie tylko są zadowoleni ze swojej pracy, ale też chcą dawać z siebie więcej niż minimum wymaganego wysiłku. Wraz z poprawą sytuacji pracowników na rynku pracy pojawiła się potrzeba zatrzymania najlepszych pracowników, motywację negatywną (niepewność zatrudnienia, zagrożenie utratą pracy) trzeba było zastąpić motywacją pozytywną (zmiana kultury organizacyjnej na promującą zaangażowanie załogi). Rosnące zainteresowanie problemem zaangażowania wydaje się w tym kontekście zupełnie zrozumiałe, zwłaszcza gdy uwzględnimy to, że wiąże się ono z wydajnością i produktywnością, fluktuacją kadr, jakością usług dla klienta, czy lojalnością pracowników.

Zaangażowanie – rozważania definicyjne

Zaangażowanie w pracę (*work* lub *employee engagement*) jest konstruktem niedawno wprowadzonym do psychologii, zostało opisane po raz pierwszy przez W. Kahna w 1990 r. Koncepcja zaangażowania jako „psychologicznej obecności”, „bycia tu w pełni” wyłoniła się z teorii ról. A Kahn zdefiniował je jako wyrażanie siebie (fizyczne, poznawcze i emocjonalne) w pracy. Osobiste zaangażowanie to

podejmowanie zadań pracy, wkładanie energii w zachowania związane z rolą, jako sposób na ekspresję siebie. Autor ten wskazał również na to, jakie warunki psychologiczne muszą być spełnione, aby pracownicy mogli się angażować w swoją pracę. Jego zdaniem, w każdej sytuacji członków organizacji interesują trzy rzeczy: (1) jakie praca ma dla ich znaczenie, czy jest na tyle sensowna, by wkładać siebie w działania? (2) czy angażowanie się jest bezpieczne? (3) czy są w stanie to zrobić? Ludzie chętnie godzą się na kontrakt psychologiczny (angażują się w pracę), który obiecuje pożądane wyniki, sensowną pracę, zapewnia gwarancje i bezpieczeństwo, gdy są przekonani, że posiadają zasoby niezbędne do tego, by sobie poradzić z obowiązkami.

Model Kahna wydaje się spójny, aczkolwiek pozostaje modelem teoretycznym, autor nie zaproponował niestety operacjonalizacji swojego konstruktu. Była to jednak na tyle interesująca koncepcja, że zainspirowała wiele organizacji badawczych do wykorzystania konceptu zaangażowania jako podstawy do interwencji organizacyjnej. Badacze ci, przynajmniej w pewnym stopniu, wyszli poza dotychczasowe pomiary satysfakcji z pracy, chociaż, jak się wydaje, nie zawsze uświadamiają sobie różnicę pomiędzy zaangażowaniem a satysfakcją. Nowe propozycje w nauce spotykają się zwykle z dużą ostrożnością ze strony środowiska badaczy. Pojawiają się pytania, czy proponowane konstrukty pozwalają w większym stopniu niż dotychczas opisywać i wyjaśniać ważne zjawiska i zachowania oraz czy wnoszą w ogóle coś nowego. Czy jest to nowa nazwa dla zjawiska wcześniej zbadanego i opisanego, czy nie mamy do czynienia z redundancją pojęć? W kontekście powyższych rozważań, interesujące wydają się związki pomiędzy zaangażowaniem a innymi pojęciami dotyczącymi pozytywnych relacji pracownik-praca, ogólnych postaw człowieka wobec pracy. W literaturze możemy spotkać się z różnymi konstrukcjami dotyczącymi postaw wobec pracy, najczęściej badacze odwołują się do takich konstrukcji, jak: identyfikacja z pracą (*job involvement*), czy przywiązanie organizacyjne (*organizational commitment*). Porządkując te pojęcia można powiedzieć, że przywiązanie do pracy ma dwie formy - psychologicznej identyfikacji z pracą i z organizacją: (1) związania z pracą jako taką, z wykonywanymi zadaniami, czy szerzej z pracą w ogóle (zazwyczaj określane jako *job involvement*), co odnosi się do poziomu psychologicznej identyfikacji pracownika ze swoją pracą (Kanungo, 1982) oraz (2) przywiązania do organizacji, odnoszącego się do związania z organizacją, co przejawia się w akceptacji jej wartości i celów, gotowości ponoszenia wysiłku na jej rzecz oraz silnego pragnienia pozostania jej członkiem (*organizational commitment*). Podobnie, badacze zastanawiają się nad związkiem pomiędzy satysfakcją z pracy a zaangażowaniem. Jako konstrukty teoretyczne, różnią się między sobą, jednak gdy badacze dokonują pomiaru zaangażowania, łączą je z satysfakcją. Postawy wobec pracy są jednak związane bardziej z oceną poznawczą ich przedmiotu, chociaż afektywne reakcje na pracę są uwzględnione w obu tych konstrukcjach: satysfakcji i zaangażowaniu. Literatura przedmiotu dostarcza jednak odmiennych danych, takich, które potwierdzają stanowisko dotyczące odrębności satysfakcji i zaangażowania (Schaufeli i in., 2006) i takich, które kwestionują użyteczność

wyodrębniania zaangażowania jako nowego konstruktu, ponieważ nie wykracza poza satysfakcję z pracy (Wefald, Downey, 2009).

Dodatkowe zamieszanie pojęciowe może budzić fakt, że nie tylko pojęcia te używane są zamiennie, ale też w polskim przekładzie występują pod tą samą nazwą – zaangażowanie. Możemy spotkać się z tym np w polskiej wersji popularnego podręcznika D.Schultz i S. Schultz pt *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, wydanej przez PWN w 2002 roku, w którym *job involvement* i *organizational commitment* zostały przetłumaczone jako odpowiednio zaangażowanie w pracę i zaangażowanie organizacyjne. Z.Ratajczak (2007) z kolei używa tłumaczenia „zaangażowanie” na określenie *job engagement*, przywiązanie do organizacji dla pojęcia *attachement* oraz lojalność dla *organizational commitment*. Więcej uwagi temu problemowi poświęcił A. Bańka (2006), który zwrócił uwagę na znaczeniowo odmienną od zaangażowania w pracę kategorię przywiązania do organizacji (*organizational commitment*), chociaż używa zwrotu „koncepcja przywiązania/zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*)”. Wzrost popularności koncepcji zaangażowania w pracę (*work engagement*) będzie to zamieszanie pojęciowe tylko zwiększać. Na razie w polskiej psychologii pracy nie toczy się dyskusja nad tym problemem, chociaż zagadnienie zaangażowania w pracę zaczyna być obecne w rozważaniach badaczy z obszaru psychologii zdrowia, którzy wiążą je z wypaleniem zawodowym (np. Cieślak, Benight, 2008).

Po kilku latach od czasu, kiedy W. Kahn zaproponował swój model zaangażowania w pracę, psychologowie podjęli ponownie ten wątek w kontekście wypalenia zawodowego, sugerując, że zaangażowanie stanowi przeciwny biegun do wypalenia, będącego odpowiedzią na chroniczny stres w pracy, które przejawia się utratą zasobów (wyczerpaniem energii i emocjonalnym), cynicznymi postawami wobec pracy i ograniczoną efektywnością zawodową (Maslach, Leiter, 2008). Podstawowym wymiarem jest emocjonalne wyczerpanie. Jest ono subiektywnym poczuciem nadmiernego zmęczenia i wyczerpania zasobów. Towarzyszy temu poczucie wyeksploatowania zawodowego i braku możliwości regeneracji sił. Brak energii fizycznej i psychicznej oraz pustka uczuciowa sprzyjają rozluźnieniu więzi emocjonalnej ze współpracownikami. Wyczerpanie nie jest po prostu tylko odczuwane, raczej, zdaniem Maslach i Leitera (2008), prowadzi człowieka do podejmowania działań dystansujących emocjonalnie i poznawczo od pracy, prawdopodobnie jest to sposób radzenia sobie z przeciążeniem pracą. Próby zdystansowania się od różnych aspektów pracy są bezpośrednią reakcją obronną na wyczerpanie. Trzeci składnik wypalenia odzwierciedla samoocenę jednostki, jest to obniżone poczucie dokonań osobistych – negatywne ocenianie własnej pracy i kompetencji zawodowych. Odnosi się do poczucia braku kompetencji, osiągnięć zawodowych i małej wydajności. Można zauważyć, że wypaleni pracownicy przypominają osoby niezaangażowane, Maslach zwróciła uwagę na to, że wypalenie zawodowe posiada swój pozytywny biegun właśnie w postaci zaangażowania. Zaangażowanie jest definiowane jako „utrzymujący się dłużej afektywno-motywacyjny stan spełnienia” (Maslach,

Schaufeli, Leiter, 2001). W odróżnieniu od osób doświadczających wypalenia, zaangażowani pracownicy mają poczucie energetycznego i emocjonalnego związania się z zadaniami swojej pracy i postrzegają siebie jako zdolnych do radzenia sobie z wymaganiami pracy. Leiter i Maslach zakładają, że psychologiczną relację jednostki z pracą można przedstawić na kontinuum pomiędzy negatywnym doświadczeniem wypalenia a pozytywnym doświadczeniem zaangażowania. Autorzy wyróżnili trzy niezależne wymiary tego kontinuum: wyczerpanie–energia, cynizm–identyfikacja oraz nieskuteczność–skuteczność.

W późniejszym czasie pojęcie zaangażowania zaczęto używać w nieco innym znaczeniu aniżeli Leiter i Maslach (1998). Początkowo W. Schaufeli pracował nad koncepcją wypalenia z Ch. Maslach i M. Leiterem, w 2001 r. opublikowali jeszcze wspólnie artykuł w *Annual Review of Psychology* na ten temat, później jednak Schaufeli zaczął pracować nad własną koncepcją zaangażowania. Tak samo jak i Maslach uznawał, że wypalenie zawodowe występuje w wyniku erozji zaangażowania, wypala się coś, co wcześniej pozwala płonąć. Definicja zaangażowania w pracę Schaufeliego brzmi podobnie: jest to pozytywny stan umysłu odnoszący się do pracy, dający poczucie spełnienia. Jest dłużej utrzymującym się stanem afektywno-poznawczym, który nie dotyczy jakiegoś określonego zdarzenia, osoby, czy zachowania. Schaufeli i jego współpracownicy traktują zaangażowanie również jako wielowymiarowy konstrukt, jednak wymiary inaczej nazywają i częściowo różnią się one od propozycji Maslach i Leitera, są to: wigor (*vigor*), oddanie się (*dedication*) i absorpcja (*absorption*, pochłonięcie przez pracę). Wigor charakteryzuje wysoki poziom energii i elastyczność podczas pracy, chęć wkładania wysiłku w swoją pracę oraz wytrwałość nawet w obliczu trudności. Oddanie się charakteryzuje poczucie znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy i ocena zdarzeń w pracy w kategoriach wyzwania. Absorpcja (pochłonięcie przez pracę) jest to pełna koncentracja na swojej pracy, całkowite pochłonięcie przez pracę tak, że czas płynie szybko a pracownik ma trudności z oderwaniem się od swojej pracy (Schaufeli i in., 2002). Wypalenie wiąże się z obniżoną skutecznością zawodową a zaangażowanie, w ujęciu Schaufeliego, z absorpcją, co nie stanowi przeciwnych krańców tego samego wymiaru. Dlatego Schaufeli sugeruje, że wypalenie zawodowe i zaangażowanie to dwa niezależne konstrukty, co oznacza, że pracownik, który nie jest wypalony, może uzyskiwać niskie lub wysokie wyniki zaangażowania, chociaż w praktyce wypalenie i zaangażowanie są ujemnie skorelowane. Niewiele jest jednak prac badawczych na ten temat i odrębność zaangażowania od innych konstruktów nadal budzi wśród badaczy spory. Obecnie trwa debata pomiędzy badaczami nad tym, jak należy definiować zaangażowanie, czy jest ono przeciwnym biegunem wypalenia i czy problem ten nie jest bardziej skomplikowany (że zaangażowanie jest związane z wypaleniem, ale nie stanowi jego przeciwieństwa).

W Polsce zainteresowanie zaangażowaniem pracowniczym zaczęło się głównie dzięki badaniom przeprowadzanym przez międzynarodowe korporacje we wszystkich oddziałach swoich firm. Standaryzacja procedur wymuszała przeprowadzanie

ich również w naszym kraju, chociaż lokalni menedżerowie często nie widzą w tych badaniach większego sensu (przydatności wyników w ich codziennej pracy) a ze względu na różnice kulturowe (zazwyczaj niższe wyniki w porównaniu z Europą Zachodnią) nawet się obawiają kolejnych pomiarów. Przykłady pomiarów przeprowadzanych na całym świecie przez takie instytuty badawcze, jak Kenexa, Towers Perrin, DDI (Development Dimensions International) czy Instytut Gallupa pokazują, że w ostatnich latach coraz częściej mierzy się zaangażowanie, a wraz z nim zmienne organizacyjne i związane z charakterem pracy, które mogą mieć wpływ na zaangażowanie a liczba respondentów sięga setek tysięcy pracowników. Chociaż rośnie liczba wyników badań na ten temat prowadzonych na zlecenie różnych przedsiębiorstw, niestety, brak jest pomiędzy badaczami zaangażowania zgodności już na etapie definiowania tego konstruktu (por tab. nr 1). Definiując to pojęcie badacze często określali zaangażowanie bardzo enigmatycznie jako wykraczanie poza podstawowe obowiązki, czy chęć wkładania dodatkowego wysiłku na rzecz swojej organizacji. Zainteresowanie tym problemem środowiska akademickiego jest jednak w Polsce nadal niewielkie a na świecie tylko trochę to wygląda lepiej.

Tabela 1. Definicje zaangażowania (*work/employee engagement*) podawane przez firmy konsultingowe i badawcze

nazwa firmy badawczej:	definicja zaangażowania
Corporate Ladership Council	zakres, w jakim pracownicy związują się ze swoją organizacją (z czymś lub kimś w organizacji), jak ciężko dla niej pracują i jak długo w niej pozostają
Development Dimensions International	zakres, w jakim ludzie cieszą się z tego, co robią, wierzą w to i czują się doceniani wykonując swoją pracę. Zaangażowanie przejawia się w obserwowalnych zachowaniach jako ekscytacja i energia, dobrowolne wykonywanie dodatkowych prac, by rozwiązać problemy klienta, wykonywanie pracy jakościowej stałe dążenie do doskonałości. Podobnie można zaobserwować symptomy niskiego zaangażowania: narzekanie, niski poziom energii, zachowania pasywno-agresywne, brak pracy zespołowej.
The Gallup Organization	identyfikacja z pracą oraz entuzjazm w pracy
Hewitt Associates	stan emocjonalnego i intelektualnego przywiązania do organizacji lub działania zespołów, które przyczyniają się do realizacji zobowiązań organizacji wobec klientów, a w konsekwencji poprawy wyników biznesowych. Zaangażowani pracownicy pragną być częścią organizacji i pozostawać w niej, są adwokatami swojej organizacji i są konstruktywni w swojej krytyce oraz wkładają dodatkowy wysiłek w działania przyczyniające się do sukcesu organizacji.
Institute for Employment Studies	pozytywna postawa pracownika wobec organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadomy kontekstu biznesowego i pracuje z kolegami, by podnieść poziom wykonania i zyski organizacji

cd. tabeli 1.

Institute for Employment Studies	pozytywna postawa pracownika wobec organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadomy kontekstu biznesowego i pracuje z kolegami, by podnieść poziom wykonania i zyski organizacji
Kenexa	zakres, w jakim pracownicy są zmotywowani do tego, by przyczyniać się do sukcesu organizacji i chętnie wkładają dodatkowy wysiłek (dodatkowy czas, wysiłek umysłowy, energię), by realizować te zadania, które są ważne dla osiągnięcia celów organizacyjnych.
Towers Perrin	zakres, w jakim pracownicy wkładają dodatkowy wysiłek w swoją pracę (wykraczający poza wymagane minimum, które musi być wykonane), w formie dodatkowego czasu, wysiłku umysłowego czy energii.
eePulse In.c	wykonywanie zadań wykraczających poza kluczową rolę w organizacji (tego, co znajduje się w zakresie obowiązków), czyli angażowanie się w role peryferyczne – pełnienie roli innowatora i przedsiębiorcy, członka zespołu, osoby realizującej karierę zawodową i członka organizacji

Pomiar zaangażowania:

Do zbierania danych na temat odczuć, przemyśleń, opinii i spostrzeżeń, postaw oraz działań pracowników, organizacje najczęściej przeprowadzają badania kwestionariuszowe. Od dziesiątków lat na przykład wykorzystywano kwestionariusze satysfakcji, które zwykle składały się z bardzo wielu pozycji (od ok. 100 do 150, jak np. bardzo popularny Minnesocki Kwestionariusz Satysfakcji MSQ). Narzędzia do pomiaru zaangażowania opracowywane są najczęściej przez firmy konsultingowe bądź konsorcja badawcze na użytek konkretnej organizacji, w dodatku, jak zostało to opisane powyżej, autorzy przyjmują różne definicje zaangażowania, co dodatkowo ogranicza możliwość uogólniania wyników badań.

Większość autorów przyjmuje, że zaangażowanie ma swój wymiar poznawczy, emocjonalny i behawioralny. Aspekt poznawczy dotyczy tego, co ludzie myślą o swojej firmie oraz przekonania na jej temat. Aspekt afektywny odnosi się do tego, jak pracownicy czują się w swojej organizacji, w jaki sposób związani są ze swoją pracą, współpracownikami, przełożonymi i całą organizacją. Wymiar behawioralny dotyczy tego, w jaki sposób pracownicy podejmują działania, jaki wysiłek wkładają by służyć swojej firmie. Zaangażowani pracownicy oceniają swoją organizację jako bardzo dobre miejsce pracy, godne polecenia swoim bliskim i pozytywnie się o niej wyrażają, są dumni, że w niej pracują i nie tylko demonstrują swoje silne przywiązanie ale też robią coś więcej niż zwykle wykonywanie zadań, aktywnie przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu. Kwestionariusze do pomiaru zaangażowania zwykle zawierają pozycje do pomiaru tych trzech komponentów. Są to stwierdzenia, do których ustosunkowują się respondenci, jak np.: „Jestem

dumny z tego, że pracuję w ...”, czy „Chętnie poleciłbym pracę w ... moim bliskim”.

Do pomiaru zaangażowania służą zazwyczaj kwestionariusze, w których znajdują się nie tylko pozycje dotyczące samego zaangażowania ale najczęściej również pozycje pozwalające określić, z czego aktualny poziom zaangażowania wynika. Badani respondenci dokonują samoopisu, oceniając stopień, w jakim czują się zmotywowani, inspirowani przez przywódców, spostrzegają możliwości rozwoju, czują się doceniani, czują się członkami zespołu itd. Badani wypełniają je w wersji komputerowej lub wersji papier-ołówek, najczęściej cyklicznie (raz do roku), w badaniu bierze udział większość załogi. Narzędzia pomiarowe składają się zazwyczaj z kilkudziesięciu pozycji, z czego tylko kilka dotyczy samego zaangażowania. Dla ok. 10 czynników, jakie większość autorów tych narzędzi wyróżnia przygotowują oni po trzy do pięciu pozycji testowych. Można również zauważyć, że ponad połowa pytań kwestionariuszy zaangażowania pokrywa się z pytaniami przeprowadzanych wcześniej pomiarów satysfakcji, jednakże satysfakcja nie jest tożsama z zaangażowaniem, zadowoleni pracownicy mogą nie mieć wymaganych umiejętności lub może im brakować motywacji, by w pełni czuć się zaangażowani, z drugiej strony zaangażowani pracownicy mogą tolerować krótkotrwałe okresy obniżonej satysfakcji. Można by przypuszczać, że wynika to z nie rozróżniania przyczyn (satysfakcja) i skutków (zaangażowanie), skoro nazwy kwestionariuszy sugerują, że służą one do pomiaru zaangażowania (np. *Employee Engagement Index*). Jednak ma to pragmatyczne uzasadnienie. Oprócz informacji na temat poziomu zaangażowania pracowników, dla pracodawców ważne są też informacje na temat czynników organizacyjnych, wyznaczających to zaangażowanie. Pozwala to podjąć decyzje na temat ewentualnych działań naprawczych. Pozostałe pozycje, jakie występują w kwestionariuszach zaangażowania, dotyczą zatem satysfakcji z czynników organizacyjnych, które można pogrupować w różne kategorie, jak np.: (1) przywództwo i zarządzanie (np. „Ufam mojemu przełożonemu”, „Działania moich przełożonych są zgodne z najważniejszymi wartościami naszej firmy”), (2) komunikacja w organizacji („W mojej firmie jest szczerza i otwarta komunikacja”, „Mój bezpośredni przełożony jasno i wyraźnie mówi mi, co mam wykonać”), (3) relacje ze współpracownikami („Czuję się członkiem zespołu”), (4) możliwość uczenia się i rozwoju („Firma zapewnia mi niezbędne szkolenia, bym mógł dobrze wykonywać swoją pracę”), (5) docenianie i wynagradzanie („W mojej organizacji docenia się, gdy ktoś dobrze pracuje”), (6) warunki pracy („Mam materiały i narzędzia niezbędne do wykonywania mojej pracy”), czy (7) treść pracy („Praca, którą wykonuję, jest bardzo interesująca”). Respondenci oceniają na skali (najczęściej 5-punktowej) stopień, w jakim są zadowoleni z poszczególnych czynników bądź w jakim zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami. W 2006 r. jedna z bardziej znanych organizacji badawczych non-profit The Conference Board opublikowała raport pt. *Employee engagement: a review of current research and its implications*, w którym przedstawiono analizę wyników badań nad

zaangażowaniem, prowadzonych przez czołowe firmy badawcze (m.in. Instytut Gallupa, Towers Perrin, czy Corporate Leadership Council). W sumie badacze wyróżnili aż 26 czynników wpływających na zaangażowanie, większość z nich zgodna jest jednak co do ośmiu kluczowych czynników warunkujących zaangażowanie (kwestionariusze zaangażowania są ze sobą silnie skorelowane, co sugeruje istnienie powszechnego przekonania na temat tych czynników). Wyniki tych pomiarów pozwalają z jednej strony oszacować aktualny poziom zaangażowania, natomiast z drugiej określić najważniejsze czynniki, które się do tego przyczyniają. Na tej podstawie tworzy się programy interwencji, zwykle na spotkaniach z przedstawicielami pracowników (grupy fokusowe) opracowuje się działania naprawcze, wprowadzane następnie przy aktywnym współudziale załogi, kadry kierowniczej oraz specjalistów HR. W niektórych firmach zamiast wprowadzania zmian na poziomie organizacyjnym przeprowadza się bardziej zindywidualizowane działania. Wychodząc z założenia, że poszczególni pracownicy mają różne potrzeby, menedżerowie regularnie analizują je wraz ze swoimi podwładnymi. Wymusza to na menedżerach regularny dialog z każdym z podwładnych i umożliwia ich lepsze poznanie a w efekcie sprawniejsze zarządzanie. W ten sposób pracownicy mają możliwość szczerego wypowiedzenia się na temat swojej firmy, istotne jest też poczucie kontroli i wpływu na swoją pracę. Przeszkodą przy stosowaniu tego podejścia jest jednak brak szczerzej i otwartej komunikacji w organizacji i brak zaufania do przełożonego, który przeprowadza rozmowę. Sugeruje się z tego powodu, by zamiast mierzyć postawy pracowników wobec pracy, skoncentrować się na rejestrowaniu zachowań. Na przykład T. Welbourne (2007) proponowała, aby przy dokonywaniu pomiaru zaangażowania nie mierzyć postaw wszystkich zatrudnionych w danej organizacji pracowników, ale by rozpocząć od analizy zachowań menedżerów, od określenia, czy oni sami są zaangażowani i czy tworzą kulturę wspierającą podejmowanie przez pracowników ról peryferyjnych.

Komercyjne firmy badawcze, głównie międzynarodowe, przeprowadzające analizy na zlecenie przeważnie globalnych korporacji, różnie definiują zaangażowanie i nie udostępniają narzędzi do jego pomiaru. Zwykle też w analizach nie bierze się pod uwagę związku z zaangażowaniem zmiennych indywidualnych takich, jak np. czynniki osobowości, poza zmiennymi demograficznymi (wiek, płeć i staż pracy). Można też zauważyć, że badacze utożsamiają zaangażowanie (*engagement*) z konstruktami, które znane były wcześniej (*job involvement*, *organizational commitment*). Na tym tle interesująca wydaje się propozycja psychologów, którzy traktują zaangażowanie jako biegun opozycyjny do wypalenia zawodowego.

Ch. Maslach i M. Leiter proponowali, by mierzyć zaangażowanie używając kwestionariusza MBI, skoro stanowi ono dokładne przeciwieństwo wypalenia. Na zaangażowanie wskazywać miałyby niskie wyniki na skalach wyczerpania i cynizmu oraz wysoki wynik na skali skuteczności. Do pomiaru wypalenia zawodowego najczęściej wykorzystuje się kwestionariusz *Maslach Burnout Inventory – Genral Survey* (MBI-GS), opracowanym przez Schaufeliego, Maslach, Leitera

i Jacksona w 1996 r. MBI-GS to narzędzie do pomiaru wypalenia, które może być zastosowane w odniesieniu do wszystkich zawodów (wcześniejsza wersja MBI miała zastosowanie do zawodów, w których dochodzi do angażujących emocjonalnie kontaktów z innymi, takich jak pielęgniarki, nauczyciele, w późniejszym okresie autorzy uznali, że wypalać się można nie tylko w tego typu pracy). Narzędzie to zawiera 20 pozycji składających się na trzy skale: wyczerpania (np. „Praca przez cały dzień jest dla mnie naprawdę wyczerpująca”), cynizmu („Przestałem się entuzjasmować swoją pracą”) i obniżonej skuteczności zawodowej (np. „Moim zdaniem jestem dobry w mojej pracy”), gdzie $\alpha \geq .70$. Na wypalenie wskazuje wysoki wynik na skalach wyczerpania i cynizmu oraz niski na skali obniżonej skuteczności zawodowej, gdyż na tę skalę składają się stwierdzenia sformułowane pozytywnie. Z kolei na zaangażowanie, zdaniem autorów, wskazywałyby wyniki odwrotne.

Ciekawe w tej propozycji jest również to, że autorzy wskazują na czynniki organizacyjne, które przyczyniają się do rozwoju wypalenia zawodowego, ponieważ informacje na temat wczesnych sygnałów mogą posłużyć do tego, by wypracować akcje zapobiegające wypalaniu się i budujące zaangażowanie. (Maslach, Leiter, 2008). Badacze zidentyfikowali 6 obszarów, w których może występować niedopasowanie pomiędzy człowiekiem a pracą. Niedopasowanie jest główną przyczyną wypalenia (zgodnie zatem z założeniem autorów dopasowanie w tych obszarach będzie się przyczyniało do powstawania zaangażowania). Są to: (1) przeciążenie pracą (za dużo pracy, niewystarczające zasoby), (2) kontrola (drobiazgowa kontrola, brak wpływu, odpowiedzialność bez władzy), (3) wynagradzanie (niewystarczające płace, niedoceniające), (4) relacje z innymi, poczucie wspólnoty (izolowanie, konflikty, brak szacunku), (5) poczucie sprawiedliwości (dyskryminacja, faworyzowanie) i (6) wartości (konflikty etyczne, praca mało sensowna, mało znacząca). Do pomiaru tych czynników środowiska pracy, mogących mieć wpływ na rozwój wypalenia/zaangażowania M. Leiter opracował narzędzie AWLS (*Areas of Worklife Scale*). Kwestionariusz mierzący dopasowanie pomiędzy aspiracjami i oczekiwaniami pracownika a czynnikami organizacyjnymi. Składa się z 38 pozycji, dotyczących sześciu obszarów pracy (29 pozycji) oraz pozycji dotyczących zmiennych demograficznych (7, np. płeć, staż pracy, stanowisko itp.). Badani ustosunkowują się do poszczególnych stwierdzeń na 5-punktowej skali. Niestety, nie została opracowana polska wersja tego narzędzia. Brak jest też pozycji dotyczących tych obszarów zarządzania, które odzwierciedlają kluczowe praktyki i politykę organizacji, jak np.: zmiany (przyszłości organizacji), kierowania (relacji z przełożonym, udzielanego wsparcia), komunikacji (przepływ informacji w organizacji) i wykorzystywania kompetencji.

W. Schaufeli z A. Bakkerem przyjęli nieco odmienną perspektywę. Ich zdaniem (Schaufeli, Bakker, 2002), wypalenie i zaangażowanie to wprawdzie przeciwstawne pojęcia, ale nie na wszystkich wymiarach i pomiaru należy dokonywać niezależnie, za pomocą różnych narzędzi. Nie uważają za słuszne w związku z tym, by mierzyć zaangażowanie za pomocą MBI.

Zaangażowanie jest operacjonalizowane przez Schaufeliego i Bakker'a za pomocą Utrechckiej Skali Zaangażowania w Pracę UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*). Została ona opracowana w 2003 roku przez Schaufeliego i Bakker'a ($\alpha = .80$ do $.90$) i zawiera 17 pozycji. Badani dokonują samooceny na trzech wymiarach: wigor (np. „W pracy czuję, że rozpiera mnie energia”), oddanie się (np. „Moja praca jest dla mnie natchnieniem”) i absorpcja (np. „Kiedy pracuję, zapominam o wszystkim dookoła mnie”) na 7-punktowej skali Likerta (0 – nigdy do 6 – zawsze, każdego dnia). Choć autor oferuje polską wersję skali, niestety nie prezentuje danych dotyczących jej wartości psychometrycznej, co należałoby potwierdzić przed jej użyciem w badaniu. Z pragmatycznego punktu widzenia, pomiar zaangażowania bez uwzględniania czynników organizacyjnych mogących mieć na nie wpływ, wydaje się mało przydatny. Pozwala wprowadzić na diagnozę poziomu zaangażowania, ale nie daje podstawy do analizy, z czego ono wynika ani do opracowania działań naprawczych.

Podsumowując powyższe rozważania należy podkreślić, że koncepcja zaangażowania wydaje się być interesującą i użyteczną propozycją. Pozwala na dokładniejsze wyjaśnianie zachowań organizacyjnych pracowników, jednakże tylko wtedy, gdy wyjdzie się poza ogólnikowe jego rozumienie (jako chęć wkładania dodatkowego wysiłku), wykorzystując np. model wypalenia – zaangażowania, a pomiar uzupełni się analizą zmiennych organizacyjnych. W tym celu konieczne jest opracowanie polskich wersji narzędzi badawczych do pomiaru zaangażowania.

Literatura

- Bańka, A., 2006, *Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy*, w: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Chirkowska-Smolak, T., 2007, *Przemiany pracy w dobie globalizacji*, w: J. Włodarek (red.), *Studia z socjologii pracy, organizacji i rynku*, Poznań: Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania.
- Chirkowska-Smolak, T., 2008, *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, w: S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces w zarządzaniu organizacją*, Warszawa: Difin.
- Cieślak R., Benight C., 2008, *Wsparcie społeczne a wypalenie zawodowe – nowe perspektywy badań*, w: J.M., Brzeziński, L. Cierpiałkowska (red.), *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki. Prace dedykowane Pani Profesor Helenie Sęk*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Employee engagement: a review of current research and its implications*, raport The Conference Board [dostęp: 12.02.2009]. Dostępny w Internecie: <http://www.conference-board.com>
- Kahn W., 1990, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, *Academy of Management Journal*, 33.
- Kanungo R.N., 1982, *Measurement of job and work involvement*, *Journal of Applied Psychology*, 67.

- Lloret S., González-Romá V., 2003, *How do respondents construe ambiguous response formats of affect items?*, Journal of Personality and Social Psychology, 85.
- Luthans F., 2002, *The need for and meaning of positive organizational behavior*, Journal of Organizational Behavior, 23.
- Maslach C., Leiter M., 2005, *Reversing burnout: how to rekindle your passion for your work*, Stanford Social Innovation Review, zima 2005.
- Ratajczak Z., 2007, *Psychologia pracy i organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Salanova M., Bakker A., Llorens S., 2006, *Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources*, Journal of Happiness Studies 7.
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B., 2002, *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach*, Journal of Happiness Studies 3.
- Schaufeli W.B., Hallberg U.E., 2006, „SameSame” But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?, European Psychologist Vol.11(2).
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B., 2002, *The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach*, Journal of Happiness Studies 3.
- Schultz D., Schultz S., 2002, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Seligman M.E., Csikszentmihalyi M., 2000, *Positive psychology: An introduction*, American Psychologist, 55.
- Welbourne T., 2007, *Employee engagement: beyond the fad and into the executive suite*, Leader to Leader, 3.
- Wright T., 2003, *Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come*, Journal of Organizational Behavior, 24.

Teresa Cirkowska-Smolak

Work/employee Engagement - Problems of Measurement

Abstract

As a concept, work engagement reflects the recent trend towards „positive psychology” where the concern is human strengths, optimal functioning, and positive experiences at work. Research on work engagement has remained scarce due to a fact that the concept is rather new. Engagement at work was conceptualized by Kahn (1990), but author did not propose an operationalization of the construct. His concept inspired a lot of research organizations, which used diagnosis of engagement to build intervention programs. Unfortunately, researchers not always realizes differences between work engagement and job satisfaction. Although work engagement is currently a buzzword in consultancy and is both humanistically and practically important, its academic pedigree is still rather limited. This article is a voice in discussion about how it should be defined and measured.

Wykorzystywanie ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji

Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem, który odbywa się na wszystkich szczeblach struktury organizacji. Na ten proces składają się czynności, które muszą następować jedna po drugiej (np. selekcja i wprowadzenie do pracy) lub mogą być wykonywane równolegle (np. wprowadzenie do pracy oraz szkolenia). Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi obejmują: planowanie kadr, dobór pracowników, ocenianie pracowników, wynagradzanie oraz rozwój potencjału pracy, kształtowanie warunków i stosunków pracy, marketing i controlling personalny.

Ocenianie pracowników zajmuje szczególne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji. Może być wykorzystywane przy wykonywaniu pozostałych funkcji w tym procesie. Ocenianie to wyrażanie swojego osądu, wartościowanie zachowania pracownika, jego postawy, cech osobowości i efektów pracy.

Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Rozpoczynając wyjaśnienie pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi należałoby rozpocząć od wyjaśnienia czym są zasoby ludzkie.

Pojęcie „zasoby ludzkie” jest bardzo wartościujące. Podkreśla istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania organizacji. Zasoby ludzkie wpływają również na wykorzystanie innych zasobów organizacji; materialnych, finansowych itd. (Król i Luwiczynski, 2007: 54).

Zasoby ludzkie, jako rodzaj zasobów niematerialnych charakteryzują się niepowtarzalnością, wynikającą z poszczególnych jednostek. Ta niepowtarzalność jest wynikiem kumulacji wieloletniej wiedzy i praktycznego doświadczenia (Wiernek, 2001: 7).

Zarządzanie zasobami ludzkimi to proces składający się z szeregu specyficznych zadań, będących uszczegółowieniem uniwersalnych zadań zarządzania i wyodrębnionych ze względu na specyfikę realizacji głównych i szczegółowych celów w tej dziedzinie zarządzania (Pocztowski, 2007).

Zdaniem H. Króla zarządzanie zasobami ludzkimi to koncepcja funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych (Król i Luwiczynski, 2007: 55).

M. Armstrong uważa, iż zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji, które indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów (Armstrong, 2005).

Zarządzanie zasobami ludzkimi to współczesna koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej organizacji, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów organizacji i źródło konkurencyjności. Jest to swoista filozofia biznesu oparta na przekonaniu, że aby pokonać rywali, należy inwestować nie tylko w technologię czy technikę, ale przede wszystkim w kapitał ludzki (Jędrych, 2007: 110).

Najważniejszym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczanie wartości dla interesariuszy (akcjonariuszy, udziałowców, pracowników) przez osiągnięcie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji (Pocztowski, 2007: 34).

Proces zarządzania zasobami ludzkimi ma za zadanie ułatwić organizacji osiągnięcie sukcesu za pomocą zatrudnionych w niej pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi skupia się na kwestiach dotyczących kapitału ludzkiego, ale także na rozwijaniu zdolności organizacji do podejmowania skutecznych działań. Dzięki zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacja może polepszać swoje wyniki, wzmacniać motywację i zaangażowanie pracowników, osiągać przewagę opartą na kapitale ludzkim, zarządzać wiedzą, pozyskiwać pracowników, rozwijać zasoby ludzkie, okazywać uznanie pracownikom, harmonijnie układać stosunki między nimi a kierownictwem (Armstrong, 2005: 30).

Reasumując powyższe rozważania można wskazać, iż skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi uzależniona jest od określonych celów i strategii organizacji.

Miejsce ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi szczególne funkcje organizacyjne ma do spełnienia ocenianie pracowników. Jest ono bowiem nie tylko szczególnego rodzaju procesem organizacyjnym, ale i jednym z instrumentów, który wpływa na kształtowanie i ukierunkowywanie zachowań pracowniczych, budowanie kultury współdziałania wszystkich zasobów organizacji oraz realizację jej celów (Dzieńdziora, 2008a: 137).

Ocena pracowników to jeden z najważniejszych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Jest wykorzystywany w różnych fazach tego procesu. Może być właściwym i skutecznym sposobem korygowania i utrwalania pożądanego sposobu funkcjonowania pracowników w organizacji.

Oceny pracownicze są pochodną strategii organizacji oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Dobry pracownik to ten który realizuje strategię organizacji przedstawiając jednocześnie własne cele i potrzeby.

System ocen pracowników wpływa bezpośrednio lub pośrednio na pozostałe instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Ma bezpośredni wpływ na podwyżki wynagrodzeń zasadniczych, na wypłatę nagród, na świadczenia dodatkowe oraz wyposażenie stanowiska pracy. Ocena pośrednio wpływa na system awansów poziomych, czy pionowych. Jest to funkcja, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, jakie powinna uwzględniać polityka personalna organizacji. Wartości te to przede wszystkim (Sidor-Rządkowska, 2003: 15): sprawiedliwość i równość w stosunku do pracowników, poszanowanie godności osobistej zatrudnionych pracowników, troska o jakość życia zawodowego każdego pracownika, zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, sprzyjających kreatywności warunków pracy.

Nie ulega wątpliwości, że nadrzędnym celem rozwoju kompetencji pracowników jest poprawa wyników działalności organizacji. Dlatego realizacja doskonalenia i rozwoju pracowników powinna być ściśle uzależniona od wyników oceny pracy. W ocenie mamy do czynienia z dwoma wyraźnie odmiennymi procesami: jeden polega na ocenie efektów w odniesieniu do pewnych oczekiwań lub celów i drugi na przyglądaniu się kwalifikacjom czyli silnym i słabym stronom danej osoby, kryjącym się za jej wynikami (Markiewicz i Wawer, 2005: 109).

Dobry system ocen to dla każdej organizacji możliwość lepszego wyselekcjonowania kandydatów do pracy, skuteczniejszej motywacji, uzyskania lepszych wyników gospodarczych, większa szansa sprostania konkurencji, utrzymania firmy i jej rozwoju.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne poglądy na temat miejsca systemu ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. E. McKenna i N. Beech, prezentują swoje poglądy pisząc o ocenie zorientowanej na oszacowanie pracy i ocenie zorientowanej na rozwój. Pierwsza wiąże się z oceną aktualnie

wykonywanej pracy, pozwala więc określić przydatność pracownika na zajmowanym stanowisku, co wiąże się z decyzjami płacowymi. Druga rozwojowa dotyczy oceny potencjału pracownika, jego zaangażowania, chęci rozwoju i współpracy w organizacji. Proces oceniania jest zatem ściśle powiązany z innymi instrumentami zarządzania zasobami ludzkimi.

System ocen pracowników jest pożytecznym narzędziem wykorzystywanym przez współczesne organizacje. Należy, jednak pamiętać, że jest on elementem większej całości, w którą musi być odpowiednio strukturalnie i funkcjonalnie „wkomponowany”. Efekty funkcjonowania tego systemu ujawniają się na zewnątrz, są wynikiem podtrzymania lub zmiany zachowań uczestników organizacji.

Nadużywanie systemu ocen pracowników oraz błędy w jego konstrukcji mogą bardzo szybko doprowadzić do skutków odwrotnych niż zamierzone (Koźmiński i Piotrowski, 2000: 420).

System ocen pracowniczych dobrze zaprojektowany, konsekwentnie i profesjonalnie realizowany może być cennym narzędziem menadżerów i przynosić ogromne korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla jej pracowników. Korzyści te można przedstawić następująco (Gick i Tarczyńska: 135): zrozumienie jakim czynnikom należy zawdzięczać dobre wyniki i ich wzmocnienie w przyszłości, zidentyfikowanie problemów, które stoją na przeszkodzie do uzyskania lepszej efektywności np.: luki kwalifikacyjne, niewystarczające zasoby, trudności z komunikacją, niedostateczne wsparcie lub uprawnienia oraz przeciwstawne priorytety, znalezienie nowych sposobów organizacji pracy, pozwalających na podwyższenie wydajności oraz jakości, uzyskanie lepszego zrozumienia ze strony menadżera i pracownika potrzeb oraz oczekiwań organizacji w stosunku do stanowiska, a także opracowanie najskuteczniejszych sposobów ich spełnienia, stworzenie podstaw przygotowanych wspólnie przez pracownika i jego przełożonego planów rozwoju kariery zawodowej oraz zidentyfikowanie wszelkich problemów motywacyjnych, wpływających na efektywność pracownika.

Reasumując można wskazać iż oceny pracownicze gwarantują systematyczne otrzymywanie informacji zwrotnych w dłuższej perspektywie czasowej. Jest to istotny czynnik rozwoju organizacji, kierownictwa jak również całego pozostałego personelu. Obiektywnie przeprowadzona ocena pozwala na właściwe prowadzenie polityki personalnej, a szczególnie na ogólną orientację o potencjale pracowniczym, na właściwe ustalenie długookresowej perspektywy pracy i w końcu do zrealizowania w sposób dostateczny wszystkich celów organizacji i osobistych pracowników.

Z uwagi na to, iż oceny pracownicze wzbudzają wiele kontrowersji muszą być szczególnie starannie przygotowane pod względem metodologicznym, organizacyjnym i społecznym. Organizacja musi też posiadać odpowiednie zasoby, umożliwiające wykorzystanie wyników tych ocen w polityce personalnej (Dzieńdziora, 2008b: 9).

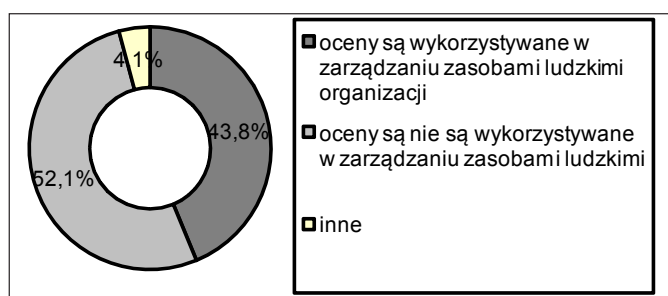
Opinie kadry kierowniczej na temat wykorzystywania ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji

Prezentowane wyniki badań powstały w oparciu o analizę danych przeprowadzonych w ramach projektu „Funkcjonowanie systemu ocen pracowników w administracji publicznej”. Więcej na temat badań w: (Dzieńdziora, 2008b: 135-163).

Badania miały na celu oszacowanie ocen pracowniczych pod względem ich skuteczności jako instrumentu wpływu na zarządzanie zasobami ludzkimi i stwierdzić potencjalne źródła tego wpływu lub jego braku w polityce personalnej. Zakres przedmiotowy badań obejmował system okresowych ocen pracowników administracji publicznej. Spośród wielu dostępnych metod pozwalających na osiągnięcie założonego zakresu badań, zastosowano metodę losowego doboru próby w ramach badanej zbiorowości. W badaniach wzięło udział łącznie 195 respondentów, w tym 48 osób to kadra kierownicza, natomiast 147 to pracownicy nie pełniący funkcji kierowniczych. Źródłem informacji w badaniach była ankieta zawierająca standaryzowany zestaw pytań. Respondenci zdefiniowani zostali w kategoriach płci, stanowiska oraz stażu pracy w administracji publicznej.

Na potrzeby niniejszego opracowania z projektu badań wyłoniono jedynie zagadnienia dotyczące wykorzystywania ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji.

Jak wynika z badań większość badanej kadry kierowniczej (52,1%) nie wykorzystuje ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ale też 43,8% osób spośród tej grupy badanej, wskazuje iż wykorzystuje oceny pracownicze w zarządzaniu zasobami ludzkimi. 4,1% badanych nie ma zdania na ten temat (rys. 1).



Rys. 1. Wykorzystywanie ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji

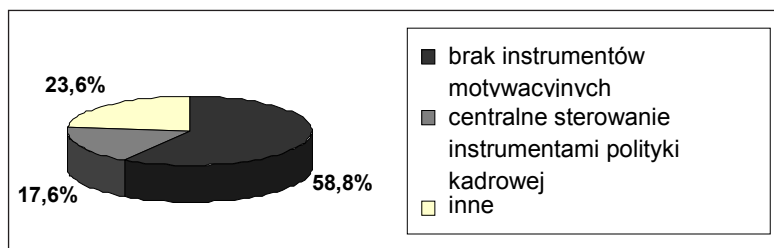
Źródło: Opracowanie własne.

Statystyczny obraz sytuacji w zakresie przydatności ocen, można uznać za szczególnie niepokojący. Jeśli bowiem więcej niż połowa kadry kierowniczej stwierdza, że system ocen okresowych nie jest przydatny w kształtowaniu polityki

personalnej, to jego stosowanie jest dyskusyjne. Poniesione koszty i czas to tylko niektóre z niepotrzebnie użytych zasobów w procesie oceniania. Pod znakiem zapytania należy też postawić „wizerunek” ocen okresowych wśród osób ocenianych oraz oceniających. Stosowanie ocen można w tej sytuacji potraktować jako wyraz wyłącznie administracyjnego podporządkowania się przepisom regulującym ogólnie wprowadzanie ocen okresowych.

Podjętując decyzję o wykorzystaniu systemu ocen w organizacji należy pamiętać, że jest on skutecznym narzędziem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jedynie wtedy, gdy dostosujemy go do celów działalności organizacji. O tym, w jakim stopniu dany system ocen pozwala poznać, kształtować i motywować ocenianych do pożądanych działań, decyduje fakt na ile system ten uwzględnia społeczną, organizacyjną i ekonomiczną sytuację organizacji i jej otoczenia. Dlatego bardzo często zaleca się konstruowanie systemu ocen pod kątem grup pracowniczych z zastrzeżeniem, że system taki musi być, co pewien czas w zależności od potrzeb modyfikowany i ulepszany. System ocen musi rozwijać się wraz z organizacją.

Wyniki przeprowadzonych badań uzasadniają potrzebę takiej modyfikacji. Istnieją bowiem, o czym informowała kadra kierownicza, czynniki ograniczające wykorzystanie wyników ocen pracowniczych w praktyce. Ponad połowa badanej kadry kierowniczej (58,8%) uważa, że powodem nie wykorzystywania wyników ocen w praktyce jest brak instrumentów motywacji. 23,5% kierowników uważa natomiast, że brak odzwierciedlenia wyników ocen w ich działalności kierowniczej jest wynikiem centralizacji decyzji w zakresie instrumentów polityki kadrowej badanej organizacji (rys. 2).

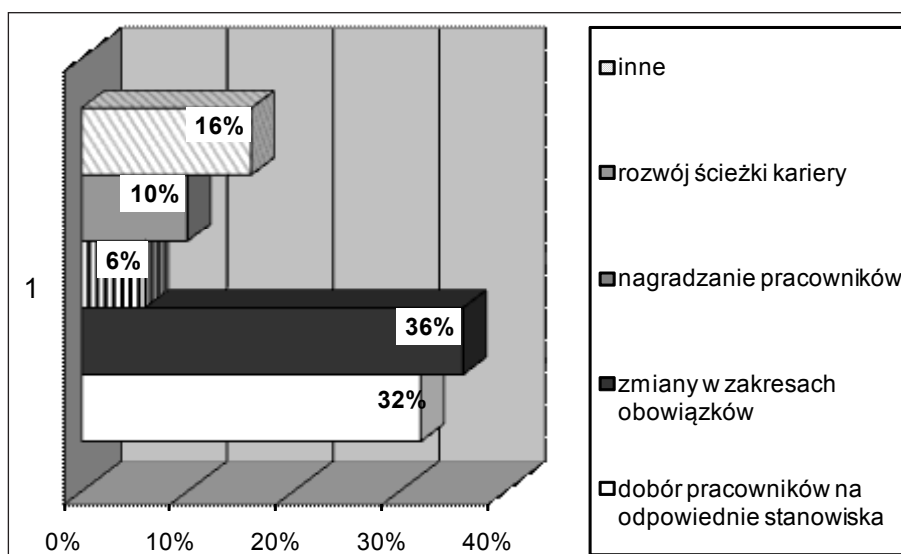


Rys. 2. Czynniki ograniczające wykorzystanie ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Źródło: Opracowanie własne.

Spośród dwóch rodzajów czynników ograniczających stopień wykorzystania wyników okresowych ocen pracowników na szczególną uwagę zasługuje centralizacja decyzji w zakresie przydzielania i stosowania określonych instrumentów wpływu na zachowania pracowników w procesie pracy. Kadra kierownicza nie ma możliwości tworzenia na swoim szczeblu kierowniczym odrębnego funduszu motywacyjnego dowolnego dysponowania nim w procesie realizacji wniosków sformułowanych w wyniku dokonanej oceny pracowników (Dzieńdziora, 2008c: 108).

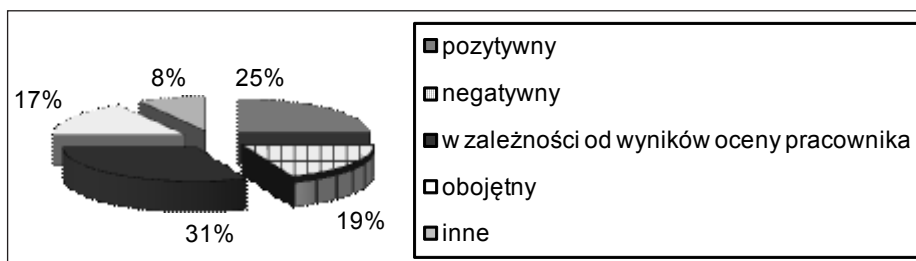
Wśród obszarów wykorzystywania ocen pracowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi badana kadra kierownicza na pierwszym miejscu wykorzystuje wyniki ocen modyfikując zakresy obowiązków (36%). Na drugim miejscu wyniki ocen wykorzystywane są w doborze pracowników (32%). Tylko 6% kadry kierowniczej wykorzystuje wyniki ocen pracowniczych podczas nagradzania pracowników, 16% badanej kadry kierowniczej nie wskazało obszarów wykorzystywania wyników ocen (rys. 3).



Rys. 3. Obszary wykorzystywania wyników ocen w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

W podsumowaniu wyników badań warto zwrócić uwagę na opinie kadry kierowniczej na temat stosunku pracowników do systemu ocen. 31% kadry kierowniczej uważa, iż pracownicy ocenianiają omawiany system na podstawie wyników ocen (rys.4).



Rys. 4. Opinie kadry kierowniczej na temat stosunku pracowników do systemu ocen

Źródło: Opracowanie własne.

Posługiwanie się ocenami w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest bardzo trudnym zadaniem zarówno dla kadry kierowniczej jak i dla pozostałych pracowników organizacji. Od kadry kierowniczej, bowiem wymaga się nie tylko znajomości metod oceniania, ale przede wszystkim umiejętności unikania niezasadnego subiektywizmu w sytuacjach, gdy metoda ocen pozostawia pewien margines swobody na formułowanie takich ocen. Pracownicy zaś muszą mieć świadomość przydatności ocen i akceptować je jako podstawę ich działania w organizacji

Literatura

- Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Dzieńdziora J., 2008a, *Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS, Zeszyt 1/2008, Seria: Zarządzanie, pod red. A. Chodyńskiego, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”.
- Dzieńdziora J., 2008b, *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS”.
- Dzieńdziora J., 2008c, *Rola ocen pracowniczych w kształtowaniu potencjału społecznego organizacji*, w: A. Chodyński (red.), *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, Kraków: Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- Gick A., Tarczyńska M., 1999, *Motywowanie pracowników*, Warszawa: PWE.
- Jędrych E., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., 2000, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król H. Ludwiczynski A. (red.), 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Markiewicz K., Wawer M., 2005, *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. 2. Warszawa: PWE.
- Sidor-Rządkowska M., 2003, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Wyd. 3. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wiernek B., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Wydawnicza TEXT.

Joanna Dzieńdziora

Using the Employees' Assessment in the Human Resources Management of the Organization

Abstract

The article presents theoretical and empirical approach of using the employees' assessment in human resources management in the organization. Human resources with their knowledge, skills and qualifications are the basic resource of each organization. To manage them efficiently, we need theoretical knowledge and also the awareness of the expectations, value system, on the basis of which one can build the employees' assessment systems, motivation systems and promotion.

Osobowościowe uwarunkowania mobilności zawodowej

Mobilność zawodowa to gotowość do zmiany pracy na poziomie zmiany stanowiska pracy w obrębie jednej organizacji, pracodawcy i branży w obrębie kraju oraz pracodawcy i branży poza krajem (Marini, 2001). Do zachowań mobilnych zalicza się: przesunięcia, zmianę organizacji, zmiany w zakresie obowiązków pracowniczych z powodów osobistych, pracę na część etatu, okresy pozostawania bez pracy, usprawiedliwione nieobecności (Feldman i Weitz, 1991 za: Murrell i in., 1996). Dwa pierwsze zalicza się do *work-related changes*, czyli zmian polegających na opuszczeniu dotychczasowego miejsca pracy przez jednostkę, natomiast pozostałe to *non-work-related changes*, czyli takie zmiany, które dotyczą jednostki w trakcie pozostawania na stanowisku pracy.

Mobilność zawodowa polega na zmianie miejsca jednostek lub grup w strukturach społecznych i w przestrzeni poprzez zmianę miejsca i charakteru pracy czy pozycji zawodowej – formy mobilności to: zmiana zawodu, zakładu pracy, branży, miejsca pracy w sensie przestrzennym oraz zmiana statusu z pracującego na bezrobotnego i odwrotnie (Kryńska, 2000). Z obserwacji wynika, iż zmiana miejsca pracy często wiąże się ściśle ze zmianą zawodu, ponieważ następuje konieczność adaptacji do nowych warunków, obowiązków i wymogów pracy. Najlepszym przykładem jest tutaj zawód przedstawiciela handlowego, który w zależności od branży i rodzaju przedsiębiorstwa może polegać na wykonywaniu zdecydowanie odmiennych czynności i zadań. Dlatego przyjmijmy założenie, że mobilność zawodowa określająca zmianę miejsca pracy obejmuje zmiany treści pracy i stanowisk w obrębie jednej organizacji oraz między zakładami (Kukulak-Dolata, 2000).

Badania I. Kukulak-Dolaty (2000) wskazują, iż chęć zmiany pracy w ciągu najbliższych trzech lat deklaruje 17,9%, natomiast 67,8% nie planuje zmienić pracy. Jednak ponad 97% osób niezadowolonych z pracy zamierza zmienić dotychczasowe miejsce pracy.

Najbardziej precyzyjne w określeniu rodzajów mobilności są hiszpańskie badaczki, które rozróżniły wewnętrzną i zewnętrzną mobilność zawodową rozpisując ją na kategorie (Tabela 1) (Pilar de Luis Carnicer i in., 2003).

Tabela 1. Typy mobilności zawodowej

Typ	Rodzaj	Definicja
Wewnętrzna mobilność	Zawodowa funkcjonalna	Zmiana treści pracy bez modyfikacji kategorii organizacyjnej
	Zawodowa promocyjna	Zmiana kategorii organizacyjnej bez zmiany funkcji
	Zawodowa mieszana	Jednoczesna zmiana funkcji i kategorii organizacyjnej
	Geograficzna	Przesunięcie do innego oddziału w ramach organizacji
Zewnętrzna mobilność	Dobrowolna	Rezygnacja z pracy, np. w skutek znalezienia lepszej oferty
	Przymusowa	Zmiana pracodawcy z powodu utraty pracy lub wygaśnięcia umowy
	Intencjonalna	Dobrowolna intencja do zmiany miejsca pracy
	Geograficzna	Zmiana pracodawcy z uwagi na przeprowadzkę

Mobilność wewnętrzna obejmuje ruchy wewnątrz organizacji i obejmuje zmiany w zakresie odpowiedzialności i funkcji (nazywana jest *occupational mobility*). Mobilność zewnętrzna dotyczy zmiany pracodawcy. Mobilność wewnętrzna i zewnętrzna, z perspektywy indywidualnej i psychologicznej, są zjawiskami do siebie podobnymi. Wymagają od jednostki adaptacji do nowego (lub częściowo nowego) środowiska pracy oraz mogą rodzić zbliżone skutki, w szczególności odbiór odejścia pracownika jako porzucenie zespołu (Van Vianen i in., 2003). Z perspektywy organizacji mobilność wewnętrzna jest postrzegana jako elastyczność pracownika powodująca pozytywne konsekwencje, natomiast mobilność zewnętrzna jest traktowana jako strata i jest często negatywnie oceniana z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Przyczyny zmiany pracy

Dobrowolne odejście z pracy jest często wskazywane jako negatywny skutek niedopasowania między pracownikiem a organizacją (Van Vianen i in., 2003). Decyzja o zmianie pracy jest zazwyczaj wynikiem doświadczania wysokiego poziomu stresu (Swaen i in., 2002). Z bardziej pozytywnej perspektywy zmiana pracy jest odbierana jako pożądana i korzystna dla kariery jednostki (Van Vianen i in., 2003).

Mobilność wynika ze zmian technologicznych i organizacyjnych, a także z chęci poszukiwania pracy, która sprostałaby oczekiwaniom pracowników (Kukulak-Dolata, 2000). Badania I. Kukulak-Dolaty (2000) wskazują, że najczęstszymi przyczynami zmian pracy są niskie zarobki i złe warunki pracy oraz likwidacja zakładu bądź stanowiska pracy. Koncentrując się na motywach dotyczących społecznych warunków pracy, jako najważniejsze przyczyny należy wymienić złe stosunki ze współpracownikami (1%) lub kierownictwem (3%), zbyt uciążliwą pracę, złą organizację pracy (4%) oraz pracę nieodpowiadającą specjalności (4%). Przyczyną zaprzestania pracy jest także znalezienie lepszego zatrudnienia (Kwiatkowska-Ciotucha i Załuska).

Taylor (2006) wymienia dwa warunki, które zazwyczaj są spełnione, aby pracownik podjął decyzję o dobrowolnym odejściu z pracy. Są to: brak zadowolenia z pracy, firmy, przełożonych i współpracowników oraz możliwość znalezienia innej pracy, która przyniesie większe korzyści i satysfakcję.

Mobilność zawodowa a osobowość

Określenie czynników osobowościowych wpływających na mobilność zawodową okazuje się być wyzwaniem. Przegląd literatury tematu wykazuje wiele sprzeczności i rozbieżności w tym zakresie. Ogólnie zauważa się, że mobilność zawodowa wewnętrzna nie jest istotnie zależna od czynników osobowościowych (Van Vianen i in., 2003). Badania Van Vianen i zespołu (2003) nie potwierdziły hipotez, aby którykolwiek z czynników osobowościowych Wielkiej Piątki miał wpływ na mobilność zawodową rozumianą jako ilość dotychczasowych miejsc pracy. Okazuje się, jednak, że poziom neurotyzmu, ugodowości, ekstrawersji i otwartości na doświadczenie ma istotny wpływ na poszukiwanie nowej pracy (Boudreau i in., 2001). Według niektórych badaczy sumienność, otwartość na doświadczenie i ekstrawersja są silnymi predyktorami mobilności zawodowej (z czego sumienność - największym), natomiast gotowość do zmiany pracy nie zależy od neurotyzmu (Vinson i in., 2007).

Salgado (2002) określił, że wszystkie czynniki należące do Wielkiej Piątki są dobrymi predyktorami mobilności zawodowej bez rozróżniania na zewnętrzną czy wewnętrzną. Jednak rotacja jest najbardziej prawdopodobna u osób o niższej stabilności emocjonalnej, sumienności i ugodowości. Inne badania potwierdzają, iż dobrowolna zmiana miejsca pracy jest negatywnie skorelowana z sumiennością i emocjonalną stabilnością (Barrick i Mount, 1996 za: Van Vianen i in., 2003).

Judge i Watanabe (1995) zauważają, że osoby o wysokiej neurotyczności mają tendencje do zmiany pracy wynikającą z niestabilności emocjonalnej, niskiej

samooceny oraz niskiej satysfakcji. Potwierdza to Barrick i Zimmerman (2005) mówiąc, że pewność siebie negatywnie koreluje z mobilnością. Jednak osoby neurotyczne częściej zmieniają pracę w skutek zwolnienia przez pracodawcę. Zimmerman (2008) zauważa, że osoby o niskich wynikach w zakresie stabilności emocjonalnej są skłonne do zmiany pracy z powodów innych niż brak satysfakcji lub niska jakość wykonywanej przez nich pracy. Osoby uzyskujące niskie wyniki w zakresie ugodywości a wysokie w otwartości na doświadczenie mogą zmieniać pracę w sposób niezaplanowany.

Niektóre badania pokazują, że osoby ekstrawertywne są mniej skłonne do opuszczenia organizacji, ponieważ odczuwają większą satysfakcję z pracy (Cropanzano, James i Konovsky, 1993 za: Vinson i in., 2007). Potwierdza to fakt, że intencja do zmiany pracy jest negatywnie skorelowana z potrzebami społecznymi (Schaubroeck i in., 1998). Jednak inne badania udowadniają, że ekstrawersja sprzyja nawiązywaniu kontaktów skutkujących alternatywami zatrudnienia (Boudreau, Boswell i Judge, 2001 za: Vinson i in., 2007). Timmerman (2006) zauważa, że ekstrawersja i otwartość na doświadczenie dodatkowo korelują z mobilnością. Te same badania pokazują zależność między mobilnością a pewnymi obszarami osobowości, takimi jak obawy, obowiązkowość, z którymi zachodzi korelacja ujemna oraz z wyobraźnią, zainteresowaniami artystycznymi i intelektem, z którymi mobilność koreluje dodatnio.

Otwartość na doświadczenie, na którą składa się ciekawość, wyobraźnia i gotowość na zmiany, wydaje się być dodatnio skorelowana z mobilnością zawodową. Potwierdzają to badania Bartona i Cattella z 1965 roku (1972), które pokazują, że osoby częściej zmieniające prace charakteryzuje wyższy poziom abstrakcyjności rozumianej jako innowacyjność.

Sumienność – kolejny czynnik osobowości należący do Wielkiej Piątki – stanowi kolejną niejasność dla badaczy mobilności zawodowej. Z jednej strony osoby o wysokiej sumienności czują się zobligowane do pozostania w miejscu pracy, jednak z drugiej strony charakteryzujące ich dążenie do osiągnięć mogą prowadzić do zmiany pracy (Vinson i in., 2007).

Okazuje się, że kwestia uwarunkowań osobowościowych mobilności zawodowej jest sprawą sporną. Inne powiązania występują w tym obszarze w zależności od wykonywanej pracy, np. pracownicy call centre czy kierowcy ciężarówek (Timmerman, 2006).

Badania pokazują, że to wiek i płeć w większym stopniu niż osobowość determinują mobilność zawodową. Osoby mobilne zawodowo to przede wszystkim ludzie młodszy, raczej mężczyźni, osoby z doświadczeniem w zawodach bardziej elastycznych. Osoby niemobilne częściej niż mobilni wymieniają finanse jako czynnik motywujący do pracy (Broadbent, 1995). Zmiana pracy z uwagi na poprawę warunków pracy w znacznej mierze jest domeną mężczyzn oraz osób z wyższym wykształceniem (Campion i in., 1994 za: Van Vianen i in., 2003). Podczas gdy kobiety, a także osoby z niższym wykształceniem częściej są mobilne w sytuacji braku satysfakcji z pracy (Van Vianen i in., 2003).

Skutki mobilności zawodowej

Osoby mobilne, które zmieniły pracę zauważają poprawę w możliwości zaspokojenia potrzeby autonomii, a także wzrost liczby różnorodnych zadań. Zaobserwowano u nich również mniejszą rozbieżność między pełnionymi rolami. Napięcie fizyczne i emocjonalne znacznie zmalało w porównaniu do grupy kontrolnej. Brak pewności i bezpieczeństwa zatrudnienia zmalały o 62%, podczas gdy satysfakcja z pracy wzrosła o 19% (Swaen i in., 2002). Generalnie uważa się, iż mobilność wpływa korzystnie na rozwój i wydajność pracownika, natomiast elastyczni pracownicy mający liczne doświadczenia zawodowe szybciej adaptują się do środowiska pracy (Van Vianen i in., 2003). Jednak nie każda zmiana na drabinie kariery niesie za sobą pozytywne skutki. Badania na populacji francuskiej wykazały, iż niekorzystne zmiany w sytuacji zawodowej wpływają na zwiększone ryzyko śmiertelności w stosunku do osób, które pozostały na dotychczasowych stanowiskach, natomiast zmiany korzystne wpływają na zmniejszenie tego ryzyka (Cambois, 2004). Poza tym zbyt częste zmiany w obszarze zawodowym wpływają na pogorszenie stosunku wobec pracy i organizacji (Murrell i in., 1996).

O ile mobilność zawodowa pracownika często przynosi jednostce wiele korzyści, o tyle firmie przynosi wiele kosztów, dlatego świadomi pracodawcy zastanawiają się, jak zatrzymać pracownika (Hillstrom i Hillstrom, 2002). Wysoki wskaźnik fluktuacji w organizacji wpływa niekorzystnie na wizerunek firmy jako wartościowego pracodawcy, a także może negatywnie wpłynąć na obraz firmy w oczach klientów (Taylor, 2006). Badania pokazują, że zastąpienie jednego wydajnego pracownika to koszt między 70% a 200% jego rocznej pensji związany z ogłoszeniami, rekrutacją, szkoleniem nowego pracownika, obniżoną produktywność zanim pracownik wdroży się do pracy i utratą lojalnych klientów, którzy podążają za poprzednim pracownikiem (Beverly i Jordan-Evans, 2000 za: Hillstrom i Hillstrom, 2002).

Bariery mobilności zawodowej

Wśród barier ruchliwości międzyzakładowej, które zaobserwowano w Polsce w latach dziewięćdziesiątych, wymienia się między innymi lęk przed bezrobociem w przypadku nietrafionej decyzji o zmianie miejsca pracy, niską skłonność do podejmowania prac niestandardowych, elastycznych form zatrudnienia, a także brak pełnej informacji o wolnych miejscach pracy. Oprócz tego wpływ na brak mobilności ma wysokość minimalnej pensji krajowej, ograniczenie tworzenia

miejsz pracy w obszarze małych i średnich przedsiębiorstw oraz zjawisko *jobless growth* oznaczający bezzatrudnieniowy wzrost gospodarczy, czyli niską zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy (Kryńska, 2001b). Badania pokazują, iż 12% osób, które zmieniają pracę obawia się utraty pracy (Kryńska, 2001a).

Barierami blokującymi ruchliwość zawodową są, między innymi bariery w dostępie do edukacji, brak elastyczności programowej edukacji, brak warunków do realizacji edukacji ustawicznej oraz brak pełnej drożności pionowej kształcenia. Na zahamowanie mobilności zawodowej wpływa także nieznanomość zasad funkcjonowania rynku pracy, co powoduje niechęć do dostosowania kwalifikacji do wymogów rynku. Mobilności nie sprzyja również model kształcenia zawodowego zbyt szerokoprofilowy, co stwarza konieczność dalszej edukacji i wyspecjalizowaniu się lub zbyt wąskoprofilowa, która ogranicza ruch w obrębie szerokiego obszaru pracy zawodowej (Kryńska, 2001b).

Cel badania

Celem opisanego poniżej badania jest sprawdzenie zależności pomiędzy osobowością a zewnętrzną mobilnością zawodową. Postawiono sobie pytanie badawcze, które cechy osobowości wpływają na zmienne ilościowe takie jak wskaźnik stabilności zatrudnienia, częstotliwość myślenia o zmianie pracy, początek poszukiwania pracy, ilość wysłanych aplikacji i odbytych rozmów kwalifikacyjnych w ciągu półrocza, a także zmienne jakościowe takie jak przyczyny zmiany pracodawcy.

Osoby badane

Badanie przeprowadzono na przełomie 2007 i 2008 roku. Grupę badaną stanowiły 193 osoby pracujące w wieku od 21 do 58 lat, 68 mężczyzn i 125 kobiet. 33 osoby zatrudnione są w pierwszym miejscu pracy, pracownicy zwalniali się z poprzedniego miejsca pracy z własnej woli to 84 osoby. Natomiast osoby zwolnione przez pracodawcę, a także w skutek likwidacji zakładu bądź stanowiska stanowi 29, a osoby zmieniające pracę z innych powodów to 47.

Metody badania

Do badania zastosowano dwie metody badawcze. Pierwsza z nich to Kwestionariusz 16 PF Cattella w opracowaniu T. Kucharskiego (piąta adaptacja). Druga metoda to samoopis w opracowaniu D. Godlewskiej-Werner, w którym badani odpowiadali na pytania dotyczące tego, kiedy rozpoczęli karierę zawodową, w którym miejscu pracą są aktualnie zatrudnieni, jakie były przyczyny odejścia z poprzednich miejsc pracy, czy myślą i z jaką częstotliwością o zmianie pracy, kiedy rozpoczęli poszukiwania nowej pracy, ile aplikacji i rozmów kwalifikacyjnych odbyli w ciągu ostatniego półrocza.

Uzyskane wyniki

Istnieje dodatnia korelacja między wskaźnikiem stabilności zatrudnienia a pożądanymi zachowaniami społecznymi, natomiast ujemna między wskaźnikiem a dominacją i żywością. Istnieje dodatnia korelacja między częstotliwością myślenia o zmianie a wrażliwością, czujnością, abstrakcyjnością, obawami i napięciem, a ujemna korelacja między częstotliwością myślenia o zmianie a serdecznością i zrównoważaniem emocjonalnym. Dodatnia korelacja istnieje między początkiem poszukiwań nowej pracy a skrytością i obawami, a ujemna między początkiem poszukiwań a rozumowaniem, żywością i śmiałością społeczną. Istnieje ujemna korelacja między ilością wysłanych dokumentów a zrównoważeniem emocjonalnym. Liczba rozmów kwalifikacyjnych odbytych w ciągu półrocza koreluje ujemnie z samodzielnością (Tabela 2).

Tabela 2. Cechy osobowości a działania w kierunku zmiany – korelacje ($p < ,05$)

Czynnik osobowości	Wskaźnik stabilności zatrudnienia	Częstotliwość myślenia o zmianie pracy	Początek poszukiwań nowej pracy	Aplikacje wysłane w ciągu półrocza	Rozmowy kwalifikacyjne odbyte w ciągu półrocza
A (serdeczność)	0,00	-0,15*	-0,11	-0,09	-0,06
B (rozumowanie)	-0,03	0,00	-0,15*	0,07	0,14
C (zrównoważenie emocjonalne)	-0,06	-0,29*	-0,24*	-0,17*	-0,13
E (dominacja)	-0,17*	-0,12	-0,02	0,10	-0,06
F (żywość)	-0,23*	-0,05	-0,17*	0,00	0,14

cd. tabeli 2.

G (świadomość norm)	0,06	-0,03	-0,02	0,04	0,06
H (śmiałość społeczna)	-0,08	-0,14	-0,28*	-0,06	0,03
I (wrażliwość)	0,02	0,14*	0,07	0,03	-0,12
L (czujność)	0,00	0,15*	0,13	0,04	-0,03
M (abstrakcyjność)	0,07	0,19*	0,05	0,04	-0,11
N (skrytość)	0,06	0,00	0,17*	0,03	-0,02
O (obawy)	0,06	0,21*	0,21*	-0,01	0,13
Q1 (otwartość)	-0,10	-0,06	-0,13	0,04	0,05
Q2 (samodzielność)	0,11	0,07	0,12	0,11	-0,15*
Q3 (perfekcjonizm)	0,05	-0,04	0,02	-0,07	0,08
Q4 (napiecie)	-0,03	0,21*	0,05	0,02	0,10
IM (pożądanych zachowań społecznych)	0,17*	-0,13	0,00	-0,14	0,01
INF (rzadkiego odpowiadania)	0,10	-0,08	-0,08	-0,09	-0,02
ACQ (potwierdzania)	-0,06	0,01	0,07	0,14	0,01

Analiza regresji metodą selekcji postępującej pokazuje, jak silny wpływ na poszczególne wskaźniki mobilności ma osobowość. Okazuje się, że na wskaźnik stabilności zatrudnienia (rozumiany jako staż pracy zawodowej podzielony przez ilość dotychczasowych miejsc pracy) uwarunkowania osobowościowe wpływają w 8%, jednak nie jest to silny wskaźnik. Dalej, na początek poszukiwań nowej pracy osobowość wpływa w blisko 9%, na częstotliwość myślenia – w 10%, a na ilość aplikacji wysłanych w ciągu półrocza – 7,5%. Najsilniejsza zależność istnieje w przypadku wpływu osobowości na ilość odbytych rozmów kwalifikacyjnych w ciągu półrocza – 17% tej zmiennej jest wyjaśnionej przez osobowość (Tabela 3).

Tabela 3. Wskaźniki mobilności zawodowej a osobowość – analiza regresji

Wskaźnik mobilności zawodowej	Wielokrotne R	Wielokrotne R ²	p
Wskaźnik stabilności zatrudnienia	0,284610	0,081003	0,027484*
Częstotliwość myślenia o zmianie pracy	0,320486	0,102711	0,005136*
Początek poszukiwań nowej pracy	0,296704	0,088033	0,016250*
Aplikacje wysłane w ciągu o półrocza	0,275420	0,075856	0,039895*
Rozmowy kwalifikacyjne odbyte w ciągu półrocza	0,421835	0,177945	0,000006*

Analizując dokładniej wykorzystując ocenę parametrów okazuje się, że istnieje istotna ujemna zależność między zrównoważeniem emocjonalnym a częstotliwością myślenia o zmianie pracy. Jeśli czynnik zrównoważenie emocjonalne wzrośnie o 1 punkt surowy częstotliwość myślenia o zmianie pracy spadnie o 0,049 punktu ($p = 0,019867$). Istotna ujemna zależność występuje między zrównoważeniem emocjonalnym a ilością wysłanych dokumentów w ciągu półrocza – im wyższy wynik w czynniku C, tym mniej aplikacji osoba wysłała (parametr $= -0,046705$, $p = 0,001264$). Natomiast im wyższa żywość, tym więcej wysłanych aplikacji (parametr $= 0,223602$, $p = 0,016058$). Im wyższy wynik w czynniku żywość, tym więcej odbytych rozmów kwalifikacyjnych w ciągu półrocza (parametr $= 2,49909$, $p = 0,049934$). Jednak im niższy wynik w czynniku zrównoważenie emocjonalne, tym mniej odbytych interview (parametr $= -0,58842$, $p = 0,003094$). Podobna zależność jest obserwowana w przypadku abstrakcyjności i ilości odbytych rozmów (parametr $= -0,60261$, $p = 0,001015$).

Najsilniejszym predykatorem mobilności rozumianej jako częstotliwość myślenia o zmianie pracy jest czynnik osobowościowy C, rozumianej przez ilość wysłanych aplikacji są czynniki F i C, natomiast zobrazowanej przez ilość odbytych interview F, C i M (Tabela 4).

Tabela 4. Poszczególne cechy osobowości a mobilność zawodowa – ocena parametrów

Czynnik osobowości	Częstotliwość myślenia o zmianie pracy Beta	Aplikacje wysłane w ciągu o półrocza Beta	Rozmowy kwalifikacyjne odbyte w ciągu półrocza Beta
C	-0,224394*	-0,31743*	-0,274076*
F		1,35729*	1,039639*
M			-0,256243*

Analiza dyskryminacyjna przeprowadzona analizą krokową postępującą pokazuje, że być może istnieje osobowościowy model osób zmieniających pracę dobrowolnie, ponieważ macierz klasyfikacji wykazuje blisko 86% zależności (wew) (Tabela 5). 32% to porażka systemów statystycznych i dotyczy osób, które pracują od początku swojej kariery zawodowej w jednym miejscu (wcale). Może to wynikać z tego, że stanowią wewnątrznie niejednorodną grupę. Podobnie o mobilności niedobrowolnej, a spowodowanej zwolnieniem przez pracodawcę, likwidację stanowiska lub upadłość zakładu pracy nie decydują cechy osobowościowe (zew).

Tabela 5. Macierz klasyfikacji

Przyczyny zmiany pracy	Procent poprawne	Wcale $p = 1,5385$	Wewnętrzne przyczyny zmiany pracy $p = 4,5055$	Zewnętrzne przyczyny zmiany pracy $p = 1,5385$	Inne $p = 2,4176$
Wcale	32,14286	9	12	4	3

cd. tabeli 5.

Wew	86,58537	5	71	2	4
Zew	35,71429	3	12	10	3
Inne	43,18182	2	20	3	19
Razem	59,89011	19	115	19	29

Podsumowanie analizy funkcji dyskryminacyjnej pokazuje, że na mobilność uzależnioną od przyczyn odejścia z poprzednich zakładów pracy istotnie wpływają czynniki osobowościowe takie jak abstrakcyjność (M) i śmiałość społeczna (H) (Tabela 6). Abstrakcyjność pozwala w blisko 82% rozróżnić powody zmiany pracy, natomiast śmiałość społeczna – w 80%. Jednak okazuje się, że czynnik H w większym stopniu niż M jest związane z innymi cechami osobowości.

Tabela 6. Podsumowanie analizy funkcji dyskryminacyjnej

Czynnik osobowości	Lambda Wilksa	p	1-Toler (R-kwad)
M	0,817377	0,011060*	0,249806
H	0,805045	0,036157*	0,385300

Parametry specyfikacji funkcji klasyfikacyjnych przedstawia poniższa tabela pozwalająca przewidzieć przyczynę zmiany pracy u indywidualnej osoby (Tabela 7).

Tabela 7. Tabele funkcji klasyfikacyjnych

Czynnik osobowości	Procent poprawne	Wcale p=,15385	Wewnętrzne przyczyny zmiany pracy p=,45055	Zewnętrzne przyczyny zmiany pracy p=,15385	Inne p=,24176
N	0,9340	0,9737	1,0454	0,8788	0,9340
M	0,7942	0,6758	0,8082	0,6286	0,7942
Q1	0,3735	0,3807	0,3181	0,4581	0,3735
B	1,7714	1,6463	1,6263	1,5213	1,7714
H	0,1936	0,1740	0,1669	0,0647	0,1936
E	0,8823	0,8536	0,8160	0,9746	0,8823
Im	1,0219	0,9166	1,0051	0,9565	1,0219
A	1,0878	1,2400	1,1337	1,2553	1,0878
Q2	0,6356	0,7444	0,6840	0,7440	0,6356
Stała	-46,8895	-45,0120	-45,8362	-45,3509	-46,8895

Podsumowanie

Opisane badanie pokazuje, że być może istnieje osobowościowy model osób zmieniających pracę dobrowolnie. Najsilniejszymi predyktorami mobilności w ogólnym rozumieniu są zrównoważenie emocjonalne, żywość i abstrakcyjność. Natomiast cechami osobowości wpływającymi na mobilność zróżnicowana pod względem przyczyn odejścia z organizacji są abstrakcyjność i śmiałość społeczna. Okazuje się, że osoby charakteryzujące się niższym wynikiem w zakresie zrównoważenia emocjonalnego, częściej myślą o zmianie pracy i wysyłają więcej aplikacji, ale uczestniczą w mniejszej liczbie rozmów kwalifikacyjnych. Osoby cechujące się wyższym wynikiem w żywości wysyłają więcej aplikacji i są zapraszane na większą liczbę rozmów kwalifikacyjnych. Natomiast badani o niższym wyniku w zakresie abstrakcyjności rzadziej biorą udział w interview.

Literatura

- Barrick, M.R., Zimmerman, R.D., 2005, *Reducing voluntary, avoidable turnover through selection*, Journal of Applied Psychology, 90, 159-166.
- Barton K., Cattell R.B., 1972, *Personality Factors Related To Job Promotion And Turnover*, Journal of Counseling Psychology, vol. 19, nr 5, 430-435.
- Boudreau J.W., Boswell W.R., Judge T.A., Bretz R.D., 2001, *Personality And Cognitive Ability As Predictors Of Job Search Among Employed Managers*, Personnel Psychology, 54, 25-50.
- Broadbent D., 1995, *Job demands and anxiety*, w: P. Collett, A. Furnham (red.) *Social Psychology at Work. Essays in honour of Michael Argyle*, London – Nowy Jork: Routledge, 142-158.
- Cambois E., 2004, *Careers and mortality in France: evidence on how far occupational mobility predicts differentiated risks*, Social Science & Medicine, 58, 2545-2558.
- Hillstrom K., Hillstrom L.C. (red.), 2002, *Encyclopedia of Small Business*, Gale, Detroit, vol. 1, 406-408.
- Judge T.A., Watanabe S., 1995, *Is the past prologue?: a test of Ghiselli's hobo syndrome*, Journal of Management, 21, 2, 211-229.
- Kryńska E., 2000, *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy*, w: E. Kryńska (red.), *Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 15-44.
- Kryńska E., 2001a, *Ruchliwość przestrzenna, międzyzakładowa i zawodowa w Polsce*, w: E. Kryńska (red.), *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 14 - 31.
- Kryńska E., 2001b, *Stymulacja ruchliwości pracowniczej – wnioski i rekomendacje*, w: E. Kryńska (red.), *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 130-146.
- Kukulak-Dolata I., 2000, *Mobilność międzyzakładowa*, w: E. Kryńska (red.), *Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 93-128.

- Kwiatkowska-Ciotucha D., Załuska U., *Porównanie krajowych danych pierwotnych i międzynarodowych danych na temat satysfakcji zawodowej*. [online]. Dostęp 29.03.2007. Dostępny w internecie: www.rynekpracy.ae.wroc.pl/raporty/dynamika_umiejetnisci_satysfakcje+odleglosci_0509.doc
- Marini M.M., 2001, *Occupational and Career Mobility*, w: E. Borgatta, R. Montgomery, *Encyclopedia of Sociology*, New York: Macmillan Reference, vol. 3, 1982-1996.
- Murrell A.J., Hanson Frieze I., Olson J.E., 1996, *Mobility Strategies and Career Outcomes: A Longitudinal Study of MBAs*, *Journal Of Vocational Behavior*, 49, 324-335.
- Pilar de Luis Carnicer M., Martinez Sanchez A., Perez Perez M., Jose Vela Jimenez M., 2003, *Gender differences of mobility: analysis of job and work-family factors*, *Women in Management Review*, vol. 18, nr 4, 199-219.
- Salgado, J., 2002, *The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors*, *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
- Schaubroeck J., Ganster D.C., Jones J. R., 1998, *Organization and Occupation Influences in the Attraction-Selection-Attrition Process*, *Journal of Applied Psychology*, vol. S3, nr 6, 869-891.
- Swaen G., Kant I., van Amelsvoort L., Beurskens A., 2002, *Job mobility, its determinants and its effects: Longitudinal Data from the Maastricht Cohort study*, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 7, nr 2, 121-129.
- Taylor S., 2006, *Płynność zatrudnienia, jak zatrzymać pracowników w firmie*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Timmerman T.A., 2006, *Predicting Turnover with Broad and Narrow Personality Traits*, *International Journal Of Selection And Assessment*, vol. 14, nr 4, 392-399.
- Van Vianen A.E. M., Feij J.A., Krausz M., Taris R., 2003, *Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility*, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 11, nr 4, 253-264.
- Vinson G.A., Connelly B.S., Ones D.S., 2007, *Relationships between Personality and Organization Switching: Implications for utility estimates*, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15, nr 1, 118-133.
- Zimmerman R.D., 2008, *Understanding The Impact Of Personality Traits On Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model*, *Personnel Psychology*, 61, 309-348.

Dorota Godlewska-Werner

Influence of personality factors at career mobility

Abstract

The main aim of the research is to examine the influence of personality factors at external career mobility. Career mobility involves changes in an individual's position in the labor market. There is a discrepancy between career mobility and personality factors presented in the literature. Participants are 193 employees. They filled Cattell's 16 Personality Factors Questionnaire and survey connected with mobility activities. The research shows that there is a statistically significant relation between career mobility (number of changes and activities) and some Cattell's personality factors.

Małgorzata Tomecka

Atrybuty organizacji sportowej

Wprowadzenie

Współczesny człowiek żyjący w „społeczeństwie organizacji” ma możliwość realizowania się w różnorodnych, dowolnie przez siebie wybieranych wspólnotach. Należą do nich również organizacje sportowe jako sformalizowane grupy celowego i planowego działania, zorientowane na zaspokajanie potrzeb swoich członków oraz środowiska społecznego, w którym działają. Postępująca komercjalizacja i profesjonalizacja w dziedzinie sportu wyczynowego, powoduje osłabienie pierwotnych jego wartości, norm, ról społecznych oraz struktur nieformalnych jako cennych części składowych całego systemu. Wszelkie organizacje cechują ogólne, charakterystyczne dla nich atrybuty ale organizacje sportowe posiadają atrybuty dość swoiste, takie jak m.in. dobrowolność decyzji o wstąpieniu, pobycie i wyjściu z organizacji (Doktór, 2005: 11).

Obecnie sport wyczynowy to profesjonalizm umiejscowiony na wysokim poziomie drabiny sportowej rywalizacji, pomimo istniejącego jeszcze podziału na amatorstwo i zawodowstwo w tej dziedzinie aktywności ludzkiej. Istotnymi w działalności sportowej są czynniki motywacyjne połączone z systemami wartości, normami i aspiracjami, które w konsekwencji sprowadzają się do zaspokajania indywidualnych czy zbiorowych potrzeb. W niniejszym doniesieniu przedstawiam te determinanty, które stanowią o otwartości organizacji sportowej oraz o pewnych niezwykłych, niestety zanikających atrybutach jej kultury.

Powyższe odnoszę do hokeja na trawie, jako jednej z najstarszych gier zespołowych w świecie, sportu elitarnego o wyłącznie amatorskim charakterze, którą w naszym kraju uprawia znikoma, w porównaniu z najlepszymi, liczba zawodników. Ta „mała” dyscyplina o dużych sukcesach, przyczynia się do awansu społecznego Polski na sportowej arenie międzynarodowej. Pomimo nowego typu motywacji w sporcie, warto zaznaczyć, że hokej zaistniał, przetrwał i rozwija

się głównie dzięki takim osobowościom i takiej organizacji działań, które mają charakter hedonistyczny. Nie oznacza to jednak braku kalkulacji racjonalnego sportowca w aspekcie poniesionych nakładów i ewentualnych korzyści, opartych o zindywidualizowane i grupowe systemy motywacyjne.

Krótką charakterystyka dyscypliny

Hokej na trawie liczy sobie prawie 5000 lat i jest połączeniem sportowej rywalizacji oraz dobrych manier, sportem, w którym liczy się perfekcja w grze a nie brutalna siła i agresja. Uprawiany przez najbardziej nobilitowane sfery w Anglii, traktowany jako podstawowy sport przez klasę średnią w Holandii, powszechnie uprawiany w Niemczech i niemal na całym terenie Imperium Brytyjskiego. W roku 2007 hokej na trawie obchodził w naszym kraju setną rocznicę powstania, legitymując się spektakularnymi sukcesami reprezentacji narodowej, tak mężczyzn jak i kobiet.

Polska zajmuje 16 miejsce w rankingu światowym na 120 związków narodowych skupionych w Międzynarodowej Federacji Hokeja oraz 7 miejsce w klasyfikacji Europejskiej Federacji, do której zalicza się 26 drużyn narodowych. Jest to znacząca pozycja w przestrzeni międzynarodowej z uwagi na liczbę uprawiających tę dyscyplinę, jak również na osiągnięcia sportowe polskich hokeistów w porównaniu z krajami należącymi do potęg hokejowych⁵⁰.

Dla przykładu pierwsza na liście Australia skupia 94 000 zarejestrowanych graczy w 850 klubach i na poziomie rekreacyjnym około 760 000 osób uprawia hokej rekreacyjnie. W Niemczech jest 60 000 osób, w tym 2/3 to mężczyźni a w Indiach i Pakistanie, w których hokej jest sportem narodowym, uprawianym masowo, dokładnie nie wiadomo jaka jest liczba ćwiczących. Natomiast Anglia dysponująca liczbą 1597 klubów sportowych, wydaje się poza zasięgiem Polskich hokeistów.

Znaczącą w aspekcie uzyskiwania sukcesów sportowych w tej dyscyplinie, jest liczba posiadanych boisk ze sztuczną nawierzchnią, na których od lat 70-tych ubiegłego wieku toczy się sportowa rywalizacja. Pomimo tego, że hokeiści w Polsce mają do dyspozycji 4 takie boiska, a dla porównania Niemcy 197, to jednak zważywszy na bilans spotkań reprezentacji Polski z poszczególnymi krajami, uzyskiwane przez nich wyniki są zaskakująco wysokie. Tym bardziej, że liczba uprawiających hokej w Polsce według stanu na 31 grudnia 2003 roku, to 2694 zawodników i zawodniczek w kategoriach juniorskich i seniorskich, w tym 1664 to dzieci i młodzież skupiona w UKS-ach.

⁵⁰ Dane na koniec 2003 roku.

Polscy sportowcy w hokeju na trawie od lat należą do czołówki światowej, chociaż dyscyplina w naszym kraju ma charakter regionalny (mapka 1) i jak już wspomniałam, czysto amatorski. Uwagę zwraca liczba klubów sportowych i Uczniowskich Klubów Sportowych w województwie wielkopolskim, z których, aż 11 prowadzi swoją działalność w samym Poznaniu. Fakt stosunkowo dużej liczby klubów w tym mieście w latach międzywojennych oraz obecnie, świadczy między innymi o zaangażowaniu Wielkopolan związanych z hokejem, w zachowanie wieloletniej tradycji i sprawnej organizacji na tym terenie.

Mapka 1. III Rzeczpospolita Polska



Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.pzht.pl/kluby/kpzht.htm, opublikowane w: Pawlik, Tomecka: 2005: 180, dane na koniec 2003 r.

Osiągnięcia sportowe polskich hokeistów

Stała obecność hokejowej reprezentacji Polski w imprezach rangi między innymi Mistrzostw Świata czy Mistrzostw Europy, pomimo trudnej sytuacji dyscypliny w kraju, świadczy o wysokim profesjonalizmie zawodników i organizatorów tego sportu.

Reprezentacja kraju w tej dyscyplinie sportu pięciokrotnie uczestniczyła w igrzyskach olimpijskich. W Helsinkach w 1952 roku zajmując 6 miejsce, uznawane jak do tej pory za najlepszy rezultat w zmaganiach olimpijskich hokeistów. Następnie – Rzym 1960 rok, gdzie z powodu oszczędności Polacy wrócili do kraju nie dokończywszy rywalizacji sportowej o miejsca 9 : 12 i zostali sklasyfikowani na miejscu 12. Monachium 1972 rok i miejsce 11. Moskwa rok 1980 – niedosyt spowodowany brakiem brązowego medalu po przegranej z ZSRR 1 : 2 i miejsce 4. Po długiej przerwie Sydney 2000 rok i miejsce 12 w turnieju olimpijskim, który okazał się być jednym z najbardziej wyrównanych w historii. Jednak pomimo 12 miejsca w Sydney, Polacy odnieśli kilka sukcesów: pokonali Wicemistrza Świata – Hiszpanię 4 : 1, zremisowali z Indiami eliminując „azjatyckich magów” z walki o medale oraz zdobywając prestiżowy olimpijski Puchar Fair Play⁵¹. Istotnym jest fakt, że polscy hokeiści, pomimo zakwalifikowania się, nie wzięli udziału w olimpiadach w Tokio (1964), Meksyku (1968), Montrealu (1976) oraz w Los Angeles (1988)⁵².

Po turniejach olimpijskich najwyższej notowane w rankingach hokejowych są rozgrywane od 1971 roku Mistrzostwa Świata, w których Polacy debiutowali w 1975 roku. Brali również udział w następnych w: 1978, 1982, 1986, 1998 i 2002 zajmując miejsca od 9 do 15, rywalizując z potęgami hokejowymi takimi jak między innymi: Indie, Holandia, Pakistan, Niemcy czy Australia. Występowali we wszystkich Mistrzostwach Europy w latach: 1970-2003 zajmując miejsca od 5 do 9 (Pawlik, Tomecka: 2005: 179).

Hokeiści biorą udział w prestiżowych Turniejach Interkontynentalnych również odnosząc sukcesy jak np.: zajęcie III miejsca w 2001 roku (Edynburg – Szkocja) wyprzedzając w klasyfikacji takie potęgi hokejowe jak między innymi: Indie i Nową Zelandię. Znaczącym osiągnięciem sportowym w 2002 roku było wywalczenie przez sportowców „emerytów” Mistrzostwa Europy Weteranów w hokeju na trawie (Tamże).

W rozgrywkach Halowych Mistrzostw Świata oraz Halowych Mistrzostw Europy polskie reprezentacje hokejowe w kategorii seniorów i do lat 21 odnoszą niepodważalne sukcesy⁵³. Między innymi: reprezentacja młodzieżowa zostaje Halowym Mistrzem Europy w 1997 roku, seniorzy zdobywają w 1999 roku Halowe

⁵¹ Informacje podają za A. Karwacki w: <http://hokey.republika.pl/historia/teksthtml>. W polskich rozgrywkach hokejowych prowadzona jest klasyfikacja fair play we wszystkich kategoriach wiekowych.

⁵² Hokeiści nie startowali ze względów finansowych i politycznych (za Karwacki: 2002: 12, 13).

⁵³ Sygnalizują sukcesy drużyn młodzieżowych dlatego, że zawodnicy tych zespołów w dalszym etapie awansują do reprezentacji seniorów i stanowią jej trzon.

Wicemistrzostwo Europy oraz w tych samych rozgrywkach w 2001 zajmują III miejsce, a już w 2003 roku Polacy są Halowymi Wicemistrzami Świata (fot. 1).

Polskie kluby w hokeju męskim od lat zaznaczają swoją obecność na arenie międzynarodowej. Należą do nich między innymi: WKS „Grunwald” Poznań, „Pomorzanin” Toruń, „Warta” Poznań, „Lech” Poznań czy wywodzący się z małej polskiej wsi LKS Gąsawa⁵⁴. Jednak największym do tej pory osiągnięciem sportowym legitymuje się KS Poczowiec TP S.A. Poznań, prowadzony przez olimpijczyka z Moskwy (1980) Zbigniewa Rachwalskiego. Poczowcy swój rajd po spektakularny⁵⁵ sukces – Halowe Mistrzostwo Europy w 2003 roku, rozpoczęli w 1995 roku od zajęcia ostatniego miejsca w grupie „B”.

Fotografia 1. Hokejowa reprezentacja Polski – Halowy Wice Mistrz Świata w 2003 r.



Sport to też ludzie sportu, często wybitne indywidualności, wzory osobowości które w hokeju nie są rzadkością. Jednym z wielu takich sportowców, był znany niemal wszystkim polskim hokeistom Alfons Flinik (fot. 2). W 1952 roku A. Flinik („Sparta” Gniezno) dostał zaszczytu reprezentowania barw Europy w meczu przeciwko mistrzom olimpijskim – Indiom. Już nieżyjący, dwukrotny olimpijczyk (za Karwacki, 2002)⁵⁶, był nie tylko wielkim sportowcem ale również

⁵⁴ Informacje o osiągnięciach sportowych hokeistów w międzynarodowych rozgrywkach klubowych znajdują się m.in. na stronie www.pzht.pl

⁵⁵ W dotychczasowej historii polskiego sportu jeszcze żaden z klubów w zespołowych grach sportowych w wydaniu męskim, nie sięgnął po taki tytuł. Mam głęboką nadzieję, że ten fakt nie umknie historykom kultury fizycznej i sportu.

⁵⁶ Alfons to jeden z trójki braci Fliników – Henryka i Jana, z którymi brał udział w igrzyskach olimpijskich w Helsinkach (1952) i Rzymie (1960).

trenerem, wychowawcą i organizatorem sportu. 17 czerwca 2003 roku (Pocztowiec TP S.A., 2003: 38; Rocznik PZHT, 2001: 52). Rada Miasta Gniezna nadała stadionowi hokeja na trawie imię Alfonsa Flinika.

Drugim polskim hokeistą, występującym w reprezentacji Europy w 1975 roku, był Józef Wybieralski („Warta” Poznań) – olimpijczyk, wielokrotny reprezentant kraju, ojciec dwóch olimpijczyków z Sydney w tej dyscyplinie sportu. Następnie Piotr Mikula („Pocztowiec” Poznań) – między innymi: zdobywca 5 bramek w wygranym meczu eliminacyjnym z Anglią (5 : 4) do Igrzysk Olimpijskich w Sydney oraz w tym samym rozgrywanym w Osace turnieju uznany za najlepszego zawodnika.

Fotografia 2. Alfons Flinik (w środku) podczas meczu z Indiami w 1952 roku.



W roku 2000 wyróżniony przez Międzynarodową Federację Hokeja na szóstym miejscu wśród grona najlepszych hokeistów na trawie w świecie. Olimpijczyk, wielokrotny reprezentant kraju (fot. 3), (Rocznik PZHT, 2001: 52).

Reprezentanci kraju w każdej dyscyplinie sportowej zapisani są na kartach historii wybranej przez siebie dziedziny sportu. W hokeju tymi, którzy wyróżnili się w sposób szczególny w osiągnięciach zawodniczych i w pracy trenerskiej

są między innymi nie wspomniani wcześniej: Leszek Hensler, Mariusz Kubiak, Jerzy i Andrzej Wybieralscy, Henryk Grotowski, Karol Podzorski, Andrzej Myśliwiec, Wojciech Klatt, Władysław Matuszyński, Andrzej Ptak, Sławomir Łukaszewski, Jacek Adrian i Henryk Zielazek⁵⁷. Tym samym liczne grono nie wymienionych w opracowaniu a wielce zasłużonych dla hokeja, zechce wybaczyć moje wybory, mając na uwadze pionierską jak początki hokeja we Lwowie, charakterystykę społeczności hokeistów.

Fotografia 3. Jeden z najlepszych hokeistów na trawie w świecie – Piotr Miśkiewicz



⁵⁷ Panu Henrykowi poświęcić należałoby w innym opracowaniu – studium przypadku.

Rok 2007 był szczególnie wyjątkowy dla polskiego hokeja na trawie z kilku powodów:

1. Reprezentacja Polski w hokeju na trawie mężczyzn zdobyła tytuł Wicemistrza Świata;
 2. Reprezentacja Polski kobiet do lat 21 w hokeju na trawie zdobyła tytuł Mistrzyń Europy.
 3. „Pocztowiec” Poznań został klubowym Mistrzem Europy w hokeju na trawie mężczyzn.
 4. Hokej na trawie obchodził 100 lat swojego istnienia na ziemiach polskich.
- Pozycję hokeja na trawie wśród zespołowych gier sportowych w Polsce, należących do rodziny olimpijskiej przedstawia tabela nr 1, z której wynika, że hokeiści na trawie to z pewnością grupa sportowców wybitnych w naszym kraju.

Tabela 1.

Dyscyplina sportowa – zespołowe gry	Liczba sekcji ogółem	Liczba ćwiczących mężczyzn	Udział reprezentacji seniorów w Igrzyskach Olimpijskich	Udział reprezentacji seniorów w Mistrzostwach Świata	Udział reprezentacji seniorów w Mistrzostwach Europy
Hokej na lodzie	12	1001	10	47*	
Hokej na trawie	25	1152	5	7	17
Piłka koszykowa	327	9887	5	1	8
Piłka nożna	2633	181046	3	5	-
Piłka ręczna	177	8163	1	1	-
Piłka siatkowa	493	9897	5	12	20

*W hokeju na lodzie Mistrzostwa Świata odbywają się co roku, stąd stosunkowo wysoka w porównaniu do pozostałych dyscyplin, liczba występów hokeistów na lodzie w tych rozgrywkach.

Źródło: Opracowanie własne, stan na koniec 2003 roku, szczegółowe informacje znajdują się w: Tomecka, 2008.

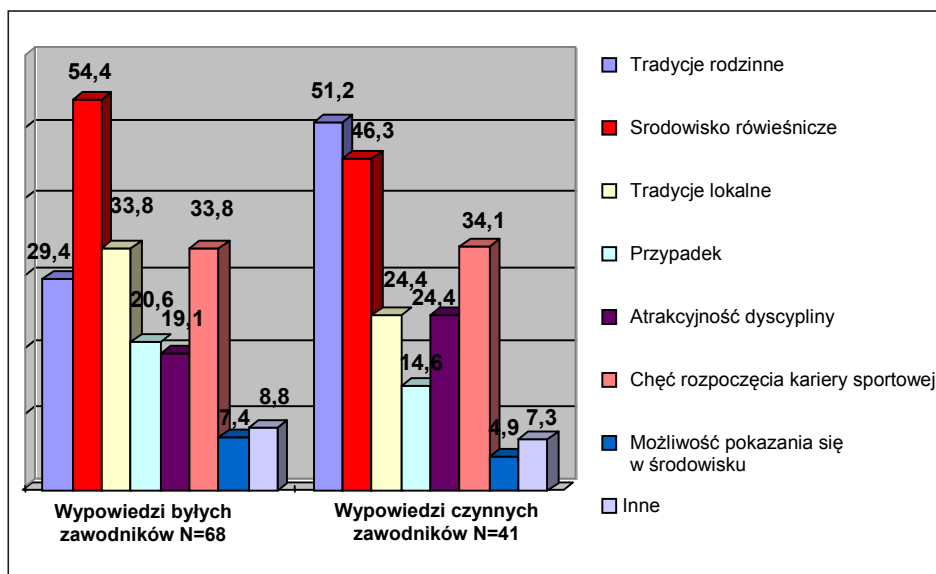
Motywacje wejścia, pobytu i wyjścia z organizacji sportowej⁵⁸

Rekrutacja do hokeja odbywała się kanałem pozainstytucjonalnym. O ile wśród byłych zawodników motywacją „wejścia” do uprawiania właśnie tej dyscypliny sportu (wykres 1) było przede wszystkim środowisko rówieśnicze 54,4%, o tyle

⁵⁸ Dane niepublikowane w: Tomecka, 2008: 97-113.

dla czynnych hokeistów czynnikiem takim są głównie tradycje rodzinne 51,2%. B. Krawczyk pisze: „Rodzina o tradycjach sportowych nie tylko dostarcza wzorów zachowania, które budzą chęć naśladownictwa, nie tylko kształtuje pozytywne postawy wobec wyczynu, ale używa świadomie sportu jako instrumentu wychowania i kształcenia psychofizycznych cech dorastającego chłopca czy dziewczyny” (Krawczyk, 1989: 124). Zatem, należy spodziewać się kontynuacji tradycji sportowych oraz kształtowania pożądaných postaw wobec sportu, wśród tych i następnych pokoleń hokeistów na trawie.

Wykres 1. Motywacje „wejścia” do dyscypliny



Odsetki nie sumują się do 100, gdyż każdy badany mógł wskazać na więcej niż jeden z czynników

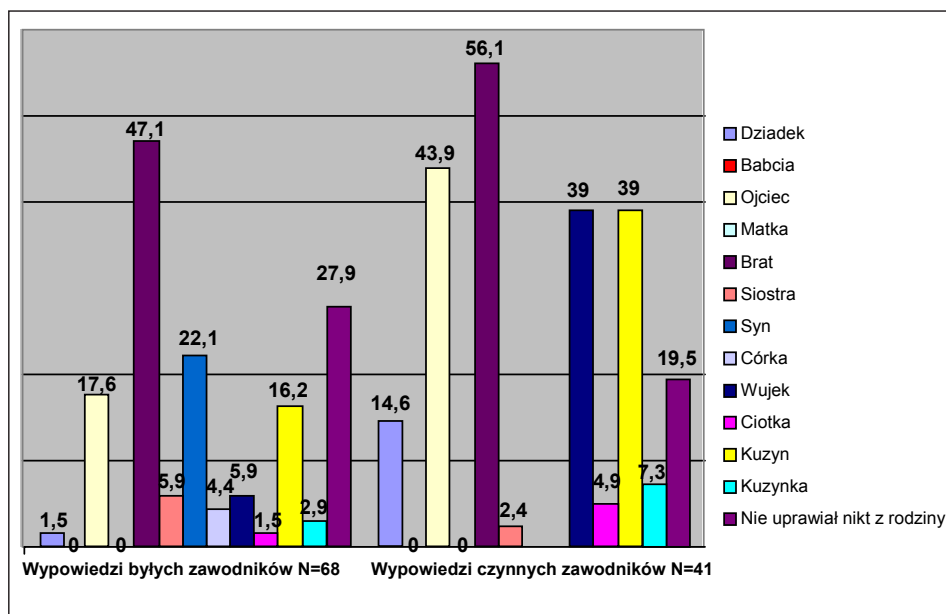
Źródło: Opracowanie własne.

Na drugim miejscu czynni sportowcy wymieniają środowisko rówieśnicze (46,35) a byli zawodnicy równocześnie wskazują na tradycje lokalne (33,8%) i chęć rozpoczęcia kariery sportowej (33,8%), która jest trzecią w kolejności motywacją „wejścia” dla czynnych zawodników (34,1%). Tradycje rodzinne miały wpływ na trzecim miejscu wśród byłych sportowców (29,4%) na wybór dyscypliny. Atrakcyjność hokeja jako dziedziny sportu była taką motywacją dla 24,4% czynnych i 19,1% byłych zawodników, a przypadek zdecydował, że do dyscypliny trafiło 20,6% byłych i 14,6% czynnych graczy. Możliwość pokazania się w środowisku była jednym z mniej istotnych czynników o motywacji „wejścia”, wskazało ją 7,4% byłych i 4,95% czynnych zawodników. Są również tacy, którzy przyznali, że byli od zawsze skazani na hokej: „...jak miałem nie grać w hokeja skoro mieszkałem przy boisku a tam tylko z kijami chodziłem”, „...odkąd pamiętam w moim

domu nie było innych spraw oprócz hokejowych...”, „...mój ojciec grał, brat grał – to ja nie miałem wyjścia...”.

O tym, że hokej na trawie jest dyscypliną rodzinną świadczą uprawiające go całe rodziny a takie nazwiska jak między innymi: Flinik, Wybieralski, Paczkowski, Grotowski, Sieroń, Staniczek, Mikuła są znacząco rozpoznawalne w środowisku polskich hokeistów. Potwierdzeniem hokejowo – rodzinnego charakteru i tym samym międzypokoleniowej ciągłości zainteresowań sportowych jest wykres 2.

Wykres 2. Członkowie rodzin respondentów uprawiający hokej na trawie



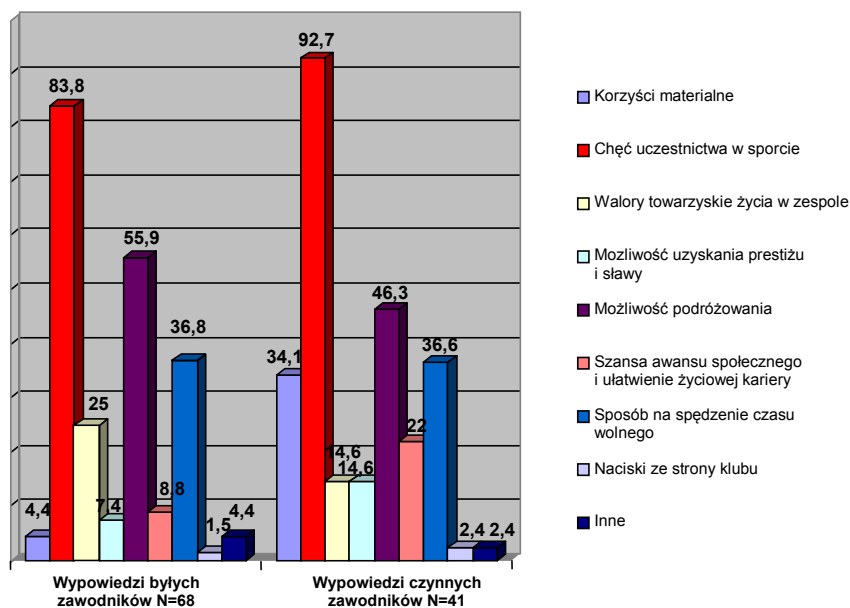
Odsetki nie sumują się do 100, gdyż badany mógł wskazać na więcej niż jedną odpowiedź

Źródło: Opracowanie własne.

Pobyt to kontynuacja działań w wybranej przez zawodników dyscyplinie sportu, stanowi często odzwierciedlenie oczekiwań sportowców, związane z przystąpieniem do takiej czy innej organizacji. Motywacją „pobytu”, co przedstawia wykres 3, dla czynnych (92,7%) i byłych zawodników (83,8%) była przede wszystkim chęć uczestnictwa w sporcie. Możliwość podróżowania jest wymieniana przez czynnych (46,3%) i byłych (55,9%) sportowców na drugim miejscu. W trzeciej kolejności byli (36,8%) i czynni (36,6%) zawodnicy wskazują sposób na spędzenie czasu wolnego. Natomiast zwraca uwagę fakt, że wśród czynnych zawodników (34,1%) w porównaniu do byłych (4,4%) wzrosło konsumpcyjne postrzeganie uczestnictwa w sporcie. Z takimi konsekwencjami należy się liczyć w dobie postępującej profesjonalizacji i komercjalizacji sportu również w tej

„małej” dyscyplinie. Kariera zawodnicza jest szansą awansu społecznego i ułatwieniem życiowej kariery dla 22,0% czynnych zawodników oraz spełniła taką rolę dla 8,8% byłych sportowców.

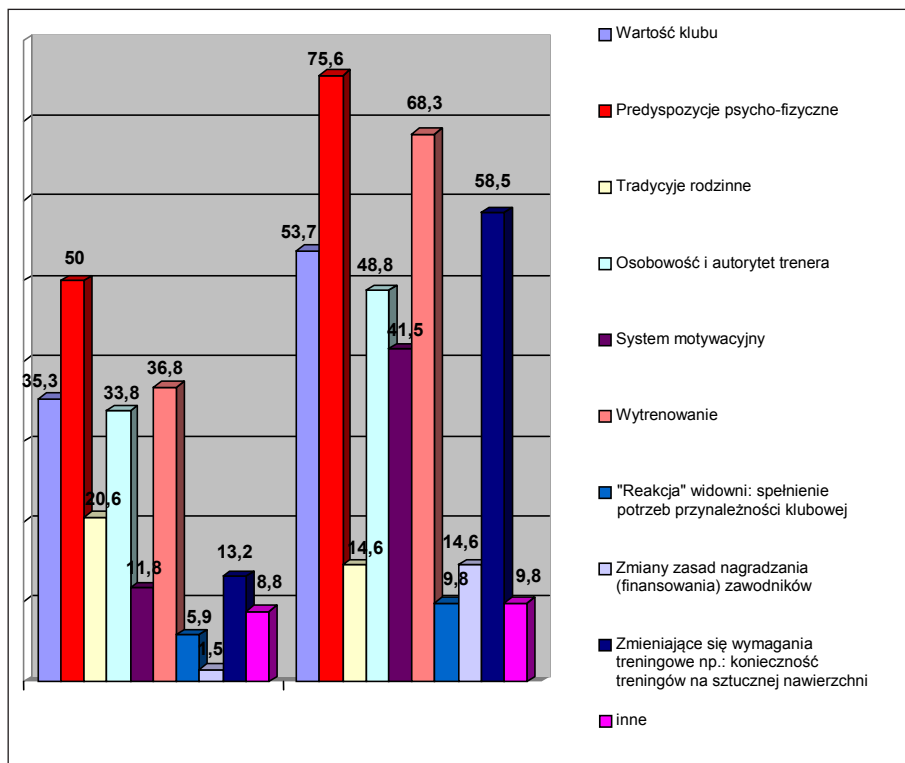
Wykres 3. Motywacje „pobytu” w dyscyplinie



Odsetki nie sumują się do 100, gdyż każdy badany mógł wskazać na więcej niż jeden z czynników

Źródło: Opracowanie własne.

W czasie trwania kariery sportowej wpływ na jej przebieg w opinii badanych (wykres 4) mają w pierwszej kolejności dla czynnych (75,6%) i byłych (50,0%) graczy predyspozycje psychofizyczne. Wytrenowanie, które również jest jednym ze składowych sportowego poziomu zawodnika czynni (68,3%) i byli (36,8%) zawodnicy wymieniają na drugim miejscu.

Wykres 4. Czynniki wpływające na przebieg kariery sportowej

Odsetki nie sumują się do 100, gdyż każdy badany mógł wskazać więcej niż jeden z czynników

Źródło: Opracowanie własne.

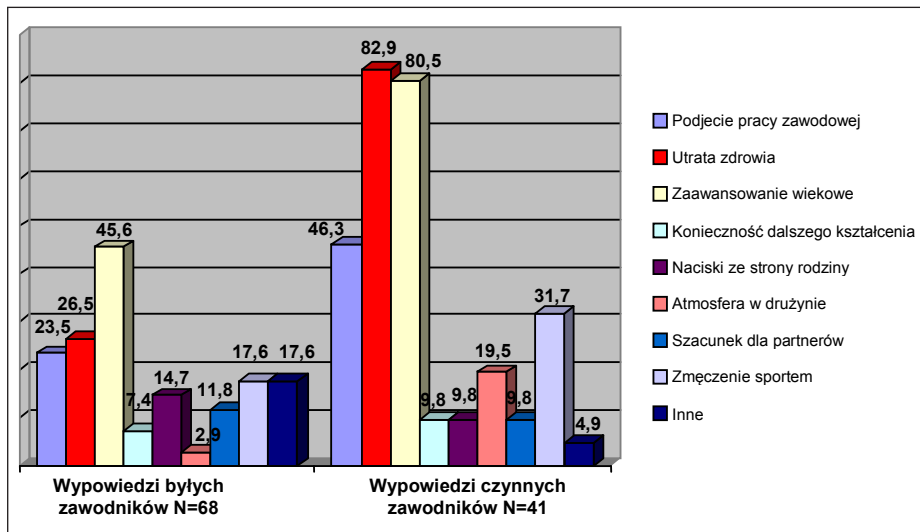
Zatem czynnik przypisany zależny od jednostki czyli czynnik perfekcjonistyczny znajduje potwierdzenie w ruchliwości społeczno-sportowej hokeistów. W trzeciej kolejności byli zawodnicy (35,3%) wskazują wartość klubu a czynni (58,5%) na zmieniające się wymagania treningowe a następnie na wartość klubu (53,7%).

Należy pamiętać o skromnej liczbie klubów hokejowych w naszym kraju oraz o tym, że tylko kilka z nich miało i ma dostęp do między innymi boisk ze sztuczną nawierzchnią, co ma ścisły związek z uznaniem klubu za wartościowy. Na tę „wartościowość” nie pozostaje bez wpływu organiczna funkcja klubów czyli jak pisze K. Doktor: „...formalnie podnoszenie poziomu sportu i upowszechnienie kultury fizycznej, co w praktyce klubowej oznaczało „produkowanie sukcesu” klubu, jego sekcji i wyczynowców. Organiczną strukturę takiego modelu oparto na triadzie: zawodnik – trener – prezes. Widownia sportowa była zaledwie dopełnieniem działalności, a dążenie do zysku nie stanowiło z pewnością naczelnego motywu” (Doktor, 2005: 22). Ponieważ model ten był powszechny w minionym okresie i być może należy do przeszłości polskiego sportu wyczynowego (Tamże), to jest charakterystyczny dla uczestników tego systemu w osobach byłych zawodników.

Natomiast wartość klubu dla aktualnych graczy wiąże się z drugą jego organiczną funkcją – „produkcji wymiernego sukcesu ekonomicznego” (Tamże: 23), który jest jednym z elementów systemów motywacyjnych we współczesnym ruchu sportowym. Wysoka pozycja klubu w wypowiedziach respondentów potwierdza jego znaczącą rolę w przebiegu karier sportowych tym bardziej, że badani wskazują w dalszej kolejności (48,8% czynnych i 33,8% byłych graczy) na istotną rolę jaką odgrywa w tej mierze autorytet i osobowość trenera. System motywacyjny znajduje uzasadnienie dla wpływu na przebieg karier 41,5% czynnych i 11,8% byłych zawodników, co wskazuje na wzrost znaczenia tego czynnika dla karier aktualnych sportowców. W dalszej kolejności w opinii czynnych (14,6%) i byłych (1,5%) respondentów znajdują się zasady nagradzania (finansowania) sportowców oraz wzrosło ich znaczenie dla aktualnych graczy. Natomiast tradycje rodzinne, które miały istotny wpływ na „motywację wejścia” czynnych zawodników do dyscypliny, w przebiegu ich kariery sportowej mają znaczenie dla 14,6% z nich i miały znaczenie dla 20,6% byłych graczy.

Wszystko ma swój początek i swój koniec, dlatego zakończenie kariery sportowej to nieuchronny i naturalny bieg zdarzeń. Dobrowolność podejmowania decyzji o wejściu i pobycie w organizacji sportowej jest zachwiana w sytuacji wyjścia, bowiem sportowcy opuszczają jej szeregi w wielu wypadkach z uwagi na: „nie chcę ale muszę” – brzmi kolokwialnie lecz nie bezpodstawnie. Jako główny powód zakończenia kariery sportowej (wykres nr 5) byli zawodnicy podali zaawansowanie wiekowe (45,6%) a następnie: utratę zdrowia (26,5%), podjęcie pracy zawodowej (23,5%), zmęczenie sportem (17,6%) i inne (17,6%), wśród których wymieniają m.in.: bezradność wobec decydentów organizacji sportowych, podejmujących działania ze szkodą dla dyscypliny i zawodników, niezadowolenie wynikające z niewielkich lub w ogóle z braku gratyfikacji finansowych za pracę treningową i osiągnięcia sportowe⁵⁹. Naciski ze strony rodziny (14,7%), szacunek dla partnerów (11,8%), konieczność dalszego kształcenia (7,4%) to następne z czynników determinujących przejście na sportową emeryturę. Jak widać na podstawie wypowiedzi byłych zawodników, poza jednym przypadkiem tzn. zmęczenia sportem, wyjście z dyscypliny było spowodowane pewnego rodzaju przymusem lub powinnością.

⁵⁹ Byli reprezentanci zwracali uwagę na pewien stan niesprawiedliwości, wynikający z deprecjonowania osiągnięć sportowych hokeistów w porównaniu z mniej spektakularnymi osiągnięciami w innych dyscyplinach sportu, w obszarze działalności klubowej jak również w skali ogólnokrajowej. Na podstawie wywiadów ustnych pogłębionych i analizy dokumentów, w tym doniesień prasowych.

Wykres 5. Motywacje „wyjścia” z dyscypliny

Odsetki nie sumują się do 100, gdyż każdy badany mógł wskazać na więcej niż jeden z czynników

Źródło: Opracowanie własne.

W podobnej kolejności czynni sportowcy podali hipotetycznie, które z czynników mogłyby mieć wpływ na zakończenie przez nich kariery sportowej z tym, że na pierwszym miejscu (82,9%) wymieniają utratę zdrowia. Sport = zdrowie? Raczej utrata zdrowia poprzez sport. Wypowiedzi hokeistów oznaczają, że są oni w pełni świadomi nie tylko zysków ale i strat związanych z wyczynowym uprawianiem sportu. Na drugim miejscu 80,5% czynnych graczy wymienia zaawansowanie wiekowe, 46,3% podjęcie pracy zawodowej i 37,1% zmęczenie sportem. W dalszej kolejności 19,5% czynnych zawodników wskazało na możliwość zakończenia kariery sportowej z powodu atmosfery w drużynie, podczas gdy w opinii byłych zawodników tylko dla 2,9% z nich był to czynnik wpływający na zakończenie karier. To niepokojące zważywszy, że to właśnie zespołowe gry sportowe są najbardziej uprawnione do kształtowania prospołecznych postaw dotyczących między innymi współpracy i współdziałania w zespole i powinny być przykładem wysokiego morale.

Podsumowanie

Zaprezentowany materiał pozwala na sformułowanie kilku ogólnych ustaleń. Hokej na trawie jest dyscypliną otwartą, a jednym z głównych czynników mających

wpływ na wstąpienie w szeregi tej organizacji – jest jej ograniczona dostępność. Komercjalizacja sportu wyczynowego powoduje, że między innymi zanika poczucie dumy z przynależności klubowej oraz szacunek dla tradycji i statusu własnego stowarzyszenia. Natomiast, wielu ludzi hokeja, cechuje prawie irracjonalna eskalacja zaangażowania, dzięki której ich wspólnota nieustannie trwa, jest nośnikiem cennych społecznie wartości oraz opiera się raptownym zmianom kultury organizacji sportowych.

Literatura

- Doktór K., 2005, *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Warszawa: PKMS.
- Karwacki A., 2002, *Hokej na trawie. Polscy olimpijczycy*, Rękopis, Poznań.
- Krawczyk B., 1989, *Kariera sportowa*, w: Z. Krawczyk (red.), *Sport w kształtowaniu kultury i osobowości*, Warszawa: AWF.
- Pawlik D., Tomecka M., 2005, *Geneza i rozwój hokeja na trawie w Polsce w latach 1907-2004*, w: S. Zaborniak (red.), *Z dziejów kultury fizycznej w Polsce*, Rzeszów: WUR.
- Pocztowiec TP S.A., 2003, „Magazyn klubowy” nr 22, Poznań.
- Rocznik PZHT 2001.
- Tomecka M., 2008, *Kariery sportowe a kariery zawodowe czynnych i byłych zawodników w hokeju na trawie*, Praca Doktorska, Łódź: Uniwersytet Łódzki.

Małgorzata Tomecka

Attributes of sports organizations

Abstract

In spite of meaningful difficulties, field hockey has been present in the area of Poland for over 100 years, and a stable presence of our „stickers” in the world leaders, certifies about high standards of the competitors and organizers of that sport. This small event in the great contemporary world of sport commerce, owns unique attributes which prove its openness. The motivations of „entering” the organization are mainly family traditions and the environment of peers but it is the willingness of participation in sport that decides about the continuation of the membership in the community. However, the loss in health and the age advancement are the most important factors that influence the decision about „leaving” the event. Thus, the activities of a hedonistic character, aiming at an „organization man” can effectively resist the new motivation type in sport.

Partycypacja i własność

Konsekwencje społeczne bezpośredniej partycypacji pracowników w świetle wyników badań

Wprowadzenie

Wyniki analizy warunków funkcjonowania przedsiębiorstw oraz stosowane nowe metody i techniki zarządzania a także współczesne koncepcje organizacji (sieciowa, inteligentna) wykazują, że wzrasta zainteresowanie angażowaniem pracowników w funkcjonowanie organizacji. Najczęściej wskazuje się na trzy główne formy uczestnictwa (partycypacji) członków organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem: udział we własności, w zyskach i w podejmowaniu decyzji. Różnią się one celami angażowania pracowników, na które są ukierunkowane. Nas interesuje ta, której cele, jeśli są realizowane, to stają się motywatorami nie tylko do utrzymywania zaangażowania ale zachęcają innych – biernych, przyglądających się pracownikom – do wzięcia udziału. Zaprezentowaną funkcję pełni partycypacja w podejmowaniu decyzji, bowiem jest nakierowana na: wzrost satysfakcji członków organizacji z pracy, poprawę relacji interpersonalnych, poszerzanie wiedzy pracowników, wzmocnienie ich motywacji wewnętrznej, poprawę komunikowania się, upowszechnianie współpracy, czy rozwijanie kreatywności. Trzeba zarazem zauważyć, że pracownicy mogą w różny sposób uczestniczyć w podejmowaniu decyzji: brać udział w różnych etapach procesu decyzyjnego i z odmienną intensywnością, co – jak wskazują wyniki analizy literatury przedmiotu – wpływa na następstwa współudziału. Co więcej, wydaje się, że nasilenie konsekwencji partycypacji zależy od formy uczestnictwa.

Celem badań i analiz uczyniono odpowiedź na pytania: jak powszechnie są stosowane formy partycypacji pracowników, jakie przejawiają się ich następstwa oraz z jakim nasileniem. W artykule zaprezentowano wyniki analizy literatury przedmiotu dotyczące konsekwencji form partycypacji pracowników. W oparciu o nie przyjęto, że istnieje wpływ intensywności bezpośredniej partycypacji i dobrowolności współudziału na społeczne konsekwencje uczestnictwa. Ukazano wyniki przeprowadzonych badań dotyczące identyfikowanego związku.

Formy partycypacji decyzyjnej oraz ich konsekwencje społeczne

Partycypacja decyzyjna to wspólne podejmowanie decyzji przez pracowników zajmujących stanowiska na różnych szczeblach organizacyjnych (Vroom, 1959; Błasczyk, 1988; Anthony, za: Mięka, Potocki, 1997). Jednocześnie mając na uwadze, że każdy proces decyzyjny, w którym uczestniczą podwładni i przełożeni może przebiegać inaczej, a tym samym mieć inne konsekwencje, warto scharakteryzować partycypację decyzyjną. Uczyniono to, wyróżniając następujące kryteria: sposób udziału, intensywność uczestnictwa, treść decyzji, poziom organizacyjny, na którym jest realizowana partycypacja, zasięg udziału, stopień sformalizowania oraz etapy, na których pracownicy są włączeni w podejmowanie decyzji.

Biorąc pod uwagę sposób współudziału można wyróżnić uczestnictwo pośrednie i/lub bezpośrednie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pośredniość partycypacji to udział przedstawicieli pracowników w organach decyzyjnych przedsiębiorstwa, jak: rady nadzorcze, zarząd wykonawczy, rady i komitety przedsiębiorstw (Błasczyk, 1988). Natomiast partycypacja bezpośrednia to uczestnictwo poszczególnych pracowników w procesie decyzyjnym, które może przyjmować formę udziału indywidualnego i/lub zespołowego. Pierwsza z nich wiąże się przede wszystkim z elastycznym czasem pracy, restrukturyzacją zadań, kafeteryjnymi formami wynagradzania oraz stylem zarządzania (Borkowska, 1990, Mączyński, 1996, Przeniczka, 2001, Skowron-Mielnik, 2003). Druga dotyczy współudziału w takich formach organizacyjnych jak: grupowa organizacja pracy, zebrania załóg, koła jakości, czy grupy autonomiczne (Mięka, Potocki, 1997; Mendel, 2001).

Uwzględniając intensywność partycypacji warto wskazać za W. Tegtmeierem, że współudział pracowników w podejmowaniu decyzji może oznaczać ich współdziałanie lub współdecydowanie. Wyrazem z pierwszej z form – biernej partycypacji – jest informowanie, wysłuchanie oraz konsultowanie (bez wpływu na podejmowane decyzje), przejawem drugiej – aktywnej partycypacji – prawo sprzeciwu, wyrażenia zgody, wspólne lub samodzielne rozstrzygnięcie (za: Mendel, 2001).

Rozpatrując treść współudziału trzeba zauważyć, że pracownicy mogą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji związanych z różnymi zagadnieniami. J. Wratny (1994) dzieli je na sprawy o charakterze społecznym, w tym: osobowe (np. zatrudnienie, awansowanie, szkolenie), zaspokajanie potrzeb socjalno-bytowych (jak organizowanie odpoczynku, opieka zdrowotna), bezpieczeństwo i higiena pracy oraz gospodarczym, tzn. sprawy, powiązane z produkcją, organizacją pracy, funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jako całości (np. restrukturyzacja, fuzja, wprowadzanie nowych technologii).

Natomiast kryterium poziomu organizacyjnego partycypacji odnosi się do szczebla w hierarchii organizacji, na którym jest stosowany współudział pracowników. Partycypacja operacyjna dotyczy członków organizacji najniższego

szczebla, których wpływ na decyzje ma charakter operacyjny, taktyczna – kierowników średniego szczebla decydujących, m.in. o takich sprawach, jak: podnoszenie kwalifikacji, dobór nowych pracowników oraz strategiczna, związana z wyznaczaniem celów, polityki i finansów przedsiębiorstwa – obejmuje najwyższe kierownictwo (Mendel, 2001).

Zasięg partycypacji oznacza, że pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji dotyczących wielu zagadnień, a przez to uczestniczą w procesie decyzyjnym na różnych poziomach organizacyjnych (organizacja pracy z jednej strony, wdrażanie zmian – z drugiej; por.: Błaszczyk, 1988; Daniecki, 2001).

Uwzględniając etapy procesu decyzyjnego trzeba wskazać na możliwość uczestnictwa na różnych etapach tegoż procesu i wyróżnić partycypację pełną i częściową. Pierwsza wiąże się z udziałem pracowników w całym procesie decyzyjnym, tzn. (Stankiewicz, 1995): w rozpoznaniu i określeniu problemu, zbieraniu danych i informacji związanych z sytuacją problemową, tworzeniu możliwych rozwiązań, ocenie alternatyw, wyborze rozwiązania oraz implementacji decyzji wraz z oceną jej rezultatów. Druga – częściowa – informuje o tym, że podwładni uczestniczą w jednym, dowolnym etapie tegoż procesu, bądź – w kilku wybranych.

Biorąc pod uwagę kryterium sformalizowania współudziału można ukazać partycypację formalną i nieformalną (dobrowolną). Udział formalny oznacza uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, mające charakter obligatoryjny⁶⁰, natomiast nieformalny – to dobrowolnie podejmowane wzajemne relacje uczestników dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem.

Zauważmy, że partycypacja pośrednia jest uczestnictwem formalnym i biernym. Dodajmy, że menedżerowie włączając pracowników w podejmowanie decyzji określają liczbę etapów partycypacji, intensywność współudziału, a ta decyzja może być wynikiem tego, czego dotyczy treść partycypacji, a zatem i poziomu organizacyjnego, na którym jest realizowane uczestnictwo.

Jakie są społeczne konsekwencje partycypacji decyzyjnej? Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że włączanie podwładnych w podejmowanie decyzji związanych z funkcjonowaniem organizacji najczęściej skutkuje (Piwowarczyk, 2006; Daniecki, 1998; Dębowska, 1999; Borkowska, 1990): polepszeniem komunikacji wewnątrz organizacji, poprawą stosunków międzyludzkich, w tym relacji menedżer-podwładny, wzrostem jakości podejmowanych decyzji i akceptacji zmian organizacyjnych, umocnieniem więzi między pracownikami a firmą oraz wzrostem motywacji wewnętrznej.

Dla poprawy komunikowania wewnątrz organizacji, wzmocnienia motywacji i zespołowego uczenia się, jak podkreślają L. Jakubów (2004) i M. Dębowska (1999), istotnie większe znaczenie ma partycypacja bezpośrednia niż pośrednia. Również K. Miller i P. Monge (1986) zauważają, że współudział podwładnych w procesie

⁶⁰ Tzn. klauzule zapisane w konstytucji, porozumienia, ustalenia będące wynikiem negocjacji na poziomie narodowym, regionalnym, czy branżowym, posiadające moc prawną oraz prowadzona na poziomie przedsiębiorstwa „polityka” menedżerów, czyli przyjęte w sposób jednostronny zasady angażowania pracowników w podejmowanie decyzji.

decyzyjnym służy akceptacji tych decyzji, w których podejmowaniu osobiście brali udział. Jednocześnie autorzy ukazują, że udział w procesie decyzyjnym na różnych szczeblach zarządzania umożliwia pracownikom poznanie celów, do których dąży organizacja i ułatwia zrozumienie przyjętych sposobów ich osiągnięcia, co przyczynia się do dostrzegania sensu wykonywanej pracy, przez co wzrasta zaangażowanie w realizację zadań. Wspomniana akceptacja nie oznacza zatem tylko wyrażenia zgody na realizację ustaleń. Wzrost zaangażowania w pracę, zdaniem R. Likerta, M. Patchen, V. Rusa i M. Conte'a (za: Daniecki, 1998), stanowi również wynik poczucia odpowiedzialności za całe przedsiębiorstwo, które pojawia się/zwiększa się w następstwie umożliwienia członkom organizacji wywierania wpływu na sprawy strategiczne. Partycypacja na poziomie wyższym niż operacyjny umacnia także przekonanie pracowników co do posiadanych kompetencji w sprawach związanych z realizacją zadań (Steel, Lloyd, 1988) oraz skłania ich do zainteresowania pracą, jej organizacją, powodując wzrost motywacji wewnętrznej, poszerzanie wiedzy i nabywanie nowych umiejętności (np. selekcjonowania pomysłów, przewidywania skutków rozwiązań; Lawler, za: Daniecki, 1998). Dodajmy, że ujawnianie się przedstawionych konsekwencji społecznych jest, w dużej mierze, wynikiem tego, że włączanie podwładnych w podejmowanie decyzji na różnych poziomach organizacyjnych sprzyja zaspokajaniu potrzeby sprawowania kontroli, bezpieczeństwa, szacunku, sprawiedliwości, czy poczucia racjonalności ustaleń. Jednocześnie wskażmy, za J. Wrątnym (2002), że dla wywołania wymienionych pozytywnych następstw istotnym staje wykorzystywanie mechanizmów i instytucji o charakterze raczej współdecydowania (aktywne uczestnictwo) niż konsultacji (bierny udział). Zauważmy również, że nasilenie wskazanych konsekwencji wzmacnia dobrowolny współudział, bowiem stosowanie tej a nie formalnej formy uczestnictwa, umożliwia dostosowanie zachowań członków organizacji, a przez nie działań organizacyjnych, do uwarunkowań sytuacyjnych, ułatwia godzenie interesów większości pracowników, sprzyja poznawaniu wzajemnych potrzeb, konwersji wiedzy i rozwijaniu kompetencji (Kozłowski, 2001).

Natomiast w przypadku indywidualnej i zespołowej formy partycypacji ujawniają się nieco inne konsekwencje społeczne. Partycypacja zespołowa sprzyja przede wszystkim kreatywności rozwiązań, integracji ze współpracownikami, poszerzaniu wiedzy a przez to zaspokajaniu potrzeby afiliacji i samorealizacji (Sagie, Kosłowsky), podczas gdy indywidualna – poczuciu wywierania wpływu, sprawowania kontroli, czy uwzględniania potrzeb pracownika.

Reasumując, można wyróżnić cztery obszary konsekwencji społecznych współudziału pracowników w podejmowaniu decyzji. Należą do nich: poszerzanie wiedzy (rozwój pracowników), wzrost motywacji do pracy, polepszenie relacji interpersonalnych, w tym przełożony-podwładny, a poprzez nie – tworzenie klimatu współpracy, dzielenia się wiedzą i kreatywnością (por. Stankiewicz, Moczulska, 2007). Takim następstwom sprzyja bezpośredni współudział realizowany:

- na różnych poziomach organizacyjnych (operacyjne, taktyczne i strategiczne, czyli zasięg partycypacji),
- raczej w formie aktywnej niż biernej,
- na wszystkich etapach podejmowania decyzji a nie wybranych (tj. nie częściowa a pełna partycypacja), oraz
- jako uczestnictwo podejmowane dobrowolnie.

Ze względu na ograniczoną objętość testu zaprezentujemy w artykule wyniki badań weryfikujące związki między intensywnością i formalizacją partycypacji a nasileniem społecznych konsekwencji współudziału.

Intensywność i formalizacja partycypacji a nasilenie konsekwencji społecznych współudziału

Badania przeprowadzono wśród 341 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach województwa lubuskiego, zajmujących stanowiska na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Zastosowano technikę ankiety, wykorzystując w niej narzędzie badawcze, jakim jest kwestionariusz ankiety.

W badaniach przyjęto, że to (1) dobrowolność współudziału oraz (2) aktywna forma partycypacji sprzyjają osiągnięciu pozytywnych konsekwencji społecznych. Przy czym, pamiętając, że intensywność uczestnictwa może różnić się w zależności od treści podejmowanych decyzji, drugi ze związków identyfikowano dla szesnastu różnych zagadnień. Łącznie przeprowadzono 72 analizy (tabela 2). W doborze zagadnień – treści partycypacji – uwzględniono kryterium zasięgu partycypacji. Były nimi (uporządkowano według poziomu organizacyjnego – od operacyjnego do strategicznego): poprawa warunków pracy, planowanie i organizowanie pracy (kolejność zadań, tempo pracy), sposób jej wykonywania (dobór metod i narzędzi), wyznaczanie celów do realizacji przez pracownika, przydział zadań poszczególnym członkom organizacji, określanie celów do realizacji w dziale, przyjmowanie nowych pracowników, awansowanie, ustalanie wysokości wynagrodzenia, przydział świadczeń socjalnych, wdrażanie zmian organizacyjnych oraz dotyczących produktów/usług, ustalanie celów przedsiębiorstwa, planowanie inwestycji, podział zysków i lokowanie kapitału.

W badaniach uwzględniono sześć następujących konsekwencji społecznych: zrozumienie działalności przedsiębiorstwa, poszerzanie wiedzy, poprawa przepływu informacji, polepszenie relacji przełożony-podwładny (ujęte jako interpersonalne), zrozumienie potencjalnych zmian i wzrost zaangażowania w pracę.

Przyjęte związki identyfikowano wykorzystując test U Manna-Whitneya. Przypomnijmy, że jest to test nieparametryczny, który służy do oceny istotności

różnic między badanymi grupami⁶¹. Przynależność do grupy oznacza respondentów spełniających określone kryteria, czyli w naszych badaniach oznacza to: w przypadku formalizacji partycypacji – grupę respondentów, którzy uczestniczyli dobrowolnie i grupę tych, których udział nie był dobrowolny (tabela 1); w przypadku intensywności współudziału – grupę badanych pracowników, których współudział był aktywny i grupę tych, którzy uczestniczyli biernie (aktywna/bierna; tabela 2). Trzeba dodać, że nie wszyscy respondenci byli włączani w podejmowanie decyzji, stąd w obu tabelach podane wartości liczebności (N) różnią się od liczby wszystkich respondentów (341). Dodajmy, że w teście u Manna-Whitneya związek zmiennej mierzonej na poziomie nominalnym (przynależność do grupy) ze zmienną określaną na poziomie porządkowym (nasilenie społecznych konsekwencji) weryfikuje się w oparciu o wartości sumy rang obliczonych dla poszczególnych grup:

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1 \quad U' = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

gdzie: n – liczebności grup, R – sumy rang dla poszczególnych grup.

W tabeli 2 wyróżniono także (szare tło) rezultaty badań ukazujące sytuację, gdy partycypacja w formie biernej bardziej wzmocniła określone społeczne konsekwencje niż aktywnej.

Biorąc pod uwagę pierwszy z przyjętych związków ustalono, że to dobrowolne podejmowanie współudziału sprzyja realizacji wszystkich identyfikowanych społecznych konsekwencji partycypacji (tabela 1).

Tabela 1. Dobrowolność współudziału a konsekwencje społeczne partycypacji

Społeczne konsekwencje współudziału	N	Wyniki analizy statystycznej			
		Suma rang dla badanej grupy		Test Manna-Whitney	Istotność testu
		Udział dobrowolny	Udział niedobrowolny		
Lepsze zrozumienie działalności przedsiębiorstwa	323	43170,00	14800,00	8014,00	0,000†
Poszerzenie posiadanej wiedzy		41368,50	15584,50	8798,50	0,000†
Poprawa przepływu informacji		39395,00	15883,00	9997,00	0,010**
Poprawa relacji interpersonalnych		40178,50	18132,50	11346,50	0,048*
Zrozumienie potencjalnych zmian		40634,50	17676,50	10890,50	0,012**
Wzrost zaangażowania w pracę		39657,00	16288,00	9960,00	0,003**

Legenda: oznaczając poziom istotności testu użyto symboli: † – dla wyniku na poziomie istotności 0,001, ** – dla wyniku na poziomie istotności 0,01 i * – dla wyniku na poziomie istotności 0,05.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

⁶¹ Pojęcie grupa w opisie testu Manna-Whitneya użyto zgodnie z terminologią stosowaną w statystyce.

Wyniki przeprowadzonych 72 analiz pokazały, że nie ma związku intensywności partycypacji z konsekwencjami społecznymi dla zmiennych: ustalenie celów przedsiębiorstwa i przyjmowanie nowych pracowników. Jednocześnie stwierdzono, że istnieje statystycznie istotny związek zarówno aktywnej, jak i biernej formy partycypacji w podejmowaniu decyzji z niektórymi z badanych społecznych konsekwencji. Przybliżmy rezultaty. Trzeba wskazać, że czynny współudział, związany z (tabela 2):

1. Wysokością wynagrodzenia polepszył zrozumienie na czym polega działalność organizacji i potencjalne zmiany oraz poprawił relacje przełożony-podwładny.
2. Planowaniem i organizowaniem pracy przyczynił się do zrozumienia potencjalnych zmian oraz poprawy relacji przełożony-podwładny.
3. Sposobem wykonywania pracy spowodował zrozumienie potencjalnych zmian.
4. Określeniem celów do realizacji przez pracownika służył zrozumieniu potencjalnych zmian, działalności przedsiębiorstwa oraz polepszeniu relacji przełożony-podwładny.
5. Przydzieleniem zadań członkom organizacji poprawił przepływ informacji, polepszył relacje przełożony-podwładny, spowodował zrozumienie zmian i wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę.
6. Awansowaniem pracowników poprawił relacje przełożony-podwładny.
7. Podziałem zysków przyczynił się do wzrostu zaangażowania w pracę.
8. Przydzieleniem świadczeń socjalnych spowodował wzrost zaangażowania w pracę i zrozumienie na czym polega działalność przedsiębiorstwa.
9. Planowaniem inwestycji sprzyjał wzrostowi zaangażowania w pracę.

Natomiast statystycznie istotne wyniki, ukazujące nasilenie konsekwencji społecznych, będące następstwem biernego współudziału otrzymano dla decyzji dotyczących: poprawy warunków pracy, planowania i organizowania pracy, ustalania celów do realizacji w dziale, przydzieleniu świadczeń socjalnych, wdrażania zmian organizacyjnych, zmian dotyczących produktów i usług oraz lokowania kapitału.

Do społecznych konsekwencji, które wzmocnił współudział w biernej formie należało (wymieniono odpowiednio do wskazanych powyżej treści partycypacji):

- lepsze zrozumienie działalności organizacji, poszerzenie wiedzy, poprawa relacji przełożony-podwładny, zrozumienie zmian,
- poszerzenie wiedzy,
- lepsze zrozumienie na czym polega działalność organizacji, poprawa relacji przełożony-podwładny, zrozumienie zmian i wzrost zaangażowania w pracę,
- lepsze zrozumienie na czym polega działalność przedsiębiorstwa,
- lepsze zrozumienie na czym polega działalność organizacji, wdrażane zmiany i wzrost zaangażowania w pracę,

Tabela 2. Intensywność partycypacji decyzyjnej a konsekwencje społeczne współudziału.

Treść partycypacji	Społeczne konsekwencje współudziału	N	Wyniki analizy statystycznej			
			Suma rang dla badanej grupy		Test Manna-Whitney	Istotność testu
			Bierna	Aktywna		
Wysokość wynagrodzenia	Lepsze zrozumienie działalności	235	8981,0	18749,0	3698,0	0,000†
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	227	6963,0	18915,0	5010,0	0,812
	Poprawa przepływu informacji	235	7260,5	20469,5	5307,5	0,904
	Poprawa relacji interpersonalnych	235	8679,0	19051,0	4000,0	0,003**
	Zrozumienie potencjalnych zmian	228	7960,0	18146,0	3781,0	0,006**
	Wzrost zaangażowania w pracę	234	7874,0	19621,0	4570,0	0,120
Poprawa warunków pracy	Lepsze zrozumienie działalności	314	30831,0	18624,0	9303,0	0,020
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	306	32062,0	14909,0	9131,0	0,040
	Poprawa przepływu informacji	315	31835,0	17935,0	10307,0	0,256
	Poprawa relacji interpersonalnych	315	30904,0	18866,0	9376,0	0,019*
	Zrozumienie potencjalnych zmian	308	29106,5	18479,5	8603,5	0,005**
	Wzrost zaangażowania w pracę	313	31656,0	17485,0	10335,0	0,366
Planowanie i organizowanie pracy	Lepsze zrozumienie działalności	305	25186,5	21478,5	11467,5	0,902
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	297	26701,0	17552,0	8236,0	0,000†
	Poprawa przepływu informacji	306	24617,0	22354,0	11087,0	0,471
	Poprawa relacji interpersonalnych	306	23513,0	23458,0	9983,0	0,031*
	Zrozumienie potencjalnych zmian	301	22444,5	23006,5	9724,5	0,038*
	Wzrost zaangażowania w pracę	305	24814,0	21851,0	11284,0	0,717
Sposób wykonywania pracy	Lepsze zrozumienie działalności	317	23372,0	27031,0	11896,0	0,434
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	309	23791,5	24103,5	10573,5	0,093
	Poprawa przepływu informacji	318	23394,0	27327,0	11918,0	0,399
	Poprawa relacji interpersonalnych	318	23161,0	27560,0	11685,0	0,259
	Zrozumienie potencjalnych zmian	311	20432,0	28084,0	9554,0	0,002**
	Wzrost zaangażowania w pracę	316	24310,0	25776,0	11915,0	0,509
Ustalanie celów przedsiębiorstwa	Lepsze zrozumienie działalności	230	21164,0	5401,0	3773,0	0,422
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	225	20020,0	5405,0	3549,0	0,264
	Poprawa przepływu informacji	230	21085,5	5479,5	3694,5	0,317
	Poprawa relacji interpersonalnych	230	20895,5	5669,5	3504,5	0,139
	Zrozumienie potencjalnych zmian	228	20711,5	5394,5	3506,5	0,227
	Wzrost zaangażowania w pracę	229	21178,0	5157,0	3973,0	0,806

cd. tabeli 2.

Ustalanie celów do realizacji w dziale	Lepsze zrozumienie działalności	267	21461,0	14317,0	6583,0	0,009**
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	259	20724,5	12945,5	7194,5	0,305
	Poprawa przepływu informacji	267	22803,0	12975,0	7925,0	0,685
	Poprawa relacji interpersonalnych	267	21312,5	14465,5	6434,5	0,004**
	Zrozumienie potencjalnych zmian	263	20180,5	14535,5	5984,5	0,001†
	Wzrost zaangażowania w pracę	266	21221,0	14290,0	6515,0	0,008**
Ustalanie celów do realizacji przez pracownika	Lepsze zrozumienie działalności	292	17807,0	24971,0	8681,0	0,046*
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	285	17281,5	23473,5	8422,5	0,063
	Poprawa przepływu informacji	292	17346,5	25431,5	9141,5	0,181
	Poprawa relacji interpersonalnych	292	18383,5	24394,5	8104,5	0,005**
	Zrozumienie potencjalnych zmian	288	18071,0	23545,0	7969,0	0,006**
	Wzrost zaangażowania w pracę	291	17400,0	25086,0	8976,0	0,133
Przydział zadań pracownikom	Lepsze zrozumienie działalności	296	23335,5	20620,5	9640,5	0,111
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	288	22293,0	19323,0	9090,0	0,111
	Poprawa przepływu informacji	296	22120,0	22836,0	8425,0	0,001†
	Poprawa relacji interpersonalnych	296	22519,0	22437,0	8824,0	0,007**
	Zrozumienie potencjalnych zmian	292	21354,5	21423,5	8151,5	0,001†
	Wzrost zaangażowania w pracę	295	21787,0	21873,0	8092,0	0,000†
Przyjmowanie nowych pracowników	Lepsze zrozumienie działalności	247	24203,5	6424,5	4993,5	0,749
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	239	22615,0	6065,0	4279,0	0,476
	Poprawa przepływu informacji	247	24262,5	6365,5	4934,5	0,654
	Poprawa relacji interpersonalnych	247	24456,0	6172,0	4741,0	0,386
	Zrozumienie potencjalnych zmian	243	23372,0	6274,0	4843,0	0,671
	Wzrost zaangażowania w pracę	246	23269,5	7111,5	4548,5	0,217
Awansowanie pracowników	Lepsze zrozumienie działalności	219	5827,5	18262,5	3556,5	0,158
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	212	4922,5	17655,5	3794,5	0,949
	Poprawa przepływu informacji	219	5573,5	18516,5	3810,5	0,449
	Poprawa relacji interpersonalnych	219	6371,5	17718,5	3012,5	0,005**
	Zrozumienie potencjalnych zmian	216	4842,0	18594,0	3761,0	0,692
	Wzrost zaangażowania w pracę	218	4897,0	18974,0	3721,0	0,352
Podział zysków	Lepsze zrozumienie działalności	141	2719,0	7292,0	1621,0	0,264
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	134	1957,0	7088,0	1492,0	0,717
	Poprawa przepływu informacji	141	2874,0	7137,0	1466,0	0,063
	Poprawa relacji interpersonalnych	141	2676,0	7335,0	1664,0	0,362
	Zrozumienie potencjalnych zmian	139	2308,5	7421,5	1678,5	0,492
	Wzrost zaangażowania w pracę	141	2956,5	7054,5	1383,5	0,024*

cd. tabeli 2.

Przydział świadczeń	Lepsze zrozumienie działalności	188	3416,5	14349,5	2381,5	0,009**
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	180	3541,0	12749,0	2596,0	0,721
	Poprawa przepływu informacji	188	4515,0	13251,0	2955,0	0,410
	Poprawa relacji interpersonalnych	188	4008,0	13758,0	2973,0	0,442
	Zrozumienie potencjalnych zmian	184	3932,0	13088,0	2986,0	0,882
	Wzrost zaangażowania w pracę	187	4885,0	12693,0	2540,0	0,038*
Planowanie inwestycji	Lepsze zrozumienie działalności	165	3426,0	10269,0	2394,0	0,687
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	160	3349,0	9531,0	2271,0	0,611
	Poprawa przepływu informacji	165	3447,5	10247,5	2372,5	0,628
	Poprawa relacji interpersonalnych	165	3343,5	10351,5	2476,5	0,929
	Zrozumienie potencjalnych zmian	162	3530,0	9673,0	2170,0	0,294
	Wzrost zaangażowania w pracę	164	4025,0	9505,0	1755,0	0,006**
Wdrażanie zmian organizacyjnych	Lepsze zrozumienie działalności	272	22513,5	14614,5	6582,5	0,004**
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	265	22531,0	12714,0	7825,0	0,722
	Poprawa przepływu informacji	272	23200,0	13928,0	7269,0	0,075
	Poprawa relacji interpersonalnych	272	23482,5	13645,5	7551,5	0,187
	Zrozumienie potencjalnych zmian	268	21562,0	14484,0	6337,0	0,002**
	Wzrost zaangażowania w pracę	271	22768,0	14088,0	7015,0	0,034*
Wdrażanie zmian dotyczących produktów	Lepsze zrozumienie działalności	255	22332,0	10308,0	4566,0	0,001†
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	248	22437,0	8439,0	5966,0	0,846
	Poprawa przepływu informacji	255	22765,0	9875,0	4999,0	0,012*
	Poprawa relacji interpersonalnych	255	22544,0	10096,0	4778,0	0,003**
	Zrozumienie potencjalnych zmian	249	21694,5	9430,5	5041,5	0,036*
	Wzrost zaangażowania w pracę	254	22579,0	9806,0	5001,0	0,014*
Lokowanie kapitału	Lepsze zrozumienie działalności	104	4606,5	853,5	682,5	0,432
	Poszerzenie posiadanej wiedzy	97	3886,0	867,0	565,0	0,420
	Poprawa przepływu informacji	104	4497,0	963,0	756,0	0,877
	Poprawa relacji interpersonalnych	104	4749,5	710,5	539,5	0,044*
	Zrozumienie potencjalnych zmian	100	4172,0	878,0	602,0	0,510
	Wzrost zaangażowania w pracę	104	4367,0	1093,0	626,0	0,203

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

- lepsze zrozumienie na czym polega działalność organizacji, poprawa przepływu informacji, polepszenie relacji przełożony-podwładny, zrozumienie zmian i wzrost zaangażowania w pracę,
- polepszenie relacji przełożony-podwładny.

Wydaje się, porównując wyniki obu przyjętych związków, że bardziej istotna dla realizowanych konsekwencji może być dobrowolność współudziału niż jego intensywność.

Ponieważ, zgodnie z rezultatami badań, nie zawsze dla wzmocnienia społecznych konsekwencji współudziału konieczna jest aktywna partycypacja, można przypuszczać, że:

1. Istnieją decyzje, w których podwładni akceptują, a może nawet chcą uczestniczyć tylko biernie, co może wynikać z postrzegania ich jako „specyficznych” dla kadry zarządzającej (jak np. związane z lokowaniem kapitału), ale i świadczyć o hierarchizowaniu przez pracowników zagadnień dla uczestnictwa (przydział świadczeń socjalnych, poprawa warunków pracy jako „mniej” istotna sprawa niż podział zysków).
2. Istnieją inne czynniki, które warunkują współudział (dotyczy decyzji, których podjęcie ma wpływ na życie pracownika w organizacji, w tym wdrażaniem zmian organizacyjnych, planowanie sposobu pracy, ustalanie celów, które ma zrealizować dział danego członka organizacji). Wiedząc o tym, że nie wszyscy pracownicy dążą do współudziału lub chcą go realizować w określonej formie można wśród nich wymienić takie czynniki, jak: płeć, wiek, staż pracy. Pamiętając o wadach partycypacji (czasochłonność, inhibitory pracy zespołowej) można wnioskować również, że wpływ na współudział oraz nasilenie społecznych konsekwencji mają i inne czynniki, w tym związane z organizacją, np. atmosfera w dziale, styl zarządzania.
3. Postrzeganie partycypacji zależy od stanowiska pracy zajmowanego w organizacji. Ustalono istotny statystycznie związek między intensywnością pracy a zajmowanym stanowiskiem pracy dla decyzji dotyczących: poprawy warunków pracy ($\chi^2(3) = 17,32$; $p < 0,001$), planowania i organizowania pracy ($\chi^2(3) = 16,23$; $p < 0,001$), przydziału zadań pracownikom ($\chi^2(3) = 14,20$; $p < 0,01$) oraz wdrażania zmian organizacyjnych ($\chi^2(3) = 9,25$; $p < 0,05$).

Podsumowanie

W oparciu o otrzymane wyniki badań można stwierdzić, że nasilenie konsekwencji społecznych zależy od wykorzystywanej formy współudziału. Przy czym, tak jak można wskazać, że dobrowolne uczestnictwo zawsze wzmacnia pozytywne następstwa współudziału, tak aktywną i bierną partycypację trzeba prezentować odrębnie, łącząc jednocześnie z konkretnymi społecznymi konsekwencjami.

Tym samym można powiedzieć, że menedżerowie nie powinni poddawać rozważaniom tego, czy wykorzystywać nieformalny współudział. Warto natomiast,

by stosując bezpośrednią partycypację mieli na uwadze nie tylko treść podejmowanych decyzji, ale i inne czynniki, w tym ważność zagadnienia dla pracowników, ich doświadczenie współudziału, potrzebę uczestnictwa. Powinni także mieć na względzie takie czynniki oddziałujące na wspólny proces podejmowania decyzji oraz jego konsekwencje, jak: styl zarządzania, atmosfera w dziale, sposób komunikowania się. Określenie tych czynników oraz ustalenie związku między nimi a następstwami partycypacji wymaga kontynuowania badań.

Literatura

- Błaszczak B., 1988, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w krajach Europy Zachodniej*, Warszawa: PWE.
- Borkowska S., 1990, *Formy udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7.
- Daniecki W., 1998, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Olsztyn: Ursa Consulting.
- Jakubów L., 2004, *Zarządzanie partycypacyjne w polskich przedsiębiorstwach*, w: J. Skalik (red.), „*Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*”, Nr 1014, Wrocław.
- Kozłowski M., 2001, *Partycypacja finansowa pracowników*, w: S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości, czy perspektywy rozwoju?*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Mączyński J., 1996, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego,
- Mendel T., 2001, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Mikula B., Potocki A., 1997, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Kluczbork-Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Miller K., Monge P., 1986, *Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review*, „*Academy of Management Journal*”, Vol. 29, No 4.
- Piwowarczyk J., 2006, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Przeniczka J., 2001, *Kafeteryjne metody wynagradzania. Wyniki badań empirycznych*, w: S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sagie A., Koslowsky M., 2000, *Participation and empowerment in organizations*, London-New Delhi: Sage Publications Inc.
- Skowron-Mielnik B., 2003, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie: podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Stankiewicz J., 1995, *Socjologia organizacji*, Zielona Góra: WSI.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2007, *Formy partycypacji pracowników a możliwe ich konsekwencje społeczne*, w: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Steel R.P., Lloyd R.F., 1988, *Cognitive, affective and behavioral outcomes of participation in Quality Circles: conceptual and empirical findings*, „*The Journal of Behavioral Science*”, Vol. 24, No. 1.
- Vroom V.V., 1959, *Some personality determinants of the effects of participation*, „*Journal of Abnormal and Social Psychology*”, Vol. 59.

Wratny J., 1994, *Partycypacja pracownicza w prawie europejskim. Rozwój wśród przeciwnieństw*, Studia i Materiały, zeszyt 1, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Wratny J., 2002, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych.

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska

Social Consequence of Employees' Direct Participation according to Research Results

Abstract

The results of an analysis of modern organisations functioning and applied new management methods and techniques as well as modern ideas of the organisation (net, intelligent) prove that employees have become more and more interested in the functioning of their organisation. It must be noticed, though, that there are various different forms of employees' participation of which each results in different consequences. The article focuses on presenting the results of research on social consequences of employees' direct participation. The article refers to the issue discussed in yet another paper by the same author; 'Forms of employees' participation and possible social consequences' published for The First Conference organised by Poznań Higher School of Communication and Management in 2007.

Zbigniew Galor

Własnościowo-organizacyjna identyfikacja spółdzielni i zagadnienie ich demutualizacji

W „pluralizmie form spółdzielni” znajdują wyraz m.in. stosunki własności różniące się stopniem uspołecznienia, do których odnoszona jest ogólna kategoria własności spółdzielczej. W warunkach gospodarki rynkowej ten własnościowy pluralizm spółdzielczego gospodarowania współwystępuje z odmiennymi – tradycyjnymi i alternatywnymi – sposobami zarządzania spółdzielnią. Niektóre z nich, jak system menedżerski, wywołują szczególnie duże wątpliwości co do zgodności ze spółdzielczymi zasadami, albo wraz z radykalną transformacją ustrojową – według M. Brodzińskiego – prowadzą do „problemu nieuchwytności własności spółdzielczej” (Brodziński, 1999: 98).

W podjętej tu próbie przedstawienia współzależności zagadnienia własnościowo-organizacyjnej identyfikacji spółdzielni z procesem ich demutualizacji odwołuję się do swoich wcześniejszych analiz dotyczących: tradycyjnej własności spółdzielczej, zarządzania spółdzielczego i własnościowej tożsamości spółdzielni (Galor, 2004; Galor, 2007).

Zagadnienie własnościowo-organizacyjnej identyfikacji spółdzielni

Tożsamość własności jest kwestią teoretycznego i praktycznego zrozumienia samej spółdzielczości. W dokumencie Międzynarodowego Związku Spółdzielczości

– ICA „Oświadczenie dotyczące tożsamości spółdzielczej”, z 1995 roku, zawarto następującą definicję:

„Spółdzielnia jest autonomicznym związkiem osób łączących się dobrowolnie w celu zaspokojenia ich wspólnych ekonomicznych, społecznych i kulturalnych potrzeb i aspiracji poprzez współposiadane i demokratycznie zarządzane przedsięwzięcie.”

Tak wyrażone wartości (samopomoc, odpowiedzialność za siebie, demokracja, równość, sprawiedliwość i solidarność) są powiązane z zasadami. Wartości i zasady składają się na tożsamość spółdzielczą, opisują ostateczny cel kolektywnej samopomocy, który zainspirował liderów spółdzielczości i spółdzielców na całym świecie. Przyświecające im zasady spółdzielczości są jednakże odmienne od tych używanych w formach prywatnego biznesu, takich jak korporacje i powodują szczególne problemy dla kooperatyw w pozyskiwaniu kapitału. Porównanie spółdzielni i spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (tabela 1) odwołuje się do zestawu fundamentalnych zasad spółdzielczych: 1) dobrowolności i otwartego członkostwa; 2) demokratycznej kontroli członkowskiej; 3) członkowskim uczestnictwem gospodarczym; 4) autonomii i niezależności spółdzielni; 5) edukacji, kształcenia i informacji; 6) współpracy między spółdzielniami; 7) związku ze wspólnotą.

Tabela 1. Porównanie spółdzielni i przedsiębiorstw prywatnych (jako spółek z o. o.).

Cechy	Spółdzielnia	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Cel spółki	Służba członkom spółdzielni, promocja wspólnych działań, udział członków w procesach demokratycznych, umacnianie	Zysk, konkurencyjność i zdolność przetrwania
Własność	Poprzez członków którzy łączą się w celu świadczenia świadczeń wzajemnych	Przez inwestorów którzy mogą ale nie muszą być zaangażowani w działalność przedsięwzięcia
Kontrola	Jeden członek jeden głos niezależnie od udziału, wysoka pozycja urzędników i rad zarządzających, znaczący nadzór i w wielu krajach możliwość interwencji	Jeden udział – jeden głos, wysoka pozycja wybieranych urzędników, zarządu i kadry zarządzającej
Natura przypisanego kapitału	Udziały są nabywane i realizowane wg parytetu, zbywanie ich może być czasochłonne, kapitał zmienia się wraz z przychodzeniem nowych członków i odchodzeniem starych, udziały mogą być przyznawane w zależności od aportu, wkładu gotówki lub czynności wykonywanych na dobro spółdzielni, uważany za najtańszą formę pozyskania kapitału lub źródeł finansowania	Udziały mogą być uitynniane (to jest swobodnie nabywane i zbywane niezależnie od woli pozostałych udziałowców) ale nie podlegają zwrotowi, ceny uzależnione od pomiędzy kupującymi i sprzedającymi w umowie kupna/sprzedaży; uważany za drogi sposób pozyskiwania kapitału lub źródeł finansowania

cd. tabeli 1.

Struktura finansowa	Często zdominowana przez udziały członków w przypadku trudności z pozyskaniem kredytu, zdominowana przez dług jeśli możliwa jest pomoc zagraniczna lub rządowa, zależy od typu przemysłu lub działań statutowych	Zależna od gałęzi przemysłu i firmy
Wartość inwestycji (właściciele)	Wartość wkładu ulegająca zwrotowi powiększona o oszczędności wynikające z wyceny udziału w spółdzielni	Wartość rynkowa udziałów
Dystrybucja przychodów netto	W proporcji do wpływu, to jest zakresu użycia usług w stosunku do udziału mierzonych w zakresach finansowych	W proporcji do udziałów
Zwrot zainwestowanego kapitału	Ograniczony zwrot udziałów, ograniczony prawem, podatkami lub clami; dodatkowe korzyści płynące z prac na rzecz spółdzielni	Dywidendy których wysokość jest ustalana przez zarząd; wzrost lub spadek wartości udziałów w zależności od wyników i bieżących warunków ekonomicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie klasycznego modelu spółdzielczego oraz *New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives* (Pischke i Rouse, 2004: 7).

Interpretacja charakteru własności spółdzielczej w gospodarce rynkowej

Sposób interpretacji charakteru własności spółdzielczej w gospodarce rynkowej niesie ze sobą praktyczne konsekwencje. S. Nowacki wiąże to z wpływem, jaki sposób ten wywiera na wyobrażenie o celach i środkach ich realizacji w ramach kooperatyw gospodarczych. Takie ujęcie zawiera bowiem pytania o własność, wkład członków i osiąganą z tego korzyść, rolę społeczną wspólnych działań, które wymagają wydatków kapitałowych, etc. Wyraża więc jakąś podstawową wizję ładu społeczno-gospodarczego (zob. tabela 2), w którą działania spółdzielców są wpisane: liberalną, solidaryzmu chrześcijańskiego lub socjalistyczną (Nowacki, 1993:14). Dla przykładu, rozumienie własności spółdzielczej jako mienia prywatnego jest nie do pogodzenia z ideą, że spółdzielnia jest jedynym sposobem zapobieżenia szkodliwym efektom gospodarczym które narastają na gruncie własności prywatnej.

Moment nierynkowy spółdzielczego wyobrażenia własności spółdzielczej dotyczy wyzwania wobec tradycji pojmowania ładu społecznego. Bowiem odradzanie się spółdzielczości wyzwala również pytanie o rodzaj koncepcji poznawczo-ideologicznej, do której ona nawiązuje. Natomiast, co należy szczególnie podkreślić, nowy teoretyczny wizerunek własności spółdzielczej miał (i ma) cel bardzo praktyczny: wskazać czym własność spółdzielcza różni się (ma się

różnić) od innych postaci współdziałania gospodarczego, głównie spółek cywilnych i kapitałowych, aby nie została bezzasadnie z nimi utożsamiona. Jest to problem własnościowej tożsamości spółdzielni, albo autentyczności spółdzielni w warunkach rynkowych.

Tabela 2. Miejsce własności spółdzielczej w różnych wyobrażeniach porządku społecznego

Nazwa	Rozumienie własności spółdzielczej	Argumentacja
Liberalizm (społeczny i ekonomiczny)	Jako forma własności prywatnej („kapitał społeczny” jest rezultatem unifikacji kapitałów indywidualnych)	W rzeczywistości istnieją tylko jednostki a nie grupy społeczne lub społeczeństwo (które są tylko konstrukcjami teoretycznymi)
Solidarność chrześcijańska	Część „wspólnego dobra, strzeżonego przez kooperatywę (a także państwo i inne formy organizacji) jako stowarzyszenie osób pracujących razem na bazie prywatnej własności	Dobra wytworzone na bazie prywatnej własności mają przeznaczenie społeczne
Socjalizm	Kolektywna własność („nowa kategoria społeczna i ekonomiczna”), gospodarczo i społecznie oddzielona od własności indywidualnej i prywatnej	Przeciwdziała szkodliwym efektom gospodarczych działań opartych o własność prywatną

Źródło: Miejsce spółdzielczości w nowym ładzie ekonomicznym (Nowacki, 1993:10-12).

Rynek i/lub gospodarka rynkowa jest także kryterium oddzielenia już istniejących kooperatyw rynkowych (Münkner, 1996) od kooperatyw, które wzrosły w warunkach rynkowych, ale rozwijały się w warunkach braku rynku lub odwrotnie (Brodziński, 1999: 46).

Koncepcje własności spółdzielczej

Przeciwstawny tradycyjnemu, współczesny pogląd o prywatnym, a nie społecznym, charakterze własności spółdzielczej odzwierciedla jedną z trzech koncepcji tej własności, które – jak wykazałem to w innym miejscu (Galor, 2004) – dają się wyróżnić w społeczeństwach formalnego socjalizmu Europy Środkowo-Wschodniej jako: 1) sumy stosunków prywatno-własnościowych, 2) „własności pośredniej” oraz 3) własności grupowej.

(1) Koncepcja własności spółdzielczej jako sumy stosunków prywatno-własnościowych opiera się na poglądzie o niewystępowaniu w społeczeństwie socjalistycznym (stan faktyczny lub pożądany) stosunków towarowo-pieniężnych jako pociągających za sobą stosunki kapitalistyczne. Ten punkt widzenia zawiera praca J. Stalina

Ekonomiczne problemy socjalizmu w ZSRR. Stwierdza się w niej m.in., że sprzedaż „kołchozom na własność” podstawowych środków produkcji prowadziłaby do „rozszerzenia cyrkulacji towarów” co stałoby w sprzeczności z tezą, że „cyrkulacja towarów jest nie do pogodzenia z perspektywą przejścia do komunizmu” bowiem prowadzi do „odrodzenia kapitalizmu” (Stalin, 1952: 94-96).

Na gruncie takiego podejścia charakter spółdzielczej własności wynika ze stosunków towarowo-pieniężnych, z którymi jest ona związana. Do podobnego stwierdzenia nie uprawnia jednak ogólna ekonomiczno-socjologiczna teoria własności w ujęciu S. Kozyra-Kowalskiego. Według niej źródłem własności (jej genezą) nie są relacje towarowo-pieniężne. Te stanowią tylko zapośredniczenie własności jako specyficznego stosunku korzystania (Kozyr-Kowalski, 1999: 225).

Znowelizowane w 1994 roku Prawo spółdzielcze orzeka, że majątek spółdzielni jest majątkiem prywatnym członków spółdzielni. Wynikająca stąd interpretacja własności spółdzielczej pozwala traktować ją jako grupową własność prywatną. Regulacje prawne w tej mierze – jak zauważył W. Chrzanowski – zacierają odrębność własnościową spółdzielni od spółek prawa handlowego (Chrzanowski, 2000).

(2) Koncepcję własności spółdzielczej jako „własności pośredniej” zawierają prace O. Langego. „Istnieją – pisze on w *Ekonomii politycznej* – rodzaje własności pośredniej między własnością społeczną i własnością prywatną, np. własność spółdzielni albo własność innych zrzeszeń, obejmująca tylko pewną część członków społeczeństwa.” (Lange, 1975: 228). W odróżnieniu od koncepcji sumy stosunków prywatno-własnościowych, zakłada się tu trzy a nie tylko dwa rodzaje stosunków własności: społeczne, prywatne oraz pośrednie. Przy czym, własność pośrednia może być tu rozumiana następująco:

1. Według kryterium wielkości podmiotu własności własność pośrednia obejmuje tylko „część członków społeczeństwa”; nie obejmuje więc ich wszystkich, całego „społeczeństwa”) jest „czymś mniej” niż ono (niż własność społeczna) i nie obejmuje wyłącznie pojedynczego indywiduum – jest „czymś więcej” niż własność prywatna; dotyczy zatem takich zbiorowości społecznych, jak zrzeszenie czy grupa społeczna;
2. Według charakteru czystych i mieszanych stosunków własności, jako własność mieszana, tzn. będąca kombinacją prywatnych i społecznych stosunków własnościowych, których wzajemną relację pozwala ujmować kryterium stopnia uspołecznienia własności;
3. Według roli związanej z przejściem międzyformacyjnym (od kapitalizmu do socjalizmu), jest to własność pośrednia, gdyż pośredniczy w tym przejściu; „nie wątpiliśmy nigdy – pisał Engels o Marksie i sobie – że w toku przechodzenia do gospodarki w pełni komunistycznej będziemy musieli stosować na szeroką skalę spółdzielczość jako szczebel pośredni.” (Engels, 1976: 496); odmianą takiego rozumienia pośredniości własności spółdzielczej jest pogląd J. Kleera podkreślający, że spółdzielczość jest niezdolna „do realizowania samodzielnych

form ustrojowych” (Kleer, 1971: 5), czyli ustroju spółdzielczego (na wzór feudalizmu, kapitalizmu);

Koncepcja własności pośredniej nie pozwala – wbrew niektórym współczesnym poglądom – odmawiać własności spółdzielczej cech własności społecznej. Na gruncie tej koncepcji nie znajduje uzasadnienia uwaga autora *Dylematów rozwoju spółdzielczości w Polsce*, poczyniona w związku z nowelizacją Prawa spółdzielczego w 1994.: „Majątek spółdzielni przekształcał się z jakiejś nieokreślonej własności społecznej, we własność prywatną członków.” (Brodziński, 1999:100). Własność społeczna jest bowiem czymś bardzo określonym. Ze względu na kryterium podmiotu własności to taka własność, której podmiotem nie jest jednostka (jak w przypadku własności prywatnej) lecz wiele jednostek – zbiorowość, grupa społeczna. Dla Langego są to wszyscy członkowie danego społeczeństwa.

(3) Traktowanie własności spółdzielczej jako własności grupowej, związane z poprzednim ujęciem, to najbardziej powszechna koncepcja, której zasadnicze cechy zostały wyrażone w pracach H. Chołaja przyjmującego, że w formacji socjalistycznej występują dwie podstawowe formy własności środków produkcji – ogólnonarodowa (jako państwowa) oraz grupowa. Ta ostatnia: „może występować bądź w postaci własności społecznej, przy której określone środki produkcji należą do pewnych zespołów ludzkich połączonych w spółdzielnie, bądź w postaci organizacji niespółdzielczych. Własność grupowa w socjalizmie reprezentowana jest przede wszystkim przez własność spółdzielczą.” (Chołaj, 1968: 72). Podmiotem własności jest grupa spółdzielców. Opatrzona większymi lub mniejszymi zastrzeżeniami koncepcja własności spółdzielczej jako własności grupowej występuje w pracach wielu innych autorów (m.in.: Kleer, 1971; Strzyżewska, 1976; Kowalak, 1968).

Do uproszczonych interpretacji grupowego charakteru własności spółdzielczej należy jego rozumienie jako wyłącznie społecznego, co wyklucza np. możliwość występowania własności grupowo-prywatnej. Podczas gdy uznanie istnienia takiego charakteru własności grupowej w odniesieniu do spółdzielczości – w ramach problemu organizacji jako podmiotu apriopracji (zagadnienia analizowanego przez M. Webera) – pojawia się np. w postaci pytania: „czy produkcyjne organizacje robotnicze o charakterze spółdzielczym, które odgrywały, zdaniem Webera, bardzo poważną rolę w górnictwie epoki średniowiecza są formą własności społecznej czy też kolektywnej własności prywatnej?” (Kozyr-Kowalski, 1977: 33).

Własność spółdzielcza jako społeczno-ekonomiczny stosunek korzystania

Przy postawieniu zagadnienia własności spółdzielczej na gruncie ekonomiczno-socjologicznej teorii własności (Galor, 2004), wśród wielu konsekwencji

poznawczych takiego kroku podkreślenia, w kontekście omawianej tu problematyki, wymaga szczególnie to, że własność spółdzielcza istnieje niezależnie od prawa (co nie przeczy wpływowi prawa na nią), czego przykładem są kooperatywy robotnicze w Argentynie powstałe wskutek przejmowania fabryk przez robotników i znane jako *Fabryka Sin Patrones* (Fabryki Bez Szefów); że jest rodzajem (specyficznego) korzystania ze środków produkcji, środków wymiany towarowo-pieniężnej, środków świadczenia usług oraz siły roboczej (zdolności do pracy), a więc nie stanowi tylko rodzaju „posiadania prawa do czegoś”, „dysponowania”, „władania”, „decydowania”, „wybierania”, „kierowania”, „zarządzania” itp. Korzystanie to (własność spółdzielcza) realizuje się p o p r z e z stosunki ekonomiczne; jej zespolenie z pracą pozwala wyróżniać spółdzielcze sposoby: produkcji, wymiany towarowo-pieniężnej oraz świadczenia usług.

Teoria ta, której częścią jest koncepcja lumpenwłasności (Tittenbrun, 2006: 9) umożliwia także ujęcie zjawiska występowania własności spółdzielczej jako lumpen-własności spółdzielczej w szarej strefie, czyli gospodarce nieformalnej, a także w ramach tzw. marginesu społecznego, czy obszaru patologii społecznej (Galor i Stępień, 2002: 60).

Własność spółdzielcza przedstawia się jako rodzaj własności wspólnotowej, zespołowej (grupowej) o różnym poziomie uspołecznienia i wyraża się w podziale dochodu *według wkładu i według pracy*. Pomiedzy „grupową własnością prywatną” (która nie jest własnością spółdzielczą) i „grupową własnością społeczną” (która oznacza pełne uspołecznienie) występuje kontinuum odmian własności spółdzielczej ułożonych według stopnia uspołecznienia.

Tradycyjne i współczesne formy własności spółdzielczej (spółdzielni)

W historii myśli spółdzielczej występuje rozumienie spółdzielni jako zrzeszenia (z zasady najsłabszych ekonomicznie grup ludzi) i jako przedsiębiorstwa. Tradycja ta, utrwalona teżą G. Draheima sformułowaną w 1952 roku (Kowalak, 1968: 174; Sowa, 1976: 39), która mówi o bimodalnej naturze spółdzielni (jako pozagospodarczym związku ludzi i jako przedsiębiorstwie).

Najprostsze kryterium odróżnienia tradycyjnej i współczesnej własności spółdzielczej polega na przyjęciu historycznej cezury czasowej – upadku muru berlińskiego: przed i po 1989 roku. Krok ten prowadzi do uznania za tradycyjne nie tylko form tej własności z okresu PRL, ale i z czasów wcześniejszych. Jednocześnie też – do pozornego paradoksu. Jeśli bowiem wziąć pod uwagę obecnie propagowany model powrotu do źródeł, do „prawdziwej” – czyli dawnej, z jej początków – spółdzielczości, współczesną własność spółdzielczą stanowiłaby własność tradycyjna. W grę wchodzi także inne występujące w literaturze

sposoby odróżnień, według: genezy – powstałe „z ruchu spółdzielczego” (tradycyjne) i „z państwa”; powstania i rozwoju w warunkach rynkowych lub nierynkowych; wieku – „stare” i „młode”; rodzaju ustroju z jakiego pochodzą – za tradycyjne uznawane są tylko spółdzielnie zachodnie, natomiast powstałe w warunkach socjalistycznych otrzymują – zdaniem L. Valko – miano „spółdzielczopodobnych struktur gospodarczych pochodzenia wschodniego” (Kowalak, 1971: 18).

Szczególne znaczenie ma określanie tradycyjnej własności spółdzielczej za pomocą jej modelu. Nie straciła swojej modelowej aktualności charakterystyka dwuczęściowej struktury własności spółdzielczej (gdzie właścicielem jest grupa członków) – powstałej w warunkach kapitalistycznych – dokonana przez L. Marszałka w 1957 roku: część 1. reprezentowana przez wpłacone udziały członkowskie; część 2. reprezentowana przez zgromadzony fundusz zapasowy, na cele społeczne, niepodzielny między członków (własność „wszystkich i niczyja”) – będąca wyrazem uspołecznienia środków produkcji jeszcze w warunkach kapitalistycznych (Marszałek, 1957: 23-24). Temu tradycyjnemu modelowi przysługuje *zasada tożsamości*, która – jak zwraca uwagę H. H. Münkner – uznaje spółdzielnie za firmy posiadane i kontrolowane przez użytkowników: „właściciele, dyrektorzy i użytkownicy to te same osoby” (Münkner, 1999: 89). Osłabianie lub niespełnianie zasady tożsamości wydaje się jedną z głównych cech rozwoju form współczesnej spółdzielczości. Chodzi przy tym nie tylko o spółdzielcze role: właściciela, dyrektora i użytkownika, lecz także o spółdzielczego pracownika. Zmiany tradycyjnego stosunku spółdzielczej własności i członkostwa spółdzielczego analizowane są w pracach Y. Stryjna (np. Stryjan, 1990: 217-147).

Tabela 3. Własność spółdzielcza – rozumienie tradycyjne i współczesne

	Rozumienie tradycyjne	Rozumienie współczesne
Kategorie myślenia	Legalistyczne, ekonomiczne, formalne	Ekonomiczne i socjologiczne, empiryczne
Hipotetyczne związki	Własność spółdzielcza – przedsięwzięcie spółdzielcze	Własność spółdzielcza wspólne środki produkcji
Charakter własności spółdzielczej	Społeczny	prywatny
Główny cel własności spółdzielczej	Potrzeby społeczne	Potrzeby członków
Zarządcy	Blisko związani z własnością spółdzielczą	Luźne lub wątpliwe związki z własnością spółdzielczą
Administratorzy	Członkowie spółdzielni	Menadżerowie
Formy organizacyjne	Oparte na wnikliwych obserwacjach reguł spółdzielczości	Oparte na luźnym nastawieniu do reguł spółdzielczości
Reguła tożsamości	Zachowana	Nie zaobserwowana

Źródło: Opracowanie własne autora.

Współczesne spółdzielnie mogą być zarówno tradycyjne i „nowoczesne”. W raptownie zmieniających się byłych krajach demokracji ludowej niezależne spółdzielnie kontrolowane przez ich członków mają szczególne znaczenie. W krajach uprzemysłowionych jakkolwiek istnieją także tradycyjne spółdzielnie sformowane z małych zwartych grup – są one zarówno zintegrowane jak i zorientowane rynkowo.

„Nowoczesne” formy własności spółdzielczej odchodzą od modelu tradycyjnego. Według Y. Stryjana nowe spółdzielnie są organizacjami „które ogólnie rzecz ujmując spełniają reguły spółdzielczości, zostały stworzone przez ich przyszłych użytkowników, ale w tym samym czasie nie są do końca związane z istniejącym systemem spółdzielni” (Stryjan, 1992: 112). Przykładami takich nowych form jest spółdzielczość pomocowa, związana z mieszkalnictwem – która wywodzi się ze spółdzielni mieszkaniowych; spółdzielczość alternatywna, do której zalicza się pomoc w wychowaniu dzieci (Szwecja, USA), wspólne kluby zakupowe (w Japonii) sąsiedzkie lub pracownicze organizacje samopomocowe (w Niemczech), spółdzielczość pracy często spotykana wśród bezrobotnych, a także spółdzielczość wysoko wykwalifikowanych specjalistów, bo taka jest w stanie zapewnić usługi bardzo wąsko wykwalifikowanych pracowników.

Rolnicze Grupy Producentckie Polsce są w zamyśle odpowiada bieżącym zmianom w polskich spółdzielniach i istnieje nadzieja, że z czasem staną się one typowymi „nowoczesnymi” spółdzielniami. Czy te grupy mogą być uznawane jako spółdzielnie w oparciu o tradycyjny model własności spółdzielczej pozostaje sprawą wciąż otwartą, która wymaga głębszej analizy. Pragmatyczne argumenty wyrażające praktyczne rady jak „Trzeba przekonać rolników, że grupy producentckie mogą być spółdzielniami lub że spółdzielnie mogą być grupami producentckimi” są niewystarczające.

Dla niektórych autorów kluczowym problemem jest przepaść pomiędzy mitami retoryki politycznej a prozą realiów socjoekonomicznych oraz mitologicznej struktury formowania polityki zasad. Klasyfikacja N. Swaina ideologicznych struktur (jakimi są mitologie) jest moim zdaniem bardzo ważna dla badań nad tożsamością własności spółdzielczej w nowej Europie. Opisał on sześć mitów (jako charakterystycznych dla spółdzielni podczas zmian), mit: chłop; złotej ery gospodarstw rodzinnych; rolnictwa zachodnioeuropejskiego jako składającego się z odnoszących sukces gospodarstw rodzinnych; „prawdziwej spółdzielni”; konsekwencji koncentracji na mitach; paradoks: „prawdziwe spółdzielnie” mogą być mitem, ale w małej skali „wieloaktywne” („nieprawdziwe”) spółdzielnie produkcyjne mogą być tym, co spełnia potrzeby (Sawin, 2002).

Zasadniczymi cechami spółdzielni, decydującymi o ich przyszłości – co podkreślają tacy autorzy, jak Stryjan (Stryjan, 1992) – są: uznanie członków za najważniejszych, zahamowanie dążenia do upodobnienia spółdzielni do zwykłych firm handlowych i spółek oraz obejmowanie nowych dziedzin z tworzeniem nowych miejsc pracy.

Spółdzielnie jako przykład organizacji wzajemnościowych (*mutual organizations*)

Oparte na zasadzie wzajemności organizacje albo stowarzyszenia, oznaczane są w literaturze przedmiotu jako „mutuals”, czy „mutual organizations”, co można oddać po polsku jako „organizacje wzajemnościowe”. Istnieją one na całym świecie w mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych formach.

Zgodnie z bardzo szeroką definicją Komisji Europejskiej z 2003 roku wzajemnościowe organizacje/stowarzyszenia „są dobrowolnymi grupami osób (naturalnymi lub legalnymi), których celem jest głównie zaspokojenie potrzeb swoich członków raczej niż osiągnięcie zwrotu z inwestycji”. Zdaniem E. Achambault, która zagadnieniu organizacji wzajemnościowych poświęciła dogłębne studium, ta szeroka definicja obejmuje przede wszystkim: grupy samopomocowe, organizacje wzajemnej pomocy, spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, towarzystwa dobroczynności, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-pożyczkowe, banki spółdzielcze, kasy oszczędnościowe i pożyczkowe, mikrokredyty, i in. (Achambault, 2009). Odnosi się więc w znacznym stopniu do różnych form aktywności spółdzielczej.

Jako działające na tych samych rynkach co korporacje, organizacje wzajemnościowe stawiają czoła globalnej konkurencji stanowiącej wyzwanie dla ich historycznych wartości.

Za typowy przykład takich organizacji, jak podkreśla francuska badaczka, uznać można towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych i stowarzyszenie wzajemnego pożytku. W tym sensie stowarzyszeniami wzajemnościowymi (*mutual societies*) są towarzystwa ubezpieczeniowe starające się chronić swoich członków przed utratą własności, osobistym i społecznym ryzykiem na podstawie dobrowolności i nieprzymuszenia.

Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych – pisze Achambault – zajmują się własnością i ryzykiem życiowym podczas gdy stowarzyszenia asekuracji wzajemnych (*mutual benefit societies*) chronią swoich członków głównie przed zagrożeniami społecznymi: chorobami, inwalidztwem i starością głównie. Autorka dokonuje następnie uszczegółowienia definicji dotyczącej tych organizacji. W tym celu proponuje uwzględnienie zestawu zasad przyjmowanych przez większość organizacji wzajemnościowych i dziedziczonych w historycznym doświadczeniu. Jej zdaniem, większość tych zasad jest także przyjęta przez inne organizacje gospodarki społecznej (*social economy*), a zasady te są często traktowane jako wartości wzajemnościowe, gdyż stanowią ponadpokoleniowe dziedzictwo, głęboko zakorzenione w historii. Zasadami tymi są następujące pryncypia: nieobecności akcji; dobrowolnego członkostwa; solidarności wśród członków; demokratycznego zarządzania; niezależności; ograniczonego podziału zysku.

Towarzystwa wzajemnej pomocy jako rodzaj *mutual organizations* istnieją w celu zebrania funduszy (lub pieniędzy) od swoich członków lub klientów (zbiorczo nazywanych członkami towarzystwa wzajemnej pomocy), które mogą być używane do zapewnienia usług wszystkim członkom towarzystwa, klubu,

stowarzyszenia. Towarzystwo wzajemnej pomocy jest zatem posiadane przez i działa na dobro swoich członków – nie ma żadnych zewnętrznych udziałowców, ani takowi nie są zwykle poszukiwani dla wywołania dużych zysków czy wpływów kapitałowych. Towarzystwa wzajemnej pomocy istnieją dla swoich członków i czerpią zyski z usług jakie oferują. Zyski zwykle są reinwestowane w towarzystwo wzajemnej pomocy dla zysku swoich członków, aczkolwiek pewien zysk może być także nieodzowny w przypadku towarzystw wzajemnej pomocy aby utrzymać lub zapewnić wzrost organizacji lub zapewnienia bezpieczeństwa.

Spółdzielnie pozostają nie tylko organizacjami wzajemnościovymi, ale też ze względu na taki swój charakter, formą organizacji właściwych dla gospodarki społecznej (*ekonomii społecznej*).

Przekształcanie spółdzielni w spółki – (konwersja i demutualizacja)

Falę demutualizacji w Wielkiej Brytanii rozpoczęła demutualizacja oszczędnościowych kas mieszkaniowych (*building societies*) będąca częścią trendu prywatyzacyjnego realizowanego przez rząd M. Thatcher. Kapitał i fundusze rezerwowe zostały rozproszczone pomiędzy członkami, którzy stali się akcjonariuszami. Oczywiście, dzielenie, gromadzonej przez pokolenia, kolektywnej własności tych wzajemnościowych organizacji było nie lada kąskiem dla aktualnych członków, z których każdy otrzymał około tysiąca dolarów (Griffits, 1998). Jednak wzrost kosztów i cen będący następstwem demutualizacji stał się nieoczekiwaną konsekwencją dla klientów i doprowadził do bankructwa Northern Rock, dawnej Oszczędnościowej Kasy Mieszkaniowej, a zaistniały kryzys doprowadził do rozczarowania.

W o wiele większej skali demutualizacja miała miejsce w USA w latach 80. i 90. XX w., a w Australii w tym samym czasie przybrała mniejsze rozmiary. Ten trend ku demutualizacji wpłynął na towarzystwa oszczędnościowo-pożyczkowe w USA i oszczędnościowe kasy mieszkaniowe w Australii. Demutualizacja była w mniejszym stopniu ogłaszana na kontynencie europejskim, gdzie była także w niektórych krajach – takich jak Francja, Luksemburg czy Irlandia – zabroniona przez prawo. W tych krajach, które domagały się międzypokoleniowego traktowania istoty solidarności, zarejestrowany kapitał i fundusze rezerwowe nie mogły być podzielone między członków/właścicieli, jeżeli organizacje przestawały istnieć (zanikały). W takim przypadku własność organizacji musiała być przekazana innej organizacji wzajemnościowej albo społeczno-gospodarczej albo państwu.

Proces przekształcania się spółdzielni w spółki, czasem nazywany konwersją, poprzez którą spółdzielnie stają się przedsiębiorstwami prywatnymi lub publicznymi.

Czym jest ten proces? Można znaleźć parę definicji opisujących proces, gdy spółdzielnie zawieszają działalność i stają się innymi strukturami ekonomicznymi i osobami prawnymi. Ten proces został zdefiniowany przez Fabio Chaddada jako „Konwersja, coraz częściej znana jako przekształcenie spółdzielni w spółki (demutualizacja), odnosi się do zmian w strukturze właścicielskiej organizacji posiadanych i kontrolowanych przez użytkowników, od spółdzielni (lub towarzystw wzajemnych) do organizacji własnościowych i nastawionych na zysk” (Chaddad, 2003).

Zmiany polegają na tym, że dotychczasowi członkowie – właściele korzystają z owoców wytworzonych przez ich bezpośredni aktywny udział w sferze ekonomicznej. Taka organizacja zmienia się w inną w której nowi właściele korzystają z owoców zależnych od udziałów właścielskich jakie objęli. Uczestnictwo członków zostaje zastępowane przez uczestnictwo udziałów. Główną przyczyną konwersji spółdzielni są członkowie którzy zawieszają świadczenie usług lub produkowania w cenie i jakości jaką zwykli dostarczać spółdzielni, która została przez nich powołana lub do której później dołączyli. David Griffiths definiuje taki proces jako następująca sytuację: „Przekształcenie spółdzielni w spółkę odnosi się do zmniejszającego się użycia towarzystw wzajemnej pomocy w zapewnianiu usług i produkowania dóbr oraz konwersji z właścicielstwa pomocowego do inwestorskiego. Demutualizacji kooperatywy zaczyna się wtedy gdy spółdzielnia traci swą tożsamość spółdzielczą, która odróżnia ją od firm posiadanych przez inwestorów” (Griffiths, 2004).

Tożsamość spółdzielczą identyfikuje spółdzielnie wśród innych przedsięwzięć ekonomicznych. Taka podejście podnosi argument, że procesy konwersji spółdzielni mają miejsce głównie dlatego, że pozaspółdzielcze struktury ekonomiczne wywołują zwiększone zyski.

Z kolei Race Matthews definiuje ten proces następująco; „Demutualizacja – konwersja towarzystw posiadanych przez członków takich jak towarzystwa ubezpieczeń na życie lub ubezpieczeń majątkowych, towarzystwa pomocowe, towarzystwa kredytowe i spółdzielnie we własnościowe firmy z ograniczoną odpowiedzialnością posiadane przez udziałowców” (Mathews, 2003). W tej definicji podkreśla się udział spółdzielni finansowych. Produktem końcowym procesu jest inna struktura ekonomiczna – prywatne spółki akcyjne. Mathews wspomina taką spółdzielczość działającą na rynku finansowym jako mającą inklinację do bycia łatwo przekształcanymi. Jest godnym zauważenia, że wszystkie te spółdzielnie są charakterystyczne poprzez fakt, że ich członkowie są także ich użytkownikami – w przeciwieństwie do spółdzielni w których członkowie nie są członkami spółdzielni.

Towarzystwo wzajemnej pomocy jest organizacją (którą jest często ale nie zawsze firma lub biznes) opartą o zasadę wzajemnej pomocy. W przeciwieństwie do prawdziwych spółdzielni członkowie zwykle nie partycypują w kapitale poprzez bezpośrednie inwestycje, ale otrzymują prawa korzystania z zysków i głosowania poprzez związek klienta. Organizacja towarzystw wzajemnej pomocy jest często po prostu określana jako towarzystwa wzajemnej pomocy (mutual).

Okoliczności sprzyjające i niesprzyjające przekształcaniu spółdzielni w spółki

Proces przemiany spółdzielni w spółki zwrócił na siebie uwagę badaczy na początku lat osiemdziesiątych, gdy wiele pojedynczych spółdzielni i różnych rodzajów spółdzielni znikło w procesie przekształcania się w kierunku prywatnych firm. Z badań i analiz empirycznych zagranicznych (niepolskich) przypadków takich przekształceń opisanych m.in. przez Chaddada (Chaddad, 2003) wynikają pewne charakterystyczne okoliczności, sprzyjające oraz niesprzyjające tego rodzaju spółdzielczej transformacji. Dają się one ująć następująco:

1. Występują fale przekształceń, które mają miejsce po tym gdy rynek przechodzi przez strukturalne zmiany z różnymi instytucjami jednocześnie działającymi na nim. Deregulacja rynku, technologiczne zmiany lub zmiany agroprzemysłowe zmieniają „reguły gry”, co zwiększa współzawodnictwo na rynku i zachęca do przekształceń spółdzielni. Dodać można, że polskie doświadczenie dotyczące transformacji (z prywatyzacją, integracją europejską i globalizacją) ukazuje, że okolicznością szczególnie sprzyjającą nie tylko przekształcaniu spółdzielni w spółki, lecz ich likwidowaniu jest również liberalistyczna ideologia z niechęcią na wszystkim formom gospodarowania nie opartych na własności prywatnej.
2. Przekształcenia rzadko są pokłosiem presji wywoływanej przez samych członków spółdzielni. W większości przypadków zmiany powodowane są presją ze strony starszych pracowników spółdzielni, członków zarządu, zewnętrznych doradców którzy mogą zyskiwać na takich przemianach.
3. Zaniedbanie (zaniechanie) edukacji swoich członków przez zarządy spółdzielni, a także zmniejszenie przejrzystości działań spółdzielni wobec swoich członków – skutek czego spółdzielcy łatwiej poddają się przekształceniom. Można do tego dodać niskie quorum potrzebne do podejmowania demokratycznych decyzji oraz konieczność działań poprzez pełnomocnictwo.
4. Finansowe aspekty także mają swój wpływ: trudności w utrzymaniu płynności, problemy finansowe i bodźce ekonomiczne wszystkie pospołu zwiększają presję na zarząd do działań w kierunku przekształceń.
5. Występuje różnica pomiędzy rozumieniem spółdzielczości i jej przedsięwzięć pomiędzy zarządzającymi spółdzielnią a członkami zarządu spółdzielni. Generalnie jest jasnym, że liderom spółdzielni na wyższym poziomie brak rozpoznania, wiedzy i zrozumienia czym jest spółdzielnia i czym są zasady spółdzielczości.
6. Jednym z argumentów (elementem demutualizacyjnej ideologii) za przekształcaniem spółdzielni jest to, że gospodarka rynkowa minimalizuje różnice pomiędzy przedsięwzięciami spółdzielczymi a firmami inwestycyjnymi.
7. Przeświadczenie, że – wobec spółdzielni – prywatna firma ma następujące komponenty i przewagi:
 - a) Przewagę wynikającą z faktu że jest skupiona na tylko jednym czynniku – poszukiwaniu zysku;

- b) Ma szerszy ogłód sytuacji rynkowej niż spółdzielnia. Dla przykładu w poszukiwaniach surowców potrzebnych firmie prywatnej poszukiwania mogą mieć skalę globalną po to aby znaleźć najtańsze możliwe źródło zaopatrzenia.
 - c) Stały wzrost, zwiększanie efektywności i lepsze źródła kapitału zewnętrznego zapewniają większe prawdopodobieństwo przeżycia i ekspansji.
8. Z kolei przeciw prywatnym firmom a na rzecz spółdzielni przemawiają następujące wartości:
- a) ochrona członków spółdzielni i ich zatrudnienia. Spółdzielnia zapewnia źródło bezpiecznych warunków zatrudnienia swoim członkom.
 - b) Na terenach wiejskich spółdzielnie mają wkład w aktywizację lokalnych społeczności.
 - c) Fakt, że członkowie posiadają swoją własną spółdzielnię zapewnia im kontrolę nad nią i wgląd w jej przyszłe działania.
 - d) tam, gdzie poziom udziału demokratycznego w spółdzielczym życiu był wysoki – jak na przykład w przypadku spółdzielni które integrowały różne aspekty aktywności członków i które mocno spajały lokalną społeczność – tam spółdzielnie były bardziej odporne na agresywne presje prace ku przekształceniom.

Z doświadczeń Izraela: przypadek spółdzielni mleczarskiej Tnuva

Wielkość zjawiska demutualizacji spółdzielni na poszczególnych kontynentach ilustrują dane przedstawione przez Van Bekkuma. W stosunku do ogółu spółdzielni na danym kontynencie spółdzielnie rejestrowane na giełdzie w 2006 roku stanowiły: Afryka – 4,6%; Ameryki (bez USA) – 3,5%; Azja – 1,2%; Europa – 26,40%; Oceania – 18, 28%; USA – 12,19% (Van Bekkum 2007). Obok pytania o jej przyczyny dominującym zagadnieniem związanym z demutualizacją spółdzielni jest pytanie o to, czy demutualizacja oznacza koniec czy początek odrodzenia spółdzielczej formy gospodarowania.

Do najbardziej kompleksowych i znaczących badań empirycznych, poświęconych zjawisku demutualizacji, należą prace izraelskiego badacza Zvi Galora. Jego analiza przypadku demutualizacji spółdzielni mleczarskiej Tnuva, istniejącej od 1926 i uznawanej za jedną z największych rynkowych spółdzielni na świecie (jej wartość obecnie oceniana na miliard dolarów), ukazuje zjawiska związane z omawianym procesem (Galor Zv., 2006). Są to przede wszystkim:

1. Podjęcie przez zebranie ogólne Tnuvy, w latach dziewięćdziesiątych, decyzji, że całkowita własność akcji należy wyłącznie do jej członków, praktycznie i indywidualnie;
2. Otwarcie sprzedaży akcji (w 2006) z udziałem pięciu poważnych firm;
3. Przypomnienie przez członków zarządu spółdzielni, że kontrola Tnuvy powinna pozostać w rękach farmerów, a w szczególności producentów mleka; umocnili

się w tym przekonaniu, gdy w toku negocjacji z kontrahentami zaczęto mówić o sprzedaży już nie, jak na początku 20% – 30% akcji, ale o sprzedaży od 51%-100% akcji; ważną okolicznością jest to, że spółdzielnia Tnuva ma wielu członków, którzy są producentami w różnych gałęziach rolnictwa; prawie równoważą się liczby członków reprezentujących kibuce i moszawy; większość członków jednak to niezbyt aktywni farmerzy; a mniejszość stanowią farmerzy–producenci mleka, którzy też byli przeciwko sprzedaży Tnuvy;

4. Zróznicowanie (także ze względu na formę własności) inwestorów konkurujących o zakup spółdzielni; należeli do nich m.in.: towarzystwo Afrykańsko-Izraelskie; fundusz inwestycyjny Markston (największy fundusz inwestycyjny w Izraelu powiązany z Deutsche Bank), międzynarodowy fundusz inwestycyjny Apax (prywatny, mający osiem światowych centrów, inwestujący m.in. w Izraeli Telecom) optujący za pozostawieniem Tnuvy jako spółdzielni;
5. Stworzenie przez procedurę sprzedaży akcji spółdzielni dalszych jej członków (właścicieli akcji), co uaktualnia pytanie o to, kto jest/będzie właścicielem spółdzielni i co dotyczy problemu własności akcji Tnuvy. Czy spółdzielnia, czy moszaw, czy kibuc jest właścicielem Tnuvy, czy też właścicielami są pojedynczy członkowie spółdzielni? Przedstawiciele moszaw oświadczyli, że akcje należą do spółdzielni jako całości, natomiast farmerzy–producenci mleka byli zdania, że powinny być one przypisane członkom odpowiednio do ich udziału w działalności gospodarczej na rzecz spółdzielni, przy czym ich udział, jako producentów mleka, byłby większy niż innych członków;

Jak podkreśla izraelski badacz, przykład Tnuvy udowadnia, że spółdzielnia może działać z sukcesem w środowisku kapitalistycznym; ukazuje także, iż spółdzielnia nie może istnieć, jeśli członkowie, a przynajmniej ich większość, nie są dłużej zainteresowani usługami, które świadczą i dla których utworzyli spółdzielnię. Przypadek ten to także dowód na to, że w toku procedur sprzedaży akcji spółdzielcy uświadamiają sobie, że ostatecznie spółdzielnia należy do nich, podkreśla Zvi Galor, Urząd rejestrowy spółdzielni przyjął stanowisko, według którego spółdzielnia należy całkowicie do jej członków indywidualnie (co jest przeciwne z podejściem ICA kładącym nacisk na grupowy aspekt własności. W przykładzie tym uwidocznia się również grupa członków spółdzielni (przede wszystkim farmerów – producentów mleka) którzy wyraźnie znajdują swój finansowy interes we własnej spółdzielni. Oni też zrobią, co będą mogli, aby przeciwstawić się demutualizacji.

Autor tych badań w kwestii roli demutualizacji dla istnienia spółdzielni jako specyficznej własnościowo-organizacyjnej formy gospodarowania przyjmuje stanowisko o niemożliwości zachowania tej formy w wyniku demutualizacji, gdyż usuwa ona zasadę wzajemności, a zamiast niej wprowadza zasadę indywidualnego zysku.

Faktem jest jednak, co zasadnie podkreśla D. Griffiths, że istota zagadnienia demutualizacji nie została jeszcze w niezbędnym zakresie rozpoznana, choć jest kwestią kluczową. Zamiast wspólnych argumentów za postępową demutualizacją,

są takie, jak: pomnażanie kapitału dla wzrostu i zróżnicowania; rosnący i zmaksymalizowany obrót dla akcjonariuszy; wprowadzanie rynkowych bodźców i dyscypliny; pomnażanie rynkowej wartości biznesu; zapewnienie większej płynności akcji członkowskich; wzrost efektywności biznesowej i procesu podejmowania decyzji (Griffiths, 2004).

Z doświadczeń Polski: demutualizacja czy „zwyczajna” prywatyzacja spółdzielni?

Po roku 1989 w Polsce nie tyle prywatyzacja spółdzielni, ale ich likwidacja wyznaczała z początku dominujący charakter zmian w polskiej spółdzielczości. Np. na koniec 2004 roku, zarejestrowanych było w Polsce ponad 4.251 spółdzielni wiejskich różnego typu, co oznacza, że funkcjonowało ich prawie dwukrotnie mniej niż w roku 1988. Co prawda niewielki wzrost liczby spółdzielni zanotowano na początku lat 90. lecz było to spowodowane podziałami dużych spółdzielni na mniejsze podmioty. Od roku 1994 notowany jest sukcesywny spadek liczby spółdzielni działających na wsi i na rzecz wsi i rolnictwa (Kawa i Kata, 2007:83). Momentem decydującym dla upadku spółdzielczości w Polsce było przyjęcie w 1990 roku destrukcyjnej ustawy *O zmianach w organizacji spółdzielczości*. Zawierała ona decyzję o rozwiązaniu wszystkich ponadpodstawowych struktur spółdzielczości (centralnych i wojewódzkich związków rewizyjnych i in.) i jako obowiązujący dogmat: odbudowę spółdzielczości „od podstaw”. Zdaniem Z. Chyry-Rolicz, była to nie tylko reakcja na spółdzielczość wynaturzoną, skrajnie zbiurokratyzowaną, obsadzoną dyspozycyjnymi urzędnikami pochodzącymi z nomenklatury partyjnej w miejsce autentycznych liderów spółdzielczych wyrosłych ze swych lokalnych społeczności, ale było to też spełnienie oczekiwań nowych kategorii – beneficjentów transformacji, które zaczęły przejmować majątek spółdzielni: różne firmy prywatne – spółki różnego typu (Chyra-Rolicz, 2005: 200-201). Swoistym potwierdzeniem tego stanu rzeczy i dodatkowo świadectwem napięć towarzyszących przygotowywaniu kolejnych zmian w ustawie o spółdzielczości jest m.in. opinia marszałka Sejmu B. Chrzanowskiego, który polityczny atak na spółdzielczość jako zmierzający do przerobienia wszystkich spółdzielni w spółki prawa handlowego, określił mianem „łódzkiej prywatyzacji spółdzielni”.

Nie wszystkie rodzaje spółdzielczych form gospodarowania były jednakowo podatne na prywatyzację. Wskazują na to dane i doświadczenia prezentowane w prasie spółdzielczej. Według E. Obidzińskiej spółdzielcze przedsiębiorstwa przetwórstwa rolnego stały się wdzięcznym obiektem szybkiej prywatyzacji, rozumianej jako przejście w indywidualne, prywatne ręce. Nie były to przedsiębiorstwa duże

czy wieloobiektove, w dodatku usytuowane zwykle blisko lokalnego rynku zbytu i rynku skupu surowców rolniczych. Działając na obu tych rynkach od lat, nowemu właścicielowi oferowały nie tylko przetwórnictwo, ale i klientów oraz dostawców surowców. W pierwszej kolejności spółdzielczość utraciła młyny, mieszalnie pasz i GSowskie masarnie. Oddawano je w prywatne ręce często bez walki: zupełnie nie radzące sobie w nowej sytuacji zarządy znalazły sposób na przetrwanie poprzez wynajem czy dzierżawę prywatnym firmom spółdzielczego majątku. O swoje miejsce w nowej rzeczywistości walczyła jedynie spółdzielczość ogrodnicza i mleczarska. Atutem tej pierwszej był znaczący majątek zgromadzony w ramach przedsiębiorstwa Hortex oraz dobrze rozwinięta sieć skupu owoców i warzyw (Obidzińska, 2008).

Odbudowywaniu spółdzielczości służyć miały kolejne regulacje prawne, a szczególnie nowe Prawo Spółdzielcze uchwalone w 1994, w którym uznano własność spółdzielczą za własność prywatną. Sprzyjało to zasadniczemu zmniejszeniu żywiołowej dotąd prywatyzacji majątku spółdzielczego. A majątek ten traktowany był ze względów doktrynalnych jako majątek sektora „społecznego” (w analogii do mienia państwowego) mający ulec prywatyzacji (Chyra-Rolicz, 2005: 202). Zmianom tym mocno sprzyjał fakt – na który zwraca uwagę B. Iwan – słabej kondycji zarządów spółdzielni: „nie miały one umiejętności ani doświadczenia w zarządzaniu spółdzielczymi przedsiębiorstwami w nowych, rynkowych warunkach i... zaczęły uwłaszczać się na majątku spółdzielczym.” (Iwan, 2004:372). Czyżby polskie doświadczenie zmian w spółdzielczości po 1989 roku nie obejmowało zjawiska demutualizacji spółdzielni? Łatwo dojść do takiego wniosku na podstawie próby internetowego wyszukiwania (próba z lutego 2009) stron na hasło: demutualizacja spółdzielni (w Polsce) – 11 wskazań, ale żadno nie mówi o aktualnym empirycznym przypadku. Jeśli jednak, kierując się podstawowym znaczeniem określenia demutualizacji, dokonać podobnej operacji dla hasła „prywatyzacja spółdzielni”, wówczas otrzymuje się linki (4 z 9) mówiące o: prywatyzacji spółdzielni inwalidów w Suwałkach w 2004, prywatyzacja spółdzielni mleczarskiej w Gdowie w 2002, PSS „Społem” w Katowicach w 1989, prywatyzacja spółdzielni produkcyjnych po utworzeniu Agencji Nieruchomości Rolnych (ANR) w 2004. W tym ostatnim przypadku znajdują odzwierciedlenie formy dysponowania przez ANR ziemią prowadzące do prywatyzacji ziemi przejętej po dawnych PGR-ach: 1) jej wydzierżawienie rolnikom indywidualnym, 2) uwłaszczenie załogi jako spółki (prawa handlowego lub z o.o. itp.), 3) sprzedaż właścicielowi prywatnemu. Przykłady te świadczą, że prywatyzacja spółdzielni nie oznacza automatycznie jej demutualizacji.

Podjęte tu zagadnienie demutualizacji spółdzielni w Polsce jest w znikomym stopniu przedmiotem zainteresowania poznawczego i badawczego, na co swój wpływ wywiera załamanie się polskiej spółdzielczości. Zwraca jednak także dodatkowo uwagę fakt, że również zjawisko prywatyzacji spółdzielni pozostaje w polskiej literaturze stosunkowo mało zbadane. Stąd też tym bardziej uzasadniona jest ostrożność w formułowaniu sądów na temat zjawiska demutualizacji w polskiej spółdzielczości.

Zapewne nie do przejawów tego zjawiska, a do zjawiska „zwyczajnej” prywatyzacji należałoby zaliczyć przekształcenia własnościowe po 1989 roku Robotniczej Spółdzielni Wydawniczej „Prasa” zlikwidowanej uchwałą Sejmu 22.03.1990, której zmiany i cechy własnościowe, na podstawie jej ogólnej charakterystyki w Wikipedii, dają się przedstawić następująco: RSW „Prasa” powstała w wyniku uchwały Sekretariatu KC PPR (1947) i działała jako spółdzielnia z członkostwem osób prawnych. Jej majątek został utworzony z majątku 14 wydawnictw i przedsiębiorstw z całej Polski. W 1973 spółdzielnia przekształciła się w RSW „Książka Prasa Ruch” (włączając majątek Centrali „Ruch” i Spółdzielni Wydawniczej „Książka i Wiedza”).

W 1989 struktura udziałów organizacji osób prawnych – członków RSW zawierała następujące proporcje: PZPR – 100 (95,2%); Liga Kobiet – 1 (0,95); Związek Harcerstwa Polskiego – 1 (0,95); Związek Socjalistycznej Młodzieży Polskiej – 1 (0,95); Związek Młodzieży Wiejskiej – 1 (0,95); Zrzeszenie Studentów Polskich – 1 (0,95). Natomiast przed likwidacją przez Sejm tej spółdzielni, z początkiem 1990 roku, po rozwiązaniu się PZPR, struktura ta przedstawiała się tak: SARP – 51%; ZSMP – 9%; ZMW – 9%; ZSP – 9%; Liga Kobiet Polskich – 12%; Fundacja Wschód-Zachód – 10%.

Jak piszą autorzy hasła w Wikipedii: „wyprowadzanie majątku do przedsiębiorstw prywatnych z koncernu zaczęło się jeszcze przed 1989 r. Jednym z jego bardziej znanych form było dotowanie przez RSW „Książka Prasa Ruch” na polecenie KC PZPR spółki Transakcja, co w przekonaniu niektórych z procesu prywatyzacji koncernu czyniło klasyczny przypadek tzw. uwłaszczania nomenklatury.” Natomiast z listy przedsiębiorstw, w których spółdzielnia ta lokowała swoje kapitały zanim podjęta została ustawa o jej likwidacji, wynika, że na ogółem 23 przedsiębiorstwa wszystkie miały postać spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

Z punktu widzenia przedmiotu badań socjologii ogólnej problematyka demutualizacji, wyrażająca utratę dotychczasowej, tradycyjnej własnościowo-organizacyjnej tożsamości spółdzielni, oznacza wzięcie pod uwagę zjawiska zanikania struktur społecznych.

Literatura

- Archambault E., 2009, *Mutual Organizations, Mutual Societies*, „International Encyclopedia of Civil Society”, Anheier H. and Toepler S. (Ed.) [on line]. 3.02.2009. Dostępny w Internecie: http://halshs-00267566_v1
- Brodziński M.G., 1999, *Dylematy rozwoju spółdzielczości w Polsce*, Warszawa.
- Chaddad F.R., Cook M.L., 2004, *The Economics of Organization Structure Changes: A US Perspective on Demutualization*, „Annals of Public and Cooperative Economics”, Tom. 75, Nr 4.
- Chaddad, F.R. and Cook, M.L., 2003. *Understanding NEw Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology*, „Review of Agricultural Economics”, nr 25.

- Chołaj H., 1968, *Uwagi o różnicach pomiędzy własnością spółdzielczą a własnością państwową w socjalizmie*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy”, nr 2.
- Chrzanowski W., 2000, 69. posiedzenia Senatu w dniach 22, 23 i 24 listopada [on line] 3.02.2009. Dostępny w Internecie: <http://www.senat.gov.pl/K4/DOK/STEN/069/2.htm> –115k.
- Chyra-Rolicz Z., 2005, *Właściciele spółdzielni. Doświadczenia przeszłości w procesie transformacji polskiej spółdzielczości. Tezy do dyskusji*, w: Z. Galor (red.), *Europa właścicieli*, Katedra Nauk Społecznych AR w Poznaniu, Poznań: Wydawnictwo Prodrak.
- Engels F., 1976, List do Augusta Bebla – 20 stycznia 1886 roku, w: MED, t. 36, Warszawa.
- Galor Zb., 2004, *Tradycyjna własność spółdzielcza i zarządzanie w warunkach transformacji ustrojowej*, w: Z. Chyra-Rolicz (red.), *Pomoc czy przeszkoda? Rola tradycji w odbudowie polskiej spółdzielczości*, Siedlce: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach.
- Galor Zb., Stępień J., 2002, *Pojęcie i regionalne determinanty lumpenpracy w gospodarce polskiej okresu transformacji*, w: *Strategia i rozwój społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, S. Partycki (red.), Lublin, t.2.
- Galor Zb., 2007, *Ownership identity of cooperatives in the new Europe*, w: R. Chaves i in. (red.), *The future of co-operatives in a growing Europe*, Valencia: Universitat de Valencia.
- Galor Zv., 2006, *The Marketing Cooperative: Demutualization or Revival* [on line] 3.02.2009. Dostępny w Internecie: <http://www.coopgalor.com/doc/Tnuva.doc>
- Griffiths D., 1998, *Privatisation of Co-operatives*, „Co-operative Federation of Victoria LTD – Discussion Paper” [on line]. 3.02.2009. Dostępny w Internecie: http://www.australia.coop/artman2/publish/Co-op_Advocacy_19/Privatisation_of_the_AWB.php
- Griffiths D., 2004, *Should co-operative demutualise?* [on line]. 3.02.2009. Dostępny w Internecie: http://www.australia.coop/demutual_decision.htm
- Iwan B., 2004, *Przemiany spółdzielczego sektora mleczarskiego w okresie budowy gospodarki rynkowej w Polsce*, w: Z. Chyra-Rolicz (red), *Pomoc czy przeszkoda. Rola tradycji w odbudowie Polskiej spółdzielczości*, Siedlce: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach.
- Kawa M., Kata R., 2007, *Spółdzielczość w rolnictwie i gospodarce żywnościowej w Polsce w aspekcie europejskich procesów integracyjnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego 42, Seria Ekonomiczna, Ekonomia I, pod redakcją J. Kitowskiego, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Kleer J., 1971, *W sprawie ekonomicznej teorii spółdzielczości w socjalizmie*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy”, nr 1.
- Kowalak T., 1986, *Spółdzielnia jako typ przedsiębiorstwa*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy”, nr 1.
- Kowalak T., 1971, *O poglądach niektórych przeciwników spółdzielczości socjalistycznej*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy”, nr 4.
- Marszałek L., 1957, *O metodzie wyjaśniania istoty spółdzielczości*, „Przegląd Spółdzielczy”, nr 6.
- Münkner H. H., 1996, *Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość działalności spółdzielczej*, Warszawa: Materiały SIB.
- Münkner H. H., 1999, *Samoorganizacja w przedsiębiorstwa grupowe jako alternatywa dla bezrobocia*, „Vademecum Spółdzielczości”, nr 10.
- Kozyr-Kowalski S., 1999, *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Nowacki S., 1993, *Miejsce spółdzielczości w nowym ładzie ekonomicznym*, Warszawa: Materiały SIB.
- Mischke J.D., Rouse J.G., 2004, *New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives*, Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Obidzińska E., *Jak odbudować polską spółdzielczość? Spółdzielnia sprywatyzowana*, „Rynek Spożywczy” [on line]. 28.03.2008. Dostępny w Internecie: <http://www.portalspozywczy.pl/rynekspozywczy/archiwum/>.
- Sowa K. Z., 1976, *Elementy socjologicznej teorii zrzeszeń z analizą wybranych zagadnień spółdzielczych zrzeszeń konsumenckich*, Warszawa.

- Stalin J., 1952, *Ekonomiczne problemy socjalizmu w ZSRR*, Warszawa.
- Stryjan Y., 1990, *On Ownership and Membership*, „Economic and Industrial Democracy”, Vol. 11.
- Stryjan Y., 1992, *Nowe spółdzielnie w Szwecji – zarys problemu*, w: *Problemy spółdzielczości we współczesnym świecie*, Warszawa.
- Strzyskowska M., 1976, *Własność socjalistyczna jako kategoria ekonomiczna*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Swain N., 2002, *From Kolhoz to 'Genuine Cooperative' Transition Problems in Central European Agriculture*, Centre for Central and Eastern European Studies, Working Paper No. 6, ISSN 1464-7745.
- Tittenbrun J. (red.), 2006, *Własność i interesy w dobie transformacji ustrojowej*, Poznań: Wydawnictwo „Rys”.
- UN Resolution adopted by the General Assembly [on the report of the Third Committee (A/62/432)] 62/128. *Cooperatives in social development* [on line]. 3.02.2009. Dostępny w Internecie: <http://www.caledonia.org.uk/UN-res-56-114.htm>.
- Van Bekkum O., 2007, *Demutualization – Beginning of the End or Dawn for Cooperative Renewal? – Presentation to the Canadian Cooperative Association, Victoria BC, 1 Feb 2007*: <http://www.coopscanada.coop/pdf/meetings/2007institute/Onno%20Frank%20van%20Bekkum%20Feb%201%20%202007.pdf>

Zbigniew Galor

Ownership-organizational Identification of Cooperatives and Question of their De-mutualisation

Abstract

„Pluralism in the form of cooperatives” that is ownership with different degrees of socialization, makes up a general category of cooperative ownership. At the same time, there are many kinds of shared management in a market economy. The ownership identification is a question of theoretical and practical understanding of the cooperative itself. This was expressed in the document of ICA Statement on the Co-operative Identity, in 1995. The paper compared cooperatives with limited companies from the perspective of ownership-organizational features.

The question of demutualisation of cooperatives was presented as well. The demutualisation of cooperatives is new, not developed phenomenon in Polish social-economic life, where the demutualisation of insurance companies and banks is more significant. Generally: the question of cooperative's demutualisation has a bigger, also historical basis in the changes of cooperatives in some states in EU and in Israel's economic practice. There is not a big interest for the phenomenon in the Polish literature of the field. The question of demutualisation - as transforming cooperatives in joint stock companies and/or their introduction onto the stock exchange – is related to the cases of cooperative privatisation, among others, to Worker's Editorial Cooperative „Książka Prasa Ruch”.

Joanna Kołodziejczyk, Jakub Kołodziejczyk

Tradycja pedagogiczna i uwarunkowania systemu oświaty dla zarządzania partycypacyjnego szkołą

Wprowadzenie

Zarządzanie publiczne będące subdyscypliną nauk o zarządzaniu, koncentruje się wokół „wyznaczania celów organizacji tworzących sferę publiczną oraz optymalnego wykorzystania możliwości zorganizowanego działania ludzi, nakierowanego na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego” (Kożuch, 2004). W przytoczonej definicji zwrócono uwagę na kilka ważnych aspektów. Pierwszy dotyczy określania specyficznych celów działania dla poszczególnych organizacji publicznych, które są swoiste dla danej domeny życia publicznego. Inne cele stawiane są przed instytucjami, których zadaniem jest dbanie o zdrowie, bezpieczeństwo, kulturę, edukację itd. Z celami tymi związane są specyficzne wartości, których realizacja wymaga uwzględniania przez te instytucje specyfiki dotyczącej związanych z nimi procesów i sposobów ich osiągania, wypracowanych na gruncie szczegółowych dziedzin realizujących wartości dla nich właściwe (zdrowia publicznego, kultury, edukacji, pomocy społecznej itd.).

Zarządzanie szkołą (zarządzanie edukacyjne) jako instytucją publiczną staje przed wyzwaniami składającymi się na przytoczoną definicję. Zarządzanie szkołą wymaga określania celów edukacji przy uwzględnieniu wymogów systemu edukacyjnego i uwarunkowań wynikających z potrzeb społeczności lokalnej, potrzeb uczniów i ich rodziców, wyzwań które stawia współczesność (takich jak globalizacja, uczenie się przez całe życie, społeczeństwo obywatelskie). Za przedstawionymi wyżej celami edukacji kryją się wartości (Kołodziejczyk, 2005), uzasadniające stawianie takich a nie innych celów. Specyfika stawianych celów i wartości, która jest unikatowa względem jakiegokolwiek innej instytucji (organizacji) powoduje, że dla ich realizacji konieczny jest odpowiedni dobór środków, które wypracowane są przez instytucje oświatowe (i nauk: pedagogiki, psychologii, socjologii i innych), a związane przede wszystkim z organizacją i prowadzeniem procesu edukacyjnego.

Idea zarządzania partycypacyjnego rozwijana jest na gruncie nauk o zarządzaniu, można jednak wskazać poglądy teoretyczne i praktyczne działania w obrębie edukacji, które pod wieloma względami są spójne z tą ideą (angażowanie w działanie na rzecz powodzenia własnej organizacji, poszukiwania nowych rozwiązań, motywowanie do działania, branie większej odpowiedzialności). Niestety rzadkością są opisy tego rodzaju działalności edukacyjnej dokonane z perspektywy zarządzania. Przykładem może tu być opis programów partycypacyjnych realizowanych przez szkoły, które przedstawił Fazlagić (2003) z perspektywy marketingowego zarządzania szkołą. Znacznie więcej takich opisów można znaleźć w literaturze pedagogicznej (Gribble, 2005; Kohlberg), jednak ten punkt widzenia nie uwzględnia ważnych problemów związanych z zarządzaniem.

Warto zwrócić uwagę na to, że partycypację można rozumieć w dwojaki sposób. Po pierwsze jako opcję wśród wielu metod zarządzania, wybieraną przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie instytucją. Mogą się one ograniczać do wyboru określonych rodzajów partycypacji np. partycypacji w zyskach (Beck-Krala, 2008), partycypacji przy podejmowaniu określonych decyzji, partycypacji przedstawicielskiej (Mendel, 2002). Po drugie partycypację rozumie się jako koncepcję działania człowieka, cechującą wszystkich członków organizacji, w takim samym stopniu kadrę zarządzającą jak i pracowników (Stocki i in., 2008), a w przypadku szkoły także uczniów i rodziców. O podobnym podziale możemy mówić w odniesieniu do zarządzania szkołą. Uczestnictwo w zarządzaniu szkołą można rozciągnąć na cały obszar działania szkoły lub ograniczyć do określonych grup (rodzice, nauczyciele, uczniowie) albo wybranego zakresu działania procesu dydaktycznego, zajęć pozalekcyjnych, działalności samorządu szkolnego itd.

Celem tego artykułu jest przyjrzenie się dwóm obszarom znajdującym się u podstaw określających sensowność i możliwości wprowadzenia zarządzania partycypacyjnego w szkołach: tradycji pedagogicznej i uwarunkowaniom systemu oświaty.

Uwarunkowania systemu oświaty

Organizacje pierwszego sektora ze środowiska biznesowego posiadają dużo swobody w kształtowaniu swoich struktur i metod organizacyjnych oraz zarządczych. Inaczej sytuacja przedstawia się w instytucjach publicznych, których organizacja i metody zarządzania ograniczone są przez ramy przepisów prawa, niejednokrotnie narzucających zakres ich działania, strukturę i zakres obowiązków poszczególnych jednostek organizacyjnych i stanowisk. Z tą sytuacją mamy do czynienia w odniesieniu do szkoły jako instytucji publicznej.

Podstawowym aktem prawnym określającym ramy działania systemu oświaty jest *Ustawa o systemie oświaty*. Reguluje ona działanie szkół i placówek, określając ich cele, zakres działania i wzajemne relacje między poszczególnymi instytucjami systemu oświaty. Określa ona również sposób organizacji, zakresu działania i prawa różnych organów powoływanych do wpływania na działanie szkół.

Szkoła jako instytucja publiczna jest tym rodzajem organizacji, w której współudział społeczności szkolnej w podejmowaniu decyzji o kluczowym znaczeniu dla jej funkcjonowania jest wpisany w podstawowy dokument, w oparciu o który działa – ustawę o systemie oświaty. W szkole, zgodnie z ustawą, funkcjonują lub mogą funkcjonować: rada pedagogiczna, rada szkoły, rady rodziców, samorząd uczniowski. Obligatoryjnie działająca rada pedagogiczna w swoim założeniu ma być kolegialnym organem szkoły, z mocy ustawy decydującym o fundamentalnych dla tej organizacji zadaniach, może współdecydować zarówno o prowadzeniu procesu dydaktycznego, wychowawczego i opiekuńczego, ale również ma szerokie uprawnienia w kwestiach związanych z zarządzaniem i organizacją pracy szkoły, np.: przygotowuje projekt statutu szkoły albo jego zmian i przedstawia do uchwalenia radzie szkoły, może wystąpić z wnioskiem o odwołanie nauczyciela ze stanowiska dyrektora lub z innego stanowiska kierowniczego w szkole, ustala organizację doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły etc. W ustawie czytamy, że rada pedagogiczna jest organem wydającym opinię w istotnych dla szkoły obszarach działania; opiniuje w szczególności:

1. organizację pracy szkoły lub placówki, w tym zwłaszcza tygodniowy rozkład zajęć lekcyjnych i pozalekcyjnych;
2. projekt planu finansowego szkoły lub placówki;
3. wnioski dyrektora o przyznanie nauczycielom odznaczeń, nagród i innych wyróżnień;
4. propozycje dyrektora szkoły lub placówki w sprawach przydziału nauczycielom stałych prac i zajęć w ramach wynagrodzenia zasadniczego oraz dodatkowo płatnych zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.

Ten rodzaj współudziału rady pedagogicznej w procesach podejmowania decyzji związanych z organizacją pracy i zarządzaniem szkołą można określić jako partycypację konsultacyjną, oznaczającą prawo do przedstawiania propozycji, prawo do doradzania i sugerowania, opiniowania, występowania ze skargami etc. Jest to równocześnie partycypacja bezpośrednia – wszyscy nauczyciele stają się podmiotami współdecydującymi o organizacji pracy, mogą występować bezpośrednio ze swoimi postulatami, wnioskami, uwagami na spotkaniach rady pedagogicznej. Wpływ rady pedagogicznej na decyzje podejmowane przez dyrektora szkoły, zagwarantowany w ustawie, w sposób istotny może więc zaważyć na zarządzaniu szkołą. Jej negatywna opinia we wskazanych w ustawie obszarach wpływu teoretycznie może utrudnić lub uniemożliwić zarządzanie szkołą, wskazać tu można choćby kwestię organizacji procesu dydaktycznego, w tym przydzielanie obowiązków nauczycielom.

Z drugiej strony można zadać pytanie dotyczące tego, w jakim stopniu rzeczywiście nauczyciele uczestniczą w procesie decyzyjnym, a więc nie tylko opiniują

np. stworzone przez dyrektora dokumenty, ale jak często sami są autorami propozycji, wniosków, postulatów etc. i jak często sami podejmują decyzje w istotnych dla szkoły sprawach. Branie udziału w procesie podejmowania decyzji oznacza uczestniczenie w kilku ważnych etapach na proces ten składających się: uczestniczenie w analizie sytuacji, formułowaniu celów, określaniu sposobów ich realizacji, realizowaniu celów i kontroli wykonania zadań. Często w niektórych, zwykle rutynowych, działaniach związanych z procesem zarządzania biorą udział nauczyciele – na zasadzie przydzielonych im przez dyrektora obowiązków, np. tworzą harmonogramy zajęć dla uczniów, dyżurów nauczycieli, zajęć pozalekcyjnych. Opracowują plany: dydaktyczne, wychowawcze, opiekuńcze, profilaktyczne; piszą sprawozdania z realizacji tych planów. W ten sposób opracowanie każdego z wyżej wymienionych planów wiąże się ze wskazaniem podejmowanych przez nauczycieli zadań i ze wskazaniem osób odpowiedzialnych za ich realizację. Poniekąd – jest to jednak, przynajmniej częściowo, realizacja zaproponowanego wcześniej przez dyrekcję szkoły podziału obowiązków wśród kadry nauczycielskiej (np. kto będzie odpowiedzialny za organizację życia kulturalnego w szkole, organizację uroczystości szkolnych, nadzór nad gazetką szkolną, samorządem uczniowskim, itd.).

Rada pedagogiczna może podejmować uchwały zwykłą większością głosów w obecności przynajmniej połowy jej członków. Warto więc jeszcze raz podkreślić, że z zapisów ustawowych wynika, że może być organem nie tylko doradczym czy opiniotwórczym, ale nauczyciele mogą inicjować zmiany, aktywnie jako autorzy koncepcji podejmować kolegialnie decyzje i uczestniczyć we wprowadzanych w szkole zmianach zarówno w zakresie związanym z prowadzeniem procesu dydaktycznego i wychowawczego, jak również w zarządzaniu szkołą.

W przypadku rady szkoły, rad rodziców i samorządu uczniowskiego uprawnienia do współdecydowania o działalności szkoły przysługują przedstawicielom: nauczycieli, rodziców i uczniów, którzy w ten właśnie, pośredni sposób, partycypują w procesach decyzyjnych. Rada szkoły, złożona z przedstawicieli nauczycieli, rodziców i uczniów, pełni funkcję:

- opiniotwórczą: opiniuje projekt planu finansowego, plan pracy szkoły lub placówki, projekty innowacji i eksperymentów pedagogicznych oraz inne sprawy istotne dla szkoły lub placówki,
- interwencyjną: może występować do organu sprawującego nadzór pedagogiczny z wnioskami o zbadanie i dokonanie oceny działalności szkoły, jej dyrektora lub innego nauczyciela zatrudnionego w szkole; wnioski te mają dla organu charakter wiążący; z własnej inicjatywy ocenia sytuację oraz stan szkoły, występuje z wnioskami do dyrektora, rady pedagogicznej, organu prowadzącego szkołę oraz do wojewódzkiej rady oświatowej, w szczególności w sprawach organizacji zajęć pozalekcyjnych i przedmiotów nadobowiązkowych,
- uchwała statut szkoły.

Prymarną funkcją rady szkoły jest więc ocenianie, poza wskazaną ważną funkcją opiniotwórczą zarezerwowano dla niej głównie funkcję kontrolno-nadzorcą:

możliwość interwencji w wypadkach niepokojących związanych z wypełnianiem przez szkołę jej podstawowych zadań. Podstawową funkcją rady szkoły nie jest tworzenie, uczestniczenie w budowaniu „czegoś”, ale raczej wydawanie opinii na temat tego, co zostało stworzone, nie kładzie się w ustawie nacisku na uczestniczenie rady szkoły w rzeczywistym rozwoju szkoły.

W zakresie celów wychowawczych istotny jest głos rodziców, którzy przez swoich przedstawicieli w radzie rodziców, decydują w formie uchwały o:

- programie wychowawczym szkoły, obejmującym wszystkie treści i działania o charakterze wychowawczym skierowane do uczniów, realizowanym przez nauczycieli
- programie profilaktyki dostosowanym do potrzeb rozwojowych uczniów oraz potrzeb danego środowiska, obejmującym wszystkie treści i działania o charakterze profilaktycznym skierowane do uczniów, nauczycieli i rodziców.

Poza tym wyrażają swoją opinię na temat programu i harmonogramu poprawy efektywności kształcenia lub wychowania szkoły oraz na temat projektu planu finansowego składanego przez dyrektora szkoły. Warto zwrócić tu uwagę na działalność klasowych rad rodziców, popularnych „trójek klasowych”, które mogą wpływać na wiele decyzji związanych z organizowaniem życia w szkole uczniów na poziomie poszczególnych klas. Decydujące o znaczeniu głosu rodziców w zarządzaniu klasą jest ułożenie relacji między wychowawcą klasy a rodzicami, wzajemna chęć współpracy w tym zakresie. Być może warto zbadać, jak rzeczywiście wygląda ta współpraca i jakich obszarów dotyczy, ponieważ wydaje się, z obserwacji, że zwykle rodzice angażują się w sprawy związane z pomocą wychowawcy w organizowaniu uroczystości szkolnych czy klasowych, wycieczek, wyjść do kina, teatru, na basen (w młodszych klasach) etc.

Podobny rodzaj – partycypacji przedstawicielskiej – przewidziano dla uczniów, którzy działają w ramach samorządu uczniowskiego. W ustawie istnieje zapis mówiący o tym, że samorząd może przedstawiać dyrektorowi wnioski i opinie we wszystkich sprawach szkoły. W szczególności na mocy ustawy zagwarantowano uczniom sześć „praw”, regulujących w pewnym sensie również ich udział w życiu szkoły. Są to:

1. prawo do zapoznawania się z programem nauczania, z jego treścią, celem i stawianymi wymaganiami;
2. prawo do jawnej i umotywowanej oceny postępów w nauce i zachowaniu;
3. prawo do organizacji życia szkolnego, umożliwiające zachowanie właściwych proporcji między wysiłkiem szkolnym a możliwością rozwijania i zaspokajania własnych zainteresowań;
4. prawo redagowania i wydawania gazety szkolnej;
5. prawo organizowania działalności kulturalnej, oświatowej, sportowej oraz rozrywkowej zgodnie z własnymi potrzebami i możliwościami organizacyjnymi, w porozumieniu z dyrektorem;
6. prawo wyboru nauczyciela pełniącego rolę opiekuna samorządu.

W zakresie współuczestniczenia uczniów w procesie podejmowania decyzji w szkole akcent położono głównie na działania, które wiążą się z respektowaniem ich podstawowych praw, bez realnego wpływu na proces edukacji, organizacji i zarządzania szkołą.

Podstawy zarządzania partycypacyjnego szkołą zawarte w tradycji pedagogicznej

Wprowadzenie partycypacyjnego zarządzania szkołą ma sens wtedy, gdy angażuje wszystkich uczestników życia szkolnego do brania odpowiedzialności za losy własne i miejsca, w którym się znajdują. W literaturze pedagogicznej znaleźć można liczne przykłady przedstawiające ramy teoretyczne jak i praktykę realizowania podejścia partycypacyjnego. Podobnie jak w przypadku występowania dwóch sposobów rozumienia partycypacji na gruncie nauk o zarządzaniu wskazanych we wstępie, w odniesieniu do poglądów pedagogicznych również można wskazać na dwa sposoby widzenia uczestniczenia i roli uczniów, nauczycieli i rodziców w procesie edukacji i wychowania: ograniczającą się do uczestnictwa w określonym obszarze życia szkoły lub procesu edukacyjnego i wychowawczego lub jako sposób rozumienia człowieka i specyfiki jego działania. W dalszej części skoncentrujemy się na przedstawieniu jednego ze sposobów teoretycznego przedstawienia problemu oraz praktycznej realizacji idei partycypacji dzieci w organizacji procesu wychowawczego w instytucji oświatowej. Oba przykłady przedstawione niżej reprezentują podejście, które w swoisty sposób przedstawia rozumienie koncepcji człowieka, dla którego uczestnictwo w procesie edukacji i wychowania jest cechą immanentną.

Tradycyjne podejście do edukacji zakłada, że uczniowie mają obowiązek wykonywać to, co osoby odpowiedzialne za nauczanie im nakazują. Sprowadza to edukację szkolną do posłuszeństwa uczniów wobec nauczycieli. Jednym ze współcześnie rozwijanych podejść, które odrzuca pełną dominację i podporządkowanie uczniów (dzieci) jest personalizm pedagogiczny.

Bogusław Śliwerski (1996) wskazuje na egzemplifikacje personalizmu we współczesnych teoriach pedagogicznych. Wymienia wśród nich m.in.: pedagogikę radykalnego humanizmu Ericha Fromma, pedagogikę niedyrektywną Carla Rogersa, pedagogikę antyautorytarną Thomasa Gordona czy Aleksandra Sutherlanda Neilla, pedagogikę serca Marii Łopatkowej, pedagogikę humanistyczną Bogdana Suchodolskiego czy Ireny Wojnar, pedagogikę fenomenologiczną Stanisława Rucińskiego czy pedagogikę dialogu Martina Bubera.

Podstawą łączącą te teorie pedagogiczne jest akcentowanie tezy o wolności człowieka. Dotyczy to wszystkich podmiotów zaangażowanych w proces edukacji (nauczycieli, rodziców i uczniów). Sam proces wychowania jest w swojej naturze obciążony niepewnością co do jego wyniku. Ponieważ skutki wychowania są nieznane, wymaga on troski o dziecko wszystkich uczestników wychowania. Samo dziecko będące podmiotem wychowania powinno w nim brać aktywny udział.

Na personalistyczne spojrzenie na człowieka w edukacji składają się bowiem następujące przesłanki (Śliwerski, 1996):

- afirmacja autonomii każdej osoby jako wartości podstawowej, naczelnej i immanentnej, tkwiącej w człowieku, w tym, że jest niepowtarzalnym bytem; człowiek jest istotą wolną;
- podmiotowość człowieka, tzn. osoba – bez względu na jej wiek, płeć, rasę, wyznanie itp. – nie może być nigdy traktowana jako przedmiot, narzędzie czy środek do celu; jest ona nieredukowalna do jakiegokolwiek sfery życia (np. ciało, zmysły, fizjologia, produktywność itp.);
- podmiotowość prawna, której podstawą jest prawo naturalne (wrodzone) lub godność osoby ludzkiej, tzn. że prawa nie są darem społeczności czy władzy, ale tkwią w rozumnej, wolnej, zdolnej do odpowiedzialności, samoswiadomości i samokierowania naturze ludzkiej;
- prymat życia duchowego osoby w stosunku do innych dziedzin życia oraz w stosunku do społeczności;
- dialogowy i wspólnotowy wymiar więzi społecznych; człowiek jest istotą społeczną, ale społeczeństwo nie jest sumą jednostek ludzkich tylko wspólnotą osób wolnych i odpowiedzialnych.

Szkoła oparta na zasadach personalizmu pedagogicznego zapewnia podmiotowość i wolność wszystkim uczestnikom życia szkolnego: nauczycielom, uczniom i rodzicom. Prowadzi do kreatywności, samostanowienia i partycypacji wszystkich grup życia szkolnego w zarządzaniu szkołą. Niektóre z teoretycznych rozwiązań proponowanych przez pedagogów znajdowały swoje odzwierciedlenie w praktyce.

Ideę partycypacji w poglądach pedagogicznych można odnaleźć w nowatorskich na ówczesne czasy (pierwsza połowa ubiegłego wieku) pracach i praktyce wychowawczej Janusza Korczaka. Wskazał on na nierównoprawną pozycję dzieci w społeczeństwie, ich niewolniczą zależność względem dorosłych. Stąd zasadnicze miejsce w jego poglądach zajmowało uznanie autonomii i godności dziecka. Podkreślał trzy podstawowe zasady prowadzenia procesu wychowawczego: współgospodarowanie, współzarządzanie oraz oddziaływanie opinii społecznej. Zasady te realizował poprzez rozwój samorządności dzieci i młodzieży, rozwijanie różnych form aktywności: sąd koleżeński, rada samorządowa, sejm dziecięcy.

Celem powołania sądu koleżeńskiego było uniezależnienie dzieci od woli humoru wychowawcy, stworzenie zasad i norm, które zostały przejęte w życiu społeczności i regulowały jego atmosferę. Rolą jego było również pobudzenie

zainteresowania i refleksję dzieci własnym zachowaniem, uczenie samokrytycyzmu i budowanie postaw i rozwoju etycznego wychowanków. Rolę sędziów w sądzie koleżeńskim pełnili sami uczniowie, a sądzeni mogli być zarówno dzieci jak i dorośli. Zdaniem Korczaka miało to ogromną rolę wychowawczą – zmieniało rolę i pozycję dziecka w procesie wychowania.

Rada samorządowa była ciałem wybieranym i obradującym raz w tygodniu. W jej skład wchodziło 10 wychowanków i wychowawca. Celem działania rady było podejmowanie prób zaspokojenia potrzeb dzieci poprzez wysłuchiwanie próśb, pretensji, projektów i podejmowanie nowych inicjatyw, regulowanie wzajemnych relacji między dziećmi oraz między dziećmi i dorosłymi. Zadaniem rady było również formułowanie postanowień, które wprowadzano jako obowiązujące przepisy. Funkcjonowanie rady przyczyniło się do rozwoju samorządności zakładu, podniesienia aktywności i uspołecznienia wychowanków.

Najwyższą formą samorządności był sejm dziecięcy. Z chwilą jego powstania rada zaczęła pełnić rolę organu wykonawczego. Wśród zadań sejmu dziecięcego było między innymi: zatwierdzanie lub odrzucanie praw ustanawianych przez radę samorządową, a także uchwalanie ważniejszych świąt i wydarzeń w życiu zakładu.

Praktyka pedagogiczna Korczaka pokazuje sposób w jaki mogą być realizowane zasady pełnej partycypacji. Podobnych przykładów można znaleźć więcej w literaturze przedmiotu (Gribble, 2005).

Podsumowanie

W drugiej części artykułu przedstawiono wybór koncepcji znajdujących się w tradycji pedagogicznej prezentujących teoretyczne przesłanki jak i praktyczne rozwiązania, które mogą być podstawą dla rozwijania partycypacyjnego zarządzania szkołą. Przedstawione podejścia stanowią wybór; są jedynie reprezentacją licznej grupy rozwiązań teoretycznych i praktycznych. Stanowią one mocny fundament intelektualny, na którym możliwe jest rozwijanie zarządzania szkołą w oparciu zasady partycypacji.

Wykorzystanie tego potencjału wymaga stworzenia autonomii instytucjonalnej szkół, uznania podmiotowości nauczycieli, uczniów i rodziców (Śliwerski, 1995). Oznacza to jednak potrzeby stworzenia takich ram funkcjonowania systemu oświaty, który nie będzie narzucał ograniczeń i hierarchicznego podporządkowania.

Na podstawie analizy aktów prawnych będących podstawą polskiego systemu oświaty można dojść do wniosku, że deklarowane cele edukacji takie jak przygotowanie do życia w demokratycznym społeczeństwie, realizowane są przez instytucje, które zakładają ograniczone możliwości partycypacji (poszczególnych grup

i zakresu) w zarządzaniu szkołą. W przypadku rodziców i uczniów akcentuje się głównie ich prawa do wyrażania opinii, zgłaszania wniosków i postulatów. W mniejszym stopniu grupy te uczestniczą w całym procesie decyzyjnym, stąd trudno jest mówić o ich pełnej partycypacji w zarządzaniu szkołą. Radzie pedagogicznej jako organowi podejmującemu uchwały, przynajmniej z prawnego punktu widzenia, przyznaje się natomiast duże możliwości stanowienia o istotnych dla szkoły kwestiach w każdym obszarze jej funkcjonowania.

Literatura

- Beck-Krala E., 2008, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą*, Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Fazlagić A.J., 2003, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Warszawa: Wydawnictwa CODN.
- Gribble D., 2005, *Edukacja w wolności*, Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kohlberg L., Power F.C., Higgins A., 1989, *Lawrence Kohlberg's Approach to Moral Education*, New York, Guildford, Surrey: Columbia University Press.
- Kołodziejczyk J., *Znaczenie konceptualizacji celów wychowania dla zarządzania w oświacie*, niepublikowana praca doktorska 2004.
- Kożuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne*, Warszawa: Wydawnictwo PLACET.
- Mendel T., 2002, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., 2008, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Śliwerski B., 1995, *Demokracja w szkole – szkołą demokracji*, „Edukacja i dialog”, nr 5 (68).
- Śliwerski B., 1996, *Z perspektywy pedagogiki personalistycznej*, „Edukacja i dialog”, nr 6 (79).
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty* (Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425) z późniejszymi zmianami.

Joanna Kołodziejczyk, Jakub Kołodziejczyk

Educational Tradition and Educational System Conditioning in School participative Management

Abstract

We seek the basis of participation school management in two domains. The first one is connected to the pedagogical tradition in which many approaches can be used successfully in building educational process based on the students' participation in school

management. The second domain pertains to the specifics of public institution management and involves limiting the managers' discretion by existing legal conditions. Thus, an important aspect of considering the possibilities of implementing participation school management is the analysis of existing legal solutions.

Partycypacja urzędników samorządowych w procesie podejmowania decyzji. Kontinuum zachowania kierowniczego R. Tannenbauma i W. Schmidta w teorii i praktyce

Wprowadzenie

W organizacjach zatrudniających w większości wysokokwalifikowaną kadrę, szczególnego znaczenia nabiera możliwość partycypacji pracowników w procesie podejmowania decyzji. Samo pojęcie partycypacji wywodzi się z łaciny, gdzie słowo *participio* oznacza branie w czymś udziału; uczestnictwo; udział (*Słownik Wyrazów Obcych*, 1978: 554). Partycypacja na gruncie stosunków pracy, to udział załogi w zarządzaniu firmą oparty na formule współpracy w zabieganiu o dobro przedsiębiorstwa, co pośrednio przyczynia się do wzrostu korzyści pracowników (Wratny, 1998: 216). Partycypacja jawi się jako zmiana zachowania kadry kierowniczej w stosunku do podległych pracowników. Istotą tej zmiany jest stworzenie warunków podwładnym do przejawiania inicjatywy, zgłaszania pomysłów, aktywności, zapewnienie prawa do krytyki rozwiązań niefunkcjonalnych i proponowanie własnych jako alternatyw służących podejmowaniu najkorzystniejszych decyzji (Stachnik-Czajkowska, 1998: 8-9).

Pracowników o wysokich kompetencjach merytorycznych zazwyczaj cechuje duża potrzeba osiągnięć zawodowych, przejawem czego jest m.in. chęć udziału w podejmowaniu decyzji. Kadra menedżerska powinna uwzględnić zatem konieczność kreatywnego zaangażowania w procesy decyzyjne szersze grono pracowników – również usytuowanych na niższych poziomach struktury organizacyjnej. Wynika to z wielu przesłanek. Świadomość posiadania możliwości wpływania na funkcjonowanie organizacji, w której jest się zatrudnionym, współodpowiedzialność za losy firmy korzystnie wpływa na integrację pracownika ze swoim miejscem pracy. To z kolei jest jednym z istotniejszych elementów budowania przeświadczenia współposiadania firmy, która przestaje być postrzegana jako „obca”, a zaczyna być „swoją”.

O znaczeniu partycypacji pracowników w oddziaływaniu na sprawy dotyczące zakładu pracy wspomina również katolicka nauka społeczna. Wymiar tego oddziaływania powinien być dwuwymiarowy. Z jednej strony namacalny, materialny

(np. współwłasność środków pracy, udział w zarządzie czy w zyskach), natomiast z drugiej – duchowy, wyrażający się tym, iż: człowiek pracujący pragnie nie tylko należytej za swą pracę zapłaty, ale także uwzględnienia w samym procesie produkcji takich możliwości, ażeby mógł mieć poczucie, że pracując nawet na wspólnym, pracuje zarazem na swoim (Jan Paweł II, 1986: 33).

Współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji o różnym stopniu ważności dla funkcjonowania organizacji korzystnie wpłynie także na wzrost satysfakcji z pracy. Implikacją tego będzie spadek wskaźnika fluktuacji oraz absencji kadr.

Przedsiębiorstwo dające swoim pracownikom – usytuowanym na różnych szczeblach organizacyjnych – autonomię przy podejmowaniu pewnych decyzji, w czytelny sposób pokazuje personelowi, że traktuje ich z szacunkiem i po partnerSKU. Pewien poziom swobody w podejmowaniu decyzji pozytywnie wpłynie również na proces kształtowania się u pracowników zachowań innowacyjnych. Sprzyjać to z kolei będzie w budowaniu kultury organizacyjnej stymulującej i nagradzającej zachowania kreatywne. Jak zauważa Lidia Zbiegień-Maciąg: To co szczególnie cenne [...], to obligatoryjność wspólnego podejmowania decyzji, wspólnego oceniania efektów działań (Zbiegień-Maciąg, 1997: 44). Jest to niezwykle ważny aspekt partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym – szczególnie w nowoczesnych organizacjach, zatrudniających wysokokwalifikowane, nowoczesne kadry, o dużym potencjale rozwojowym. Pracownicy będą lepiej zmotywowani wewnętrznie do wykonywania takich czynności w pracy, na które mają wpływ (Borkowska, 1994: 3).

Możemy mówić o różnym stopniu (mniejszym lub większym) udziału pracowników w podejmowaniu decyzji. Zależy to od wielu czynników, do najważniejszych możemy zaliczyć cechy osobowościowe kierownika i to jaki zakres swobody zachowań w organizacji pozostawi on podległym pracownikom. Do innych czynników wpływających na stopień partycypacji personelu w procesie decyzyjnym zaliczymy: charakter organizacji (w instytucjach „totalnych”, np. wojsko, policja stopień partycypacji będzie stosunkowo niewielki), struktura formalna, czy szerzej – kultura organizacji.

Poziomy udział pracowników w podejmowaniu decyzji

Możemy mówić o różnym poziomie partycypacji personelu przy podejmowaniu decyzji. Ciekawy model teoretyczny zaproponowali prekursorzy sytuacyjnego podejścia do problematyki przywództwa Robert Tannenbaum (nieżyjący już profesor University of California Anderson Graduate School of Management) i Warren Schmidt (starszy wykładowca University of California Anderson Graduate School of Management). Model ten opisuje zachowania siedmiu kierowników przy delegowaniu swoich uprawnień pracownikom – od zachowań autokratycznych (przełożony sam

decyduje i ogłasza decyzję) do zachowań partycypacyjnych (przełożony zezwala podwładnym działać w granicach określonych przez swego szefa).

Zgodnie z zaproponowanym układem teoretycznym przywódca zanim dokona wyboru swojej postawy względem podwładnych w zakresie delegowania pracownikom uprawnień powinien wziąć pod uwagę trzy zbiory sił (Stawowa, *Przywództwo*, materiały on line):

- a. siły występujące u kierownika (wiedza, wartości, poglądy, motywacja do pracy),
- b. siły występujące u podwładnych (wiedza, wartości, poglądy, motywacja do pracy),
- c. siły pojawiające się w danej sytuacji (normy, wartości obowiązujące w danej organizacji).

Zatem przyjęty styl kierowania jest wypadkową związaną z cechami przełożonego i podwładnych oraz zaistniałej sytuacji. Układ ten nie jest sztywny, niezmienny. Przeciwnie, ulega dynamicznym, sytuacyjnym przeobrażeniom. Zakres udziału pracowników w rozwiązywaniu problemów kierowniczych w ujęciu teoretycznym R. Tannenbauma i W. Schmidta rozkłada się następująco na siedmiostopniowej skali (por. Matejko, 1969: 120; patrz też Masłyk-Musiał: 1996: 117):

- 1° – kierownik decyduje i ogłasza swoją decyzję (kierowanie skoncentrowane na osobie kierownika, orientacja na zadania),
- 2° – kierownik przekonuje podwładnych o słuszności swej decyzji,
- 3° – kierownik przedstawia pomysły i zachęca do pytań,
- 4° – kierownik przedstawia swoje decyzje jako mogące ulec zmianie,
- 5° – kierownik przedstawia zagadnienie, uzyskuje sugestie od podwładnych i decyduje,
- 6° – kierownik określa granice swobody decyzji podwładnych i wzywa ich, by zdecydowali,
- 7° – kierownik zezwala podwładnym działać w granicach określonych przez swego przełożonego (kierowanie skoncentrowane na podwładnych, orientacja na stosunki międzyludzkie).

Jak zatem widać, skala R. Tannenbauma i W. Schmidta na przeciwnych końcach zawiera opozycyjnie usytuowane względem siebie zachowania przełożonego wobec podwładnych. Jeden koniec skali charakteryzuje się zdecydowanie autorytarnymi zachowaniami kierownika wobec swoich pracowników. Partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji jest praktycznie żadna. W tym modelu pracownicy są jedynie biernymi wykonawcami zleczanych czynności. Natomiast na przeciwnym końcu skali pojawiają się zachowania przełożonego o charakterze zdecydowanie demokratycznym. Pracownicy mają szerokie pole swobody postępowania. Ten model – partycypacyjny – cechuje się dużym, realnym wpływem personelu na decyzje przełożonych. Pracownicy są podmiotami decydującymi, ale w granicach wcześniej wyraźnie określonych przez np. zarząd firmy.

Analizując poszczególne stopnie partycypacji podwładnych w procesie podejmowania decyzji wg koncepcji R. Tannenbauma i W. Schmidta, można dojść do wniosku, iż dwa stopnie (3° i 4°) są wyraźnie zbliżone do siebie. W związku z powyższym M. Mroziewski proponuje połączyć te dwa stopnie ze sobą i tym samym siedmiostopniową skalę zredukować do skali sześciostopniowej. Autor ten proponuje jednocześnie nadać poszczególnym stopniom udziału pracowników w rozwiązywaniu problemów kierowniczych określone nazwy (Mroziewski, 1999: 258-260):

1° – **styl autokratyczny**, pracownicy traktowani są instrumentalnie, przedmiotowo, nie mają możliwości uczestnictwa w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, a wszelkie decyzje podejmowane są bez ich udziału, kierownik decyduje i ogłasza swą decyzję pracownikom, ten styl odpowiada pierwszemu stopniowi partycypacji w skali R. Tannenbauma i W. Schmidta,

2° – **styl instruktażowy**, przełożony przekonuje pracowników o słuszności swojej decyzji, odwołując się do dokumentów normujących i określających sposób realizacji zadań im przypisanych, kierownik instruuje pracowników odnośnie tego, co mają robić, ale i jak to wykonać – argumentując słuszność swoich postanowień, styl ten odpowiada drugiemu stopniowi partycypacji w skali R. Tannenbauma i W. Schmidta,

3° – **styl realistyczny**, utworzony z połączenia trzeciego i czwartego stopnia partycypacji pracowników w skali R. Tannenbauma i W. Schmidta, głównym jego założeniem jest deklarowana przez kierownika możliwość zmiany swoich decyzji, tym samym pracownicy zyskują pewien zakres autonomii, gdzie przełożony może uwzględnić ich punkt widzenia przy ostatecznym podjęciu decyzji,

4° – **styl demokratyczny**, odpowiadający piątemu stopniowi partycypacji pracowników w skali R. Tannenbauma i W. Schmidta, według założeń tego stylu pracownicy traktowani w sposób podmiotowy biorą udział w opracowaniu ostatecznej decyzji – na co świadomie zezwala przełożony,

5° – **styl delegujący**, odpowiada szóstemu stopniowi partycypacji w skali R. Tannenbauma i W. Schmidta, kierownik proponuje pracownikom samodzielne podejmowanie decyzji, po wcześniejszym określeniu granic swobody tych decyzji, przełożony zatem określa obszary problemowe w obrębie których mogą swobodnie poruszać się podlegli mu pracownicy, i co najważniejsze – podejmować samodzielnie decyzje, kierownik zgodnie z nazwą stylu deleguje na pracowników część swoich uprawnień i władzy,

6° – **styl partycypacyjny**, odpowiada on siódmemu stopniowi udziału pracowników w podejmowaniu decyzji kierowniczych, kierownik precyzuje swoim podwładnym obszary problemowe określone przez swego zwierzchnika, następnie daje podległemu personelowi szeroki zakres swobody w podejmowaniu decyzji, które praktycznie podejmowane są już przez nich samych.

M. Mroziewski jednocześnie zaznacza, że *styl instruktażowy* został wyodrębniony przez S. Kwiatkowskiego (*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981: 504-505), natomiast *styl realistyczny* zdefiniował T. Strzelecki (Strzelecki, 1995: 97-98).

Można postawić pytanie o faktyczny i akceptowany poziom partycypacji w podejmowaniu decyzji przez zatrudniony w firmie personel. Innymi słowy: jaki pracownicy chcą mieć zakres swobody przy podejmowaniu decyzji? Czy domagają się pełnej partycypacji w procesie decyzyjnym? Czy też może chcą mieć wpływ na podejmowanie decyzji, ale tylko do pewnego stopnia? A jak wygląda to w rzeczywistości? Czy kadra kierownicza dopuszcza podległy sobie personel do procesu decyzyjnego? Odpowiadając na te pytania można odwołać się właśnie do analiz empirycznych przeprowadzonych w oparciu o przełożoną na język pytań badawczych skalę Roberta Tannenbama i Warrena Schmidta.

Badania empiryczne

W październiku i listopadzie 2005r. wśród pracowników Urzędu Miasta Tychy przeprowadzono badania ankietowe dotyczące problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Projekt badawczy został przeprowadzony przez pracowników Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych na zlecenie Urzędu Miasta. W badaniach, w których użyto dwóch standaryzowanych kwestionariuszy wywiadów (oddzielne narzędzie dla kadry urzędniczej oraz osób kierujących ich pracą) łącznie wzięło udział 295 pracowników tyskiego magistratu (263 urzędników i 32 osoby pełniące kierownicze funkcje). Można w zasadzie stwierdzić, że badania miały niemal charakter całościowy, gdyż dane empiryczne udało się w oparciu o technikę wywiadu standaryzowanego zebrać od niemal 92% osób zatrudnionych w UM Tychy. Pytania badawcze poruszały problemy związane z: relacjami między pracownikami, stylami kierowania, partycypacją w podejmowaniu decyzji, komunikacją wewnętrzną, satysfakcją z pracy, motywacją, rozwojem zawodowym.

W projekcie badawczym – jak zaznaczono wcześniej – poruszano również kwestie związane z problematyką kierowania zespołami pracowniczymi i co za tym idzie – partycypacją pracowników w podejmowaniu decyzji. W tym celu na język pytań badawczych przełożono kontinuum zachowań kierowniczych R. Tannenbauma i W. Schmidta.

Odpowiedzi na pytania o rzeczywisty i pożądaný przez urzędników (nie pełniących funkcji kierowniczych, N=263) zakres udziału w podejmowaniu decyzji przedstawiono w dalszej części artykułu.

Charakterystykę populacji badanych urzędników dokonano w oparciu o następujące zmienne: płeć, wiek, wykształcenie i staż pracy w UM Tychy. W badanej instytucji – biorąc pod uwagę kryterium płci – wyraźnie dominują kobiety, które stanowiły 73% ankietowanych. Kolejną zmienną charakteryzującą respondentów jest wiek (tabela 1). Okazało się, że niemal 30% osób biorących udział w badaniach

liczyło od 49 do 56 lat. Generalnie można stwierdzić, że ponad połowa badanych (51%) przekroczyło 42 rok życia. Co piąty ankietowany (20,2%) urzędnik UM Tychy był w wieku od 28 do 34 lat, a co ósmy (12,9%) nie przekroczył 27-go roku życia. Przeciętny wiek pracowników badanych wyniósł 40,6 lat.

Tabela 1. Podział badanych urzędników ze względu na płeć i wiek

wiek	kobiety		mężczyźni		Suma	
	N	%	N	%	N	%
21-27 lat	17	8,9	17	23,9	34	12,9
28-34 lat	32	16,7	21	29,6	53	20,2
35-41 lat	26	13,5	14	19,7	40	15,2
42-48 lat	39	20,3	8	11,3	47	17,9
49-56 lat	71	37,0	7	9,9	78	29,7
57 i więcej lat	5	2,6	4	5,6	9	3,4
brak odpowiedzi	2	1,0	-	-	2	0,8
Suma	192	100,0	71	100,0	263	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejną, istotną zmienną opisującą osoby badane jest ich poziom wykształcenia (tabela 2). Ponad 48% ankietowanych w momencie prowadzenia badań legitymowało się wykształceniem średnim – część z tych osób z pewnością podnosi swoje wykształcenie na studiach niestacjonarnych. Natomiast połowa (51,2%) wypowiadających się urzędników posiadało wykształcenie wyższe – w tym 21,2% wyższe zawodowe, a 30% pełne wyższe.

Tabela 2. Podział badanych urzędników ze względu na płeć i poziom wykształcenia

poziom wykształcenia	kobiety		mężczyźni		Suma	
	N	%	N	%	N	%
średnie ogólne	41	21,4	5	7,0	46	17,5
średnie techniczne	60	31,3	21	29,6	81	30,8
wyższe zawodowe	37	19,3	19	26,8	56	21,2
pełne wyższe	53	27,6	26	36,6	79	30,0
brak odpowiedzi	1	0,5	-	-	1	0,4
Suma	192	100,0	71	100,0	263	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowanych urzędników w części metryczkowej pytano także o dotychczasowy staż pracy w Urzędzie Miasta (tabela 3). Co trzeci badany (33,5%) w momencie prowadzenia badań nie pracował w tej instytucji dłużej niż 5 lat. Co piąty ankietowany (22,1%) legitymował się stażem pracy od 6 do 10 lat, podobny

odsetek (22,4%) - od 11 do 15 lat. Osoby o najdłuższym stażu pracy (powyżej 20 lat) stanowiły 11,7% populacji badanej.

Tabela 3. Podział badanych urzędników ze względu na płeć i staż pracy w UM Tychy

staż pracy w UM Tychy	kobiety		mężczyźni		suma	
	N	%	N	%	N	%
poniżej 1 roku	10	5,2	2	2,8	12	4,6
1-5 lat	45	23,4	31	43,7	76	28,9
6-10 lat	41	21,4	17	23,9	58	22,1
11-15 lat	39	20,3	20	28,2	59	22,4
16-20 lat	24	12,5	1	1,4	25	9,5
21-25 lat	9	4,7	-	-	9	3,4
26-30 lat	19	9,9	-	-	19	7,2
powyżej 30 lat	3	1,6	-	-	3	1,1
brak odpowiedzi	2	1,0	-	-	2	0,8
Suma	192	100,0	71	100,0	263	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

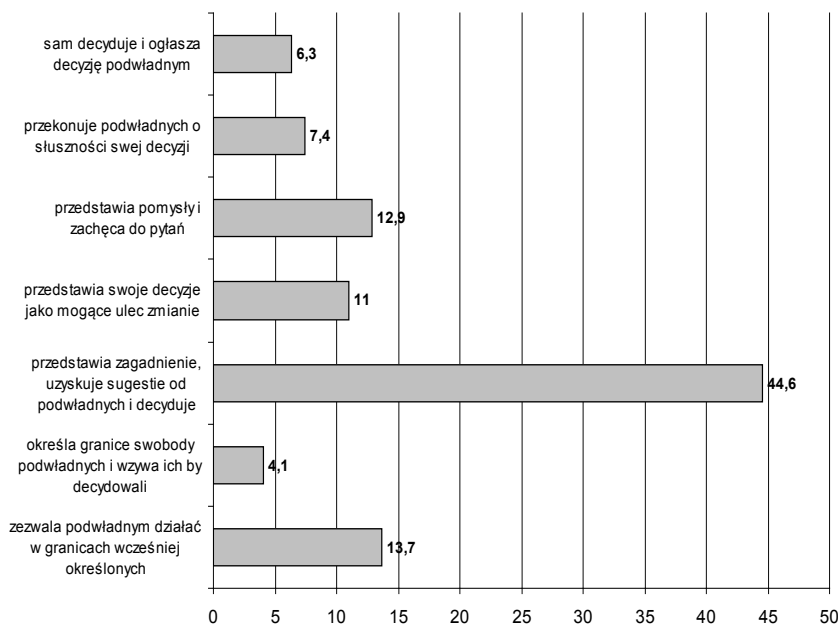
Ankietowani urzędnicy samorządowi najczęściej wskazywali (44,6%), że kierownik podejmując decyzję powinien *przedstawić zagadnienie, uzyskać sugestie od podwładnych i zdecydować* (wykres 1). Odpowiada to zatem piątemu (5°) stopniowi udziału pracowników w rozwiązywaniu problemów kierowniczych na skali R. Tannenbauma i W. Schmidta. Przekłada się to na styl **demokratyczny** w ujęciu M. Mroziewskiego. Pracownicy wyraźnie zaakcentowali, że dążą do czynnego udziału w podejmowaniu decyzji. Jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, że urzędnicy chcą, aby ostateczną decyzję podejmował ich bezpośredni przełożony. Wiąże to się najprawdopodobniej z niechęcią brania na siebie dodatkowej odpowiedzialności, która wynika z realnego uczestnictwa w procesie decyzyjnym.

Niemal co czwarta osoba badana (23,9%) jako pożądany stopień własnego udziału przy podejmowaniu decyzji wskazało na styl **realistyczny**. Styl ten powstał na podstawie zsumowania odpowiedzi mówiących, że kierownik podejmując decyzję powinien *przedstawić pomysły i zachęcać do pytań* (12,9%) lub *przedstawić swoje decyzje jako mogące ulec zmianie* (11%). Ten typ przełożonego dopuszcza możliwość udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji. Kierownik w ostatecznym podejmowaniu decyzji uwzględnia możliwość wzięcia pod uwagę sugestii pracowników.

Jedynie znikoma część badanych (6,3%) zaakceptowała działania kadry kierowniczej o dużym natężeniu zachowań **autorytarnych**. Osoby te w największym stopniu akceptują kierownika, który *sam decyduje i ogłasza decyzje*. Blisko 14% populacji badanych urzędników wskazało, że chciałoby, aby kierownik przy podejmowaniu decyzji *zezwał podwładnym działać w granicach wcześniej określonych*.

Odpowiada to stylowi **partycypacyjnemu**. Wydawałoby się, że ten styl kierowania, cechujący się maksymalnym sposobem wpływania przez pracowników na podejmowane w firmie decyzje będą właśnie najchętniej wybierać ankietowane osoby. Praktyka pokazała coś innego. Urzędnicy badanej instytucji samorządowej faktycznie wyraźnie wskazali na chęć udziału w procesie podejmowania decyzji. Jednakże pracownikom tym wystarczy współudział w podejmowaniu decyzji, mieszczący się w granicach demokratycznego stylu kierowania. Interpretować to można obawą pracowników przed samodzielnym podejmowaniem decyzji, a co za tym idzie – ponoszeniem dodatkowej, związanej z tym odpowiedzialności. Reasumując, można stwierdzić, że badani urzędnicy chcą mieć udział w kreowaniu procesów decyzyjnych dotyczących funkcjonowania ich organizacji. Natomiast nie chcą tych decyzji podejmować samodzielnie, gdyż zwiększyłoby to ich zakres odpowiedzialności i poziom stresu w pracy. Na to z kolei urzędnicy nie chcą wyrazić zgody. Taki stopień partycypacji, który daje pracownikowi subiektywne poczucie współdecydowania przy jednoczesnym braku odpowiedzialności, gdyż ostateczną decyzję formalnie podejmuje kierownik jest oczekiwany także w innych instytucjach. Potwierdzają to badania empiryczne (por. np. Muster, 2008: 120-121; patrz też Muster, 2006: 39-42).

Wykres 1. Pożądane zachowania bezpośredniego przełożonego przy podejmowaniu decyzji (w%)



Źródło: Opracowanie własne.

Okazało się, że największe luki pomiędzy rzeczywistym delegowaniem uprawnień przez kierowników a oczekiwanym udziałem urzędników w podejmowaniu decyzji zaobserwowano na dwóch poziomach:

- a. kierownik sam decyduje i ogłasza decyzję podwładnym,
- b. kierownik przedstawia zagadnienie, uzyskuje sugestie od podwładnych i decyduje.

W pierwszym przypadku (sytuacja „a”) 26,5% urzędników wskazuje na faktycznie występujące autorytarne zachowania przełożonych. Podczas gdy akceptuje je jedynie 6,3% badanych – zatem zidentyfikowana luka kulturowa wynosi 20,2%. Natomiast w drugim przypadku (sytuacja „b”) 28,7% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że ich przełożony zanim podejmie decyzję, to przedstawia im zagadnienie oraz uzyskuje sugestie. Jednakże tego typu zachowań ze strony kadry kierowniczej oczekuje znacząco większy odsetek respondentów – 44,6%. W tym przypadku luka kształtuje się na poziomie niemal 16%. Zidentyfikowane rozbieżności pomiędzy stanem rzeczywistym a oczekiwanym w procesie podejmowania decyzji mogą być skorelowane z niezadowoleniem z pracy, co implikować będzie wzrostem poziomu fluktuacji i absencji (por. March i Simon, 1964: 155). Problem ten w szczególnym stopniu będzie obserwowany wśród osób o najwyższych kwalifikacjach. Osoby te oczekują podmiotowego traktowania, czego wymiernym skutkiem powinna być partycypacja przy podejmowaniu decyzji.

Tabela 4. Luka pomiędzy pożądanym a deklarowanym przez pracowników udziałem przy podejmowaniu decyzji (w%)

Zachowania bezpośredniego przełożonego przy odejmowaniu decyzji	Obserwowane, rzeczywiste	Pożądane, oczekiwane	Luka pomiędzy oczekiwaniami a stanem rzeczywistym
Sam decyduje i ogłasza decyzję podwładnym	26,5	6,3	20,2
Przekonuje podwładnych o słuszności swej decyzji	9,1	7,4	1,7
Przedstawia pomysły i zachęca do pytań	12,8	12,9	-0,1
Przedstawia swoje pomysły jako mogące ulec zmianie	10,4	11	-0,6
Przedstawia zagadnienie, uzyskuje sugestie od podwładnych i decyduje	28,7	44,6	-15,9
Określa granice swobody podwładnych i wzywa ich by decydowali	2,3	4,1	-1,8
Zezwala podwładnym działać w granicach wcześniej określonych	10,2	13,7	-3,5

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Ranking wskazań badanych pracowników dotyczący rzeczywistego i oczekiwanego udziału w podejmowaniu decyzji

Zachowania bezpośredniego przełożonego przy podejmowaniu decyzji	Obserwowane, rzeczywiste (lista rankingowa)	Pożądane, oczekiwane (lista rankingowa)
Przedstawia zagadnienie, uzyskuje sugestie od podwładnych i decyduje	1	1
Sam decyduje i ogłasza decyzję podwładnym	2	6
Przedstawia pomysły i zachęca do pytań	3	3
Przedstawia swoje pomysły jako mogące ulec zmianie	4	4
Zezwala podwładnym działać w granicach wcześniej określonych	5	2
Przekonuje podwładnych o słuszności swej decyzji	6	5
Określa granice swobody podwładnych i wzywa ich by decydowali	7	7

Źródło: Opracowanie własne.

Zestawienie rankingowe wskazań badanych pracowników dotyczących rzeczywistego i oczekiwanego udziału w procesie podejmowania decyzji (tabela 5) wykorzystano przy obliczaniu tzw. współczynnika korelacji rang Spearmana ($\rho - \rho_0$). Współczynnik korelacji rang zawiera się w granicach $(-1, 1)$, gdzie $\rho = 1$ świadczy o całkowitej zgodności rang (Gruszczyński, 1986: 149). W analizowanym przypadku – po dokonaniu stosownych obliczeń statystycznych – okazało się, iż współczynnik korelacji rang kształtuje się na poziomie 0,46. Zatem związek pomiędzy stanem rzeczywistym a oczekiwanym jeżeli chodzi o partycypację w zakresie podejmowania decyzji w badanej instytucji był na poziomie średnim.

Zakończenie

W ostatnich latach udział pracowników przy podejmowaniu decyzji nabiera nowego znaczenia. Jednym z powodów tego stanu rzeczy są dynamicznie zachodzące przeobrażenia w sferze kwalifikacji pracowników oraz w gospodarce. Implikacją procesu profesjonalizacji kadry pracowniczej, czego przejawem jest chociażby rosnący odsetek pracowników z wykształceniem wyższym będzie wzrost chęci partycypacji w procesie decyzyjnym. Ograniczanie możliwości pracowników

(szczególnie tych o wysokich kwalifikacjach merytorycznych) w udziale przy podejmowaniu decyzji będzie skutkować chęcią zmiany miejsca pracy. Pracownicy dysponują wiedzą, umiejętnościami, które pracodawcy powinni nauczyć się wykorzystywać i sięgać po te zasoby – także w procesie decyzyjnym. To sygnał dla personelu, że jest traktowany z szacunkiem i po partnersku.

Jak podkreśla J. Penc: należy tak kształtować model zarządzania przedsiębiorstwami, aby było w nim nie tylko formalnie wyznaczone miejsce dla samorządu, ale by jego praktyczna realizacja stymulowała zapotrzebowanie na bezpośrednie włączanie się pracowników w proces współdecydowania o sprawach ich pracy i zakładu (Penc, 1998: 249). Stymuluje to pobudzanie procesów motywacji na poziomie poszczególnych pracowników oraz komórek organizacyjnych. Jednakże szefowie muszą sobie zdawać sprawę z tego, że nie wszyscy podlegli pracownicy oczekują podobnego zakresu swobody przy podejmowaniu decyzji. Część pracowników oczekuje wyraźnie sformułowanych celów, zadań, a także – pożądanych sposobów ich osiągania. Każda osoba jest w tym zakresie inna, a rolą przełożonego będzie także rozpoznanie pożądanego zakresu swobody udziału w podejmowaniu decyzji u poszczególnych, podległych organizacyjnie pracowników. Badania empiryczne wykazują wyraźną chęć pracowników o wysokich kwalifikacjach uczestnictwa przy podejmowaniu decyzji w organizacjach. Jednakże personel ten dopuszcza możliwość własnej partycypacji w procesie decyzyjnym jedynie do momentu, w którym jeszcze nie pojawia się problem odpowiedzialności. Pracownicy oczekują, że szefowie będą ich pytać o zdanie, ale personel ten nie chce samodzielnie podejmować decyzji – to ma już pozostać w gestii szefów. Tym samym pojawia się pytanie – czy czasem personel nie oczekuje partycypacji, która w rzeczywistości ma charakter jedynie pozorny? Pozorny, ale dający subiektywne poczucie współuczestnictwa oraz nie ograniczający poziomu ich bezpieczeństwa.

Literatura

- Borkowska S., 1994, *Zarządzanie partnerskie*, w: „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*”, nr 2, Warszawa.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981, Warszawa: PWE.
- Gruszczyński L.A., 1986, *Elementy statystyki dla socjologów*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Jan Paweł II, 1986, *Laborem Exercens*, Lublin: Wydawnictwo KUL.
- March G., Simon A., 1964, *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN.
- Mastyk-Musiał E., 1996, *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Matejko A., (red. nauk.), 1969, *Socjologia kierownictwa*, Warszawa: PWE.

- Mroziwski M., *Model oceny sytuacji kierowniczej i doboru stylu kierowania*, w: „Prakseologia”, nr 139/1999.
- Muster R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w publicznych służbach zatrudnienia w świetle badań empirycznych – wybrane aspekty*, w: „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3-4, 2008.
- Muster R., 2006, *Kierowanie z partycypacją. Udział pracowników w podejmowaniu decyzji – z wykorzystaniem skali Tannenbauma i Schmidta*, w: „Personel i zarządzanie”, nr 5.
- Penc J., 1998, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Stachnik-Czajkowska S., 1998, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu organizacją – potrzeba czy wyzwanie?*, w: „Humanizacja pracy”, nr 3.
- Steinmann H., Schreyögg G., 1998, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław: Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej.
- Strzelecki T., 1995, *Organizacja pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej.
- Wrątny J., 1998, *Partycypacja pracownicza w perspektywie XXI wieku*, w: *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Zbiegień-Maciąg L., 1997, *Dynamiczne style kierowania personelem*, w: „Humanizacja pracy”, nr 5.

Strony www

Stawowa I., *Przywództwo*, [on line], [dostęp: 21.12.2008r.], dostępny w Internecie: http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_9

Rafał Muster

Local government officers participation in decision-making processes. the theory and practice of R. Tannenbaum and W. Schmidt's continuum of leadership behaviour

Abstract

The article tackles the problem of the participation of the local governments workers in decision-making. The article consists of two parts – theoretical and empirical. In the theoretical part the term „participation” was defined and the concept of Tannenbaum-Schmidt was presented. The workers – especially those highly qualified – expect, that they will participate in making decisions. That is why the managerial staff should take into account the broader group of workers in the decision-making process. It will have a binding function, integrating the staff with the organisation. The company will stop being perceived as „alien” and will become „our”. The implication for such state will be the growth in job satisfaction and smaller rate of fluctuation and absences. The extent to which the participation of the staff in decision making may exist on different levels. An interesting model was presented by R. Tannenbaum and W. Schmidt, who as a continuum described the behaviours of seven model managers in the process of decision making.

This scale on alternate ends includes situated opposite towards each other behaviours of the superior towards subordinates. One end of the scale is characterised by the authoritarian behaviours of the manager towards his workers. On the other end of the scale the democratic actions of the manager appear.

In the empirical part of the article the result of the survey conducted among the workers of the City Hall in Tychy was presented. The analysis included, among other, the desired and the real participation of the workers in making the decisions. In order to check that, the concept of Tannenbaum-Schmidt was constructed in the form of questions. It occurred that the workers want to take part in making the decisions – but only to a certain extent. To the extent where the responsibility for making such decisions starts.

Partycypacja pracowników w okresie zmian organizacyjnych

Wprowadzenie

Współczesne organizacje znajdują się pod silnym wpływem otoczenia zewnętrznego, które staje się coraz bardziej złożone i burzliwe. Niepewność środowiska zaburza równowagę osiągniętą przez firmy i wymusza tworzenie wciąż nowych układów elementów składowych ich egzystencji. Zmiany zachodzące w otoczeniu mają większe znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju organizacji niż ich wewnętrzne reguły działania – ekonomia przestaje być jedynym wyznacznikiem skuteczności, racjonalność staje się wielowymiarowa, a dotychczasowe zasady i reguły zarządzania tracą swój walor i znaczenie (Penc, 2005: 223).

Ogromne zmiany w otoczeniu, presja ze strony konkurencji, globalizacja, postęp technologiczny i w dziedzinie informacji wymuszają na organizacjach ciągły rozwój i większą efektywność działania (Zbiegień-Maciąg, 2006: 15). Współczesna organizacja powinna być świadoma szans i zagrożeń wynikających z procesu zmian. Sama świadomość jednak nie wystarczy. Organizacja powinna więc dążyć do maksymalnego wykorzystania szans z jednoczesnym ograniczeniem zagrożeń. Tylko takie działanie pozwoli jej efektywnie funkcjonować i rozwijać się, mimo turbulencyjności otoczenia, w którym funkcjonuje (Ścibiorek, 2007: 117).

Gospodarka i przedsiębiorstwa nieustannie ulegają zmianom – to fakt powszechnie znany, choć przez większość specjalistów lekceważony. Głębokie i szybko dokonujące się zmiany w oczywisty sposób wpływają na postrzeganie zasobu ludzkiego wszystkich organizacji. Z punktu widzenia bieżącego zarządzania zasobami ludzkimi zmiany te mogą wydawać się nieistotne lub odległe. Takie postrzeganie jest jednak wynikiem niedostatecznej obserwacji i braku przewidywania skutków, jakie mogą mieć one dla przedsiębiorstw w przyszłości (Rybak (red), 2003: 143).

Zmiany we współczesnych organizacjach

Niekiedy, aby przetrwać organizacja musi wprowadzić istotne zmiany. Zakres, obszar i struktura dokonywanych zmian, determinowane są rozwojem sytuacji w otoczeniu organizacji. Zmiana oznacza więc przekształcenie istniejących dotychczas stosunków w relacji organizacja gospodarcza – otoczenie, polegające na przystosowaniu się jej do wymagań otoczenia bądź odwrotnie. Zmiana oznacza również wartościowanie przemian istniejącego stanu rzeczy w organizacji i jej otoczeniu, w kategoriach wzrost – spadek. Uznana za przyczyniającą się do bardziej efektywnego funkcjonowania organizacji – ma charakter postępowy.

Zmiany w organizacji muszą obejmować wszystkie sfery i szczeble jej działania. Muszą więc koncentrować się nie tylko na technologii i technice produkcji, systemie informacji, czy sposobach dystrybucji i obsługi odbiorców, ale również na doskonaleniu struktur i procesów organizacyjnych pod względem ich przydatności do realizacji przez organizację misji i celów. Generalnie przyczyny zmian należy szukać w niedostosowaniu organizacji do warunków tworzonych przez otoczenie.

Sukcesem jest dziś taka organizacja, która zmienia się odpowiednio do potrzeb rynku i potrzeby te w określonym stopniu kreuje, tworząc spójną strategię działania, w ramach, jakie wyznaczają jej ograniczenia otoczenia. Zmiany muszą wprowadzać nie tylko słabe firmy, o mniejszym deficycie, które mają skostniałą strukturę i słabą pozycję na rynku, lecz także te prężne, dobrze prosperujące. Tym dobrze prosperującym może grozić perturbacja, a nawet pewne załamania z powodu burzliwości otoczenia. Dzisiejszy rynek wymaga ciągłych zmian. Organizacje nie mogą się dziś ograniczać do utrzymania posiadanego status quo, lecz muszą wprowadzać zmiany wewnętrzne i umiejętnie dostosowywać się do zmian w otoczeniu.

We współczesnych firmach nie da się uniknąć zmian. [...] Aby jakieś zjawisko można było nazwać zmianą muszą być spełnione następujące warunki (Maśłyk-Musiał, 1999: 157):

- zmiany muszą być postrzeżone, a więc wydobyte z ogólnego potencjału ruchu organizacyjnego i peryferyjnego istnienia. Zakłada to intencjonalność tego, co nowe i kreatywność twórców zmian;
- zmiany muszą mieć charakter empiryczny. Zakłada to konieczność udowodnienia, że coś się zmieniło w stosunku do stanu poprzedniego i to w sposób istotny.

Zmiany są dzisiaj integralną częścią życia przedsiębiorstwa i są połączone z jego funkcjonowaniem i poszukiwaniem równowagi. Mogą one być działaniami z wyboru, bądź takimi, których przedsiębiorstwo ulega (Penc, 2007: 217). Zmiany mogą zostać wywołane wieloma czynnikami, najczęściej są nimi: potencjał ludzki, tendencje

społeczne, technologia, konkurencja, wstrząsy gospodarcze i polityka. Czynniki te wraz z przykładami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Główne przyczyny zmian we współczesnych organizacjach

Determinanty zmian	Wybrane przykłady
Potencjał ludzki	• duża mobilność pracowników, • duże różnicowanie kulturowe, • więcej stanowisk dla pracowników umysłowych – wyższe kompetencje zawodowe (wyższy poziom wiedzy), • zmiana postaw pracowniczych i oczekiwań wobec pracodawców.
Tendencje społeczne	• zmiany demograficzne, • zmiany stylu życia – późniejsze zakładanie rodziny, • emancypacja kobiet
Technologia	• wszechobecna automatyzacja, • upowszechnianie się komputerów i Internetu
Konkurencja	• rywalizacja w skali globalnej, • fuzje przedsiębiorstw, • rozwój handlu za pośrednictwem Internetu
Wstrząsy gospodarcze	• nagłe załamania rynków, • wahania stóp procentowych, • wahania kursów wymiany walut
Polityka	• poszerzanie Unii Europejskiej, • wala z terroryzmem

Źródło: Robbins, 2001: 259.

Kluczem do sukcesu firmy jest integracja jej organizacji i sposobów działania z potrzebami obsługi rynku i służenia otoczeniu, którego jest ona integralną częścią. Najlepsza jest taka organizacja, która zmienia się odpowiednio do potrzeb rynku i potrzeby te w określonym stopniu kreuje, tworząc spójną strategię działania w ramach, jakie wyznaczają jej ograniczenia otoczenia (Lewandowski (red), 2004: 236).

Pracownicy w okresie zmian

Ludzie tworzą i rozwijają organizację, urzeczywistniają jej cele, funkcje i misję. Dzięki nim mogą one istnieć jako spójne systemy, rozwijać się i wzrastać w zmieniającym się otoczeniu.

Największym wrogiem pracownika jest strach, który jest tym większy, im zachodzące procesy są bardziej niezrozumiałe (Kozusznik, 2005: 189).

Zmiany organizacji są spowodowane przez czynniki zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Wiele zmian nie da się przewidzieć i bez względu na przyczynę niezmiennie wywierają wpływ na ludzi. Sposób, w jaki ludzie reagują na zmiany, będzie zależał od tego, jak zmiana jest im przedstawiana i jak spostrzegają jej wpływ na siebie samych.

Postrzeganie czynnika ludzkiego w kontekście reorganizacji przedsiębiorstwa jedynie jako jednego z zasobów organizacji, który podlega zmianom ilościowym (zmiana wielkości zatrudnienia) i jakościowym (zmiana profilu zawodowego pracowników) nie gwarantuje powodzenia zmian, co więcej – jest z reguły czynnikiem przeszkadzającym w ich wprowadzaniu. To pracownicy są głównymi uczestnikami procesów zmian, dlatego właśnie wymiar społeczny tego procesu jest tak istotnym zagadnieniem (Zarębska, 2002: 155).

Żaden czynnik nie jest tak istotny dla organizacji, tak ważny dla jej prawidłowego funkcjonowania, sukcesów lub porażek, przerwania lub upadku, jak czynnik ludzki. Planując zmiany, trzeba przede wszystkim uwzględnić stosunek do nich własnych pracowników (Mentalność przedsiębiorstwa) i zorientować się dokładnie w sytuacji wyjściowej, a następnie określić, z jakiego rodzaju oporem należy się liczyć. Kierownictwo zwykle inaczej niż załoga postrzega istniejącą sytuację i nową rzeczywistość, która zostanie ukształtowana przez zmiany, potrzebna jest mu zatem znajomość zachowania się ludzi w sytuacji zmian i inżynierii społecznej ich wprowadzania w organizacji (Penc, 2005: 232).

Zmiana zawsze powoduje wzrost niepokoju i zachęca do przyjmowania postaw rezygnacji i unikania, szczególnie jeśli nowa sytuacja zasadniczo odbiega od wcześniejszych procesów uczenia się, opartych na poprzednich sukcesach. Opór wobec zmian to reakcja naturalna (Clarke, 1997: 97).

Niezwykle ważnym czynnikiem otoczenia jest zmiana, która przekształca sytuację zespołu w sytuację innowacyjną. Stanowi ona dla członków zespołu przypadek sytuacji stresowej i obejmuje wiele czynników zakłócających i zagrażających jednostce (Kozusznik, 2005: 129).

Powszechnie wiadomo, że sytuacja zmiany wywołuje, z jednej strony, lęk pracowników, z drugiej strony zaś nadzieję na poprawę warunków pracy czy też na bardziej interesujące zadania. Proces kierowania w sytuacji wprowadzania zmian powinien być ukierunkowany na redukcję lęku (m.in. zarówno poprzez zwiększanie informacji na temat rzeczywistych zmian, jakie mają być wdrożone, jak i poprzez wprowadzenie nowych procedur tej implementacji o bardziej partycypacyjnym charakterze) (Tamże: 130).

Aby procesy zmian w przedsiębiorstwie mogły zachodzić sprawnie, muszą być nadzorowane przez odpowiednie kierownictwo. Jest to takie kierownictwo, które wyzwala i kierkuje energią i zapałem na wszystkich szczeblach organizacji. Zadaniem jego jest mobilizacja wszelkich wysiłków załogi. Jest to proces powtarzania

wielu kroków i czynności. Wizja przyszłości i strategia z nią związana na pewno ulegnie licznym modyfikacjom w miarę rozwoju sytuacji.

Należy dodać, że w kierownictwie muszą znajdować się ludzie umiejący wyobrazić sobie nową rzeczywistość i przełożyć ją na język posunięć. Przywódcy tego rodzaju powinni znajdować się na wszystkich szczeblach organizacji i we wszystkich działach. Kierownictwo, które zostało wyznaczone do nadzorowania procesu zmian powinno być wspomagane przez specjalistów ds. zasobów ludzkich. Mogą oni wywierać znaczny wpływ na przebieg procesu wprowadzania zmian, szczególnie wtedy, gdy wchodzi w skład ścisłego kierownictwa. Ich wpływ może być bardzo istotny, jeśli rozumieją znaczenie zachodzących procesów, znają systemy, wiedzą, kiedy interweniować i jak się porozumiewać, rozumieją wzajemne zależności mechanizmów zmian. Ich rola jest nieoceniona, gdy potrafią wykorzystać tę wiedzę i powiązać ją ze zrozumieniem specyfiki kultury firmy oraz kluczowych kwestii personalnych i ekonomicznych.

Partycypacja

Partycypacja pracowników jest kolejnym warunkiem koniecznym do zmiany w kierunku wyższej jakości. Partycypacja oznacza nie tylko większe obciążenia dla zaangażowanych pracowników. Oznacza także spadek znaczenia funkcji nadzorczych w firmie, a co za tym idzie i znaczenia kierownictwa. Utrata prestiżu jest tylko pozorna. Kierownicy, bowiem mogą zająć się organizacją pracy w większym stopniu. Tradycyjne funkcje kontrolne, niezbędne w firmie o niskiej jakości, nie są już takie ważne. Tak czy inaczej partycypacja oznacza zmiany na każdym szczeblu zarządzania w kierunku dzielenia się odpowiedzialnością, brania odpowiedzialności, zwiększenia współpracy, powstania zrębów pracy zespołowej, spłaszczenia struktury organizacyjnej.

Słowo „partycypacja” „participio” z łac. oznacza dopuszczenie do uczestnictwa, dzielenie się czymś z kimś, współuczestniczenie w czymś, posiadanie w czymś swego udziału.

Partycypacja pracowników to ich udział, bądź uczestnictwo we współzarządzaniu przedsiębiorstwem. Uczestnictwo może występować jako:

- partycypacja „sensu largo” – czyli udział pracowników w zarządzaniu i we własności lub
- partycypacja „sensu stricto” – która oznacza uczestniczenie pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem na niektórych lub wszystkich jego szczeblach, a także poza nim.

Przesłanką wprowadzenia partycypacji pracowniczej z punktu widzenia pracodawcy – jest dążenie do poprawy efektywności działania (model technokratyczny), zaś dla pracowników jest to sposób na zwiększenie własnej roli w firmie (model demokratyczny).

Współcześnie idea partycypacji opiera się na trzecim modelu „partycypacja, jako gra o sumie dodatniej”, której celem jest staranie o wspólne dobro, czyli interes firmy.

Zdefiniujmy co jest celem partycypacji jest:

- budowanie zaangażowania wszystkich pracowników w sukces organizacji,
- umożliwianie organizacji lepszego zaspokajania potrzeb klientów i adaptacji do zmieniających się wymogów rynkowych, a tym samym maksymalizowanie perspektyw organizacji i osób w niej zatrudnionych,
- pomaganie organizacji w poprawie efektywności i produktywności oraz w przyjmowaniu nowych metod pracy, bazujących na zasobach wiedzy i praktycznych umiejętnościach wszystkich pracowników, czego celem jest sprostanie wyzwaniom nowych technologii,
- poprawa satysfakcji pracowników z wykonywanej przez nich pracy,
- dawanie wszystkim pracownikom szansy włączania się w podejmowanie decyzji, które mogą mieć wpływ na ich interesy.

Współczesne organizacje – a konkretnie zarządzający nimi menedżerowie – chcąc, aby pracownicy angażowali się w wykonywaną przez siebie pracę, muszą przekazać odpowiedni uprawnienia i zachętę do ich podjęcia, czyli pracownicy powinni otrzymać znacznie więcej samodzielności, niż mieli dotychczas (Kona-rzewska-Gubała (red), 2006: 130).

Jak pisze autorka B. Kożusznik „umiejętności przywódcze są związane z akceptacją faktu, że oprócz samego kierowania częstkę władzy mają także podwładni i że w niektórych sytuacjach to oni powinni podejmować decyzje lub przynajmniej w podejmowaniu decyzji uczestniczyć” (Kożusznik, 2007: 148). Uważam, że sytuacja zmian organizacyjnych to właśnie taka sytuacja, gdzie pracownicy muszą mieć możliwość uczestniczenia w podejmowanych decyzjach.

Poszukując przyczyn niechęci wobec zmian, jako jeden z istotnych czynników wyśmiani się poczucie ograniczonego na nie wpływu. L. Clarke wychodzi z podobnego założenia twierdząc, że „główną obawą występującą w przypadku większości ludzi w organizacji w obliczu zmian jest fakt, że [...] zmiana postrzegana jest jako coś, co jest robione poza nimi, a nie z nimi” (Clarke, 1997: 109). Istotne wydaje się zatem, aby przekonywać ludzi do działań zmierzających nie tylko do uzyskania przyzwolenia, ale także w celu włączenia ich w prace nad planowaniem i realizacją zmian, żeby stali się ich współautorami. Choć zadanie to wydaje się trudne i czasochłonne, jednak powinno przynieść skutki długofalowe. Poczucie współautorstwa sprawia, że pracownicy identyfikują się z zamierzeniami kierownictwa i chętniej angażują się w realizację zadań, co do których sami podejmowali decyzje. Ma to duże znaczenie motywacyjne – mogą

w ten sposób zaspokajać potrzeby wyższego rzędu: przynależności, uznania a nawet samorealizacji. Pociąga to za sobą szereg obustronnych korzyści. A.J. Judson zauważa, że partycypacja przede wszystkim (Judson, 1996: 150):

- pomaga lepiej, pełniej zrozumieć zmianę, jej istotę, przyczyny i przewidywane skutki,
- pomaga kierownikowi i podwładnym wyzbyć się utartych przekonań, stereotypów, norm kulturowych, które utrudniają zmianę,
- pomaga we wzroście wzajemnego zaufania pomiędzy kierownikiem i podwładnymi,
- pomaga racjonalizować cały proces zmian,
- angażuje ludzi w realizację decyzji, które sami podejmowali,
- pomaga załodze rozwijać swoje możliwości,
- pomaga podwładnym szybciej zaakceptować zmianę, a kierownikowi zmniejszyć zakres kontroli, gdyż partycypacja zwiększa kontrolę społeczną nad zmianą.

W procesie wprowadzania zmian szczególną wagę przypisuje się partycypacji pracowników. Jak twierdzi autor L. Clark „odgórną, jednostronnie narzuconą nie przyniesie efektów”, niezbędna jest „zmiana oddolna”, „wczesne zaangażowanie” pracowników w proces zmian (1997: 219-220 i 52). Podobne stanowisko prezentuje również autor M.A. West, zdaniem tego autora cechą charakterystyczną dla wszystkich firm promujących innowacyjność jest uczestnictwo ogółu pracowników w działaniach innowacyjnych podejmowanych przez firmę (2000: 18; Potocki (red), 2005: 309). Partycypacja pracownicza w realizacji zmian organizacyjnych przejawia się w różnej postaci. Proces partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem z prawnego punktu widzenia, może przybrać formę partycypacji formalnej, czyli takiej, która dokonuje się w wyniku prawnej regulacji odpowiednich organów władzy, oraz partycypacji nieformalnej, ukształtowanej w wyniku długotrwałych, rzeczywistych zachowań partycypacyjnych członków danej organizacji, zarówno kierownictwa, jak i jej pracowników. Z kolei ze względu na związek partycypacji i jej wpływ na sprawowanie władzy oraz formę udziału we władzy i podejmowaniu decyzji poprzez uczestniczenie w naradach pracowniczych z kierownictwem, tworzenie zespołów zadaniowych, grup partnerskich, zespołów autonomicznych itp., oraz partycypację pośrednią (przedstawicielską), wynikająca z udziału przedstawicieli pracowników w radach nadzorczych, radach pracowniczych, komisjach, komitetach przedstawicielskich, itp. (Bieniok i in, 2006: 209). Podobnie jak w przypadku procesu informacji, partycypacja może przybierać formę pasywną i aktywną.

Partycypacja pasywna ogranicza się do uzyskiwania i przekazywania informacji o zmianie. Dopuszcza zatem uczestnictwo w dyskusjach, wyrażanie indywidualnych bądź zespołowych opinii i sugestii dotyczących zmiany oraz preferencji co do jej projektu.

Partycypacja aktywna z kolei może przybrać postać uczestnictwa w pracach zespołów ds. zmiany (sterujących, wykonawczych lub konsultacyjnych), które obejmują zbieranie informacji, projektowanie wariantów rozwiązań, zatwierdzenie wybranego rozwiązania oraz prace wdrożeniowe. Partycypacja czynna w najpełniejszej postaci wyraża się w możliwości inicjowania zmian przez podwładnych, ich uczestnictwie w podejmowaniu decyzji w sprawie realizowanych usprawnień i kierowaniu przebiegiem procesu zmian (Czerska, 1996: 149).

Oczywiście zakres i stopień partycypacji w danej organizacji zależy od wielu czynników, takich jak: forma własności, typ przedsiębiorstwa, obowiązujące w przedsiębiorstwie przepisy, określające formy partycypacji, kultura organizacyjna, itp. Najczęściej jednak zaleca się umożliwienie proponowania zmian oraz powierzenie uczestnikom organizacji zadań związanych z gromadzeniem informacji służących opracowaniu diagnozy sytuacji (Brilman, 2002: 389). Partycypacja pracowników niższych szczebli w zarządzaniu przyniesie pozytywne rezultaty wtedy, kiedy kierownictwo wyższych szczebli zrozumie, że delegowane uprawnienia nie należą już do nich. Jest to bardzo ważny element całego procesu, ponieważ kierownicy wyższych szczebli zarządzania muszą uświadomić sobie to, że nie wszystkie sprawy należą do nich delegowanie uprawnień na niższe szczeble uwalnia ich od zajmowania się sprawami bieżącymi, rutynowymi, o mniejszym znaczeniu dla organizacji. Dodatkowo daje możliwość przezwyciężania poczucia bierności u pracowników niższych szczebli poprzez zwiększanie ich zaangażowania w pracę. Daje im to poczucie wyróżnienia, docenienia ich kompetencji, kwalifikacji, umiejętności oraz – co jest bardzo ważne – zaufania ze strony wyższego kierownictwa do ich działań. Skuteczność partycypacji polega m.in. na tym, że kierownictwo wyższego szczebla pełni funkcję koordynacyjną. Wiedząc, że podwładni mogą na początku popełniać błędy przy wykonywaniu swoich zadań, muszą im jednak pozwolić kontynuować samodzielne rozwiązywanie problemów. Koordynacja polega na ciągłym szkoleniu podwładnych i wspomaganiu ich w takli sposób, aby wyciągali wnioski i uczyli się na swoich błędach (Konarzewska-Gubała red), 2006: 129).

Podsumowanie

Partycypacja w zarządzaniu pełni wiele istotnych funkcji. Jedną z nich jest podniesienie aktywności podwładnych przez umożliwienie im uczestnictwa w procesach informacyjnych, decyzyjnych i innych. Wzrost aktywności podwładnych prowadzi z kolei do zaspokajania ich potrzeb wyższego rzędu. A zatem partycypacja pełni ważną funkcję, związaną z realizacją funkcji motywowania

w przedsiębiorstwie. Większe zaangażowanie pracowników w procesy zachodzące w przedsiębiorstwie prowadzi potencjalnie do skuteczniejszego osiągania celów przedsiębiorstwa jako całości – w myśl zasady mówiącej o tym, że im większe zaangażowanie w ustalanie celów, tym większe zaangażowanie w dążeniu do tych celów” (Krupski (red), 2002: 221).

Literatura

- Bieniok H. i in., 2006, *System ZZL przedsiębiorstwa*, Katowice: Wydawnictwo AE.
- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Clarke L., 1997, *Zarządzania zmianą*, Warszawa: Gebethner i Ska.
- Czerska M., 1996, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Gdańsk: Wydawnictwo UG.
- Konarzewska-Gubała E. (red), 2006, *Zarządzanie przez jakość*, Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Kożusznik B., 2005, *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Katowice: Wydawnictwo UŚ.
- Kożusznik B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Warszawa: PWE.
- Kożusznik B., 2007, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Krupski R. (red), 2002, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wrocław: Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Penc J., 2005, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Lewandowski J. (red), 2004, *Zarządzanie organizacjami w zmieniającym się otoczeniu, monografie*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Masłyk-Musiał E., 1999, *Spółeczeństwo i organizacje*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Penc J., 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Penc J., 2005, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Potocki A. (red), 2005, *Zachowania organizacyjne – wybrane zagadnienia*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Rybak M. (red), 2003, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Warszawa: Poltext.
- Ścibiorek Z., 2007, *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Zarębska A., 2002, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Zbiegień-Maciąg L., 2006, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Kraków: Wolters Kluwer.

Katarzyna Znańska-Kozłowska

Employees' participation in the period of corporate changes

Abstract

Changes in organisation are inevitable. Yet, each and every change might be accompanied by some employees resistance. Resistance may result from a lack of information, communication or no possibility to participate in the process. For the changes to be successful, it is important to inform and cooperate with co-employees. One of the plausible solutions is employees' participation, making them partially responsible for decision-making, and involving them in the issues of an organisation. Participation is important in numerous different ways. One of these is increasing subordinates' activity by letting them take part in decision-making processes.

Przemysław Wechta

Zróżnicowanie siły przetargowej w gospodarczych stosunkach kontraktowych

Wprowadzenie

We współczesnych naukach społecznych umowa jest traktowana przede wszystkim jako zjawisko, którego analiza zarezerwowana jest dla prawa i prawników. A przecież krytyka nierzadkiego formalizmu i fikcjonizmu konstruktów prawnych stała się fundamentem klasycznej socjologii. Do tej – być może w pewnym stopniu nieobecnej we współczesnej socjologii tradycji – nawiązuje autor prezentowanego artykułu. Dla większej precyzji oddzielenia tego, co socjologiczne od podejścia czysto prawniczego do zagadnienia kontraktu proponuję posługiwać się terminem stosunek kontraktowy. Kryje się za tym również założenie, że stanowi on szczególny rodzaj stosunku społecznego.

Socjologiczny model analizy stosunków kontraktowych

Z socjologicznego punktu widzenia umowę można traktować jako rodzaj stosunku społecznego. Według Floriana Znanieckiego (1988: 292) każdy stosunek społeczny zawiera przynajmniej dwa obowiązki. Nie może być jednak żadnego stosunku społecznego, którego obowiązki byłyby tylko obowiązkami jednej strony. Nie ma jednostronnych obowiązków społecznych. Stanowisko takie umożliwia wprowadzenie do analizy stosunków społecznych zasady wzajemności.

Z kolei, osobliwości stosunku kontraktowego decyduje jego dobrowolny charakter. Analizę tego aspektu kontraktu można nazwać zasadą autonomii. W rozumieniu socjologicznym autonomia oznacza w pierwszym rzędzie kryteria doboru

partnerów stosunku kontraktowego. Można tutaj przywołać typologię kontraktów Maxa Webera (2002: 507-9). Niemiecki socjolog wyróżnia dwa typy kontraktów: kontrakty statusowe (*Statuskontrakt*) i swoiste dla rynkowego obrotu dobrami kontrakty celowe (*Zweckkontrakt*).

Kontrakt statusowy nakłada na ludzi, których dotyczy całościowy status prawny i społeczny habitus. Przystąpienie do kontraktu statusowego stanowi społeczną nobilitację. Ludzie objęci kontraktem statusowym stają się dla siebie „towarzyszami”. Kontrakt tego typu określa również Weber mianem „umowy zbratania”.

W przeciwieństwie do kontraktu statusowego, kontrakty celowe to takie porozumienia, których celem jest wyłącznie doprowadzenie do konkretnych, najczęściej ekonomicznych, świadczeń czy skutków, nie zmieniając jednak „statusu” uczestniczących osób.

Kontrakty statusowe tworzą względnie zamknięte stosunki społeczne. Według Webera stosunek społeczny jest zamknięty na zewnątrz, wtedy, gdy jego sens lub obowiązujące w nim porządki wykluczają lub ograniczają uczestnictwo, albo też wiążą się ze spełnieniem pewnych warunków. Uczestnika zamkniętego stosunku społecznego nazywa Weber towarzyszem. Z kolei, kontrakty celowe stanowią względnie otwarte stosunki społeczne. Otwartym na zewnątrz nazywa Weber taki stosunek, jeśli i o ile uczestnictwa w konstytutywnym dla niego, zorientowanym na jego sens, wzajemnym działaniu społecznym nie można odmówić, wedle obowiązujących w nim porządków, nikomu, kto jest do tego faktycznie zdolny i skłonny (Weber, 2002: 32-3).

Autonomię partnerów stosunku kontraktowego można również analizować biorąc pod uwagę możliwość kształtowania przez nich zobowiązań kontraktowych. Z jednej strony, autonomia może ograniczać się jedynie do możliwości przyjęcia lub odrzucenia zobowiązań kontraktowych. Na przykład według Georga Simmla pojęcie *lex* w prawie rzymskim pierwotnie oznaczało umowę, której warunki ustala strona proponująca, a którą druga strona może tylko w całości przyjąć bądź odrzucić. *Lex publica populi Romani* określało króla jako stronę proponującą, a lud jako stronę aprobowającą. Z drugiej strony, swobodne porozumienie może oznaczać obecną w nowoczesnym prawie zasadę „wolności umów”. Jej sens socjologiczny – według Maxa Webera (2002: 502-4) – polega na tym, że pozostawia ona swobodnemu uznaniu jednostek autonomiczne regulowanie za sprawą czynności prawnych ich wzajemnych stosunków w ramach pewnych granic. W sensie socjologicznym można różnicować zakres autonomii w stosunku kontraktowym, od możliwości jedynie przyjęcia lub odrzucenia zobowiązań kontraktowych do możliwości ich – w pewnych granicach dowolnego – kształtowania.

W umowie nie wszystko jest umowne, jak trafnie ujął to Emile Durkheim (1999: 269-274). Wszędzie tam, gdzie istnieje umowa podlega ona regulacji, która jest zawsze dziełem społeczeństwa, a nie poszczególnych ludzi.

Stosunki kontraktowe jako formy uspołecznienia są elementem porządku społecznego. Max Weber (2002: 25) wyróżnia jego dwa zasadnicze typy. Porządek

jest konwencją, wówczas, gdy jego obowiązywanie jest gwarantowane przez szansę, że zachowanie odchylające się od niego spotka się w obrębie określonego kręgu ludzi z powszechną i praktycznie odczuwalną dezaprobatą. Porządek jest prawem, gdy jest on gwarantowany przez szansę przymusu, działania zmierzającego do wymuszenia jego przestrzegania lub karania jego naruszenia, podejmownego przez pewien sztab ludzi powołanych wyłącznie w tym celu.

W nowoczesnym społeczeństwie dominuje prawna ochrona porządku społecznego. Państwo, ze swoim aparatem przymusu stało się gwarantem prawa. Umożliwia to powstanie określonych stosunków gospodarczych, porządków ekonomicznej władzy rozporządzania czy oczekiwań ekonomicznych wynikających z porozumień.

Dzięki gwarancji prawnej, której nosicielem jest nowoczesne państwo, osoba znajdująca się w posiadaniu władzy rozporządzania rzeczą czy osobą zyskuje szczególne zabezpieczenie jej trwania, a ten, komu coś przyrzeczono, że porozumienie zostanie urzeczywistnione (Weber, 2002: 502-3).

Można tutaj wprowadzić trzecią zasadę socjologicznej analizy kontraktu: zasadę ochrony stosunków kontraktowych. Aby kontrakt mógł zachować swój charakter dobrowolnego stosunku społecznego, autonomia i wzajemność kontraktowa muszą otrzymać prawną ochronę.

Według Webera kontrakty celowe są charakterystyczne dla rynkowego obrotu dobrami. Dobra określa jako „rzeczowych” nosicieli świadczeń użytecznych.

Wymianę uznaje Weber (2002: 508-9) za archetyp czysto celowych kontraktów. Jako względnie otwarty stosunek społeczny kontrakt celowy, którego przedmiotem jest wymiana dóbr, z reguły nie wymaga od uczestników spełnienia szczególnych warunków, poza zdolnością ekonomiczną. Zawarcie kontraktu nie wpływa ani nie nadaje partnerom szczególnego społecznego statusu. Przystąpienie do niego jest kwestią zdolności ekonomicznej i skłonności danego partnera.

Omawiane w prezentowanym artykule kontrakty inwestycyjne oraz umowy o pracę stanowią przykład kontraktów celowych. Przystąpienie do nich opiera się na czysto ekonomicznych kryteriach.

Traktowanie kontraktu jako elementu porządku społecznego chronionego prawem jest założone w definicji Talcotta Parsonsa i Neil Smelsera (1957: 104-113). Uznają oni, że kontrakt stanowi instytucjonalną podstawę struktury rynkowej, regulującą proces wymiany, w wyniku czego czynniki produkcji zostają włączone w organizację gospodarczą. Parsons i Smelser wzajemność zobowiązań wprowadzają zatem do wymiany.

Traktują oni kontrakt jako proces negocjacji korzyści, w którym każda ze stron kierując się partykularnymi celami i interesami, zajmując pozycję która zapewnia szczególną przewagę lub oznacza niekorzystne położenie, szuka możliwości zawarcie najlepszej możliwej transakcji. Taki proces negocjacji podporządkowany jest społecznie nakazanym i sankcjonowanym regułom, takim jak na przykład gwarancja interesu strony trzeciej, restrykcje w stosunku do oszustwa i przymusu. Reguły takie mogą być formalne i nieformalne.

W teorii Parsonsa i Smelsera socjologiczny sens prawnej zasady „wolności umów” sprowadza się do procesu negocjacji własnych korzyści przez każdą za stron kontraktu. W procesie takim liczy się siła przetargowa (*power of bargaining*) stron kontraktu.

Tabela 1. Socjologiczny model kontraktu celowego

autonomia kontraktowa	wzajemność kontraktowa	ochrona kontraktowa
dobór partnerów	wymiana	sankcje
negocjacja korzyści		

Zróźnicowanie siły przetargowej w kontraktach inwestycyjnych

Przykładem kontraktu celowego, który stanowi podstawę życia gospodarczego społeczeństwa kapitalistycznego jest kontrakt inwestycyjny (contract of investment). Jest on zawierany między przedsiębiorcą a inwestorem. Współcześnie funkcja przedsiębiorcy i funkcja inwestora jest z reguły pełniona w formie „osoby prawnej”.

Według Parsonsa i Smelsera kontrakt inwestycyjny polega na zaangażowaniu funduszy kapitałowych w przedsięwzięcie. Znaczenie kredytu dla działalności przedsiębiorcy mocno podkreślał Joseph Schumpeter (1995: 207-8). Zjawisko kreacji kredytu uczynił wyróżniającą cechą społeczeństwa kapitalistycznego. Jest to „praktyka finansowania przedsięwzięcia poprzez kredyt bankowy, tj. poprzez pieniądz (gotówkowy lub depozytowy) produkowany dla takiego celu”.

Z punktu widzenia socjologii autonomię partnerów w stosunkach kontraktowych analizować można w pierwszym rzędzie biorąc pod uwagę (1) **dobór partnerów kontraktu**.

Dobór partnerów w kontrakcie inwestycyjnym opiera się z reguły na kryterium ekonomicznym. Jest nim własność kapitału. Parsons i Smelser (1957: 123) definiują własność jako instytucjonalizację stosunków kontraktowych. Funkcjonuje ona jako udogodnienie w procesie produkcji dla jednej strony i jako wynagrodzenie czynników produkcji dla drugiej. Przedmiot własności określa Parsons jako dobra, które posiadają wartość ekonomiczną i które mogą być wykorzystane w produkcji. Z kolei, Schumpeter przypisuje przedmiotom ekonomicznej własności zdolność do kapitalizacji. Oznacza to, że dochody z niej pochodzące mogą być porównywane z procentem od pieniężnej siły nabywczej i w rezultacie przekształcone w kapitał.

Specyfika kapitału polega na tym, że stanowi on siłę nabywczą na rynku. Dlatego jest on niezbędny przedsiębiorcy w jego działalności. Z reguły działalność przedsiębiorcy wymaga pożyczania przez niego kapitału od inwestora. Według Schumpetera (1960: 109) funkcjonowanie przedsiębiorcy nie jest związane z przywilejem posiadania własności *per se*, lecz jedynie z przywilejem posiadania własności, którą można dysponować tj. takiej, którą można zastosować albo bezpośrednio celem zrealizowania nowej kombinacji albo też wymienić ją na niezbędne dobra i usługi. Posiadanie kapitału przez inwestora jest podstawą możliwości dysponowania nim przez przedsiębiorcę.

Dwa fundamentalne stosunki własnościowe: posiadania i dysponowania kapitałem, wyznaczają partnerom kontraktu inwestycyjnego różną siłę przetargową, mogącą – z reguły zapewnić – inwestorowi przewagę nad przedsiębiorcą.

Z posiadaniem i dysponowaniem kapitałem związane są określone (2) **oczekiwania kontraktowe** inwestora i przedsiębiorcy. Wyznaczają one granicę w negocjacjach korzyści. Tym czego oczekuje inwestor i od czego z reguły nie może odstąpić jest według Parsonsa i Smelsera (1957: 124-126) zachowanie i możliwy wzrost wartości kapitału poprzez procent lub inne formy dochodu. Oczekiwanie kontraktowe przedsiębiorcy są natomiast determinowane potrzebą kapitału, która nieodłącznie towarzyszy mu w działalności gospodarczej.

W sensie socjologicznym posiadanie kapitału przez inwestora jako warunek dysponowania nim przez przedsiębiorcę zapewnia mu przewagę w procesie negocjacji korzyści kontraktowych.

Również (3) **wymiana** w kontrakcie inwestycyjnym rozpatrywana socjologicznie związana jest ze zróźnicowaniem siły przetargowej inwestora i przedsiębiorcy. Przedmiotem tej wymiany jest kapitał funkcjonujący jako siła nabywczą na rynku. Siła przetargowa inwestora względem przedsiębiorcy ujawnia się w szansie przeniesienia całości lub części ryzyka gospodarczego na przedsiębiorcę.

Klasyk ekonomii Adam Smith uznawał, że procent oszczędza pożyczkodawcy kłopotów i ryzyka działalności produkcyjnej (Schumpeter, 1955: 333). Takiemu wymogowi podporządkowana jest wymiana kapitału w kontrakcie inwestycyjnym.

Mechanizm taki analizował następnie austriacki ekonomista Eugen Böhm-Bawerk (por. Schumpeter, 1955: 928). Według niego procent stanowi premię (*agio*), która powstaje dzięki nabywaniu dóbr konsumpcyjnych dzisiaj w zamian za dobra przyszłe. W pewnych sytuacjach gospodarczych ludzie są skłonni w zamian za teraźniejsze posiadanie określonych dóbr, dostarczyć większej ilości takich dóbr w przyszłości.

Do Böhm-Bawerka, nawiązywał Schumpeter (1960: 304), według którego przedsiębiorcy są tymi osobami w życiu gospodarczym, którzy cenią dzisiejszą siłę nabywczą wyżej niż przyszłą. Siła nabywczą umożliwia im rynkowe funkcjonowanie. W wyniku wymiany przedsiębiorca uzyskuje możliwość dysponowania kapitałem w pożądanym przez siebie momencie i okresie czasu. Specyfika funkcji przedsiębiorcy polega na tym, że stale potrzebuje on siły nabywczej. Przez okres,

w którym przedsiębiorca dysponuje kapitałem inwestor uzyskuje określony procent. Poprzez działalność przedsiębiorcy kapitał inwestora może zostać zachowany i pomnożony.

Zróznicowanie siły przetargowej między inwestorem a przedsiębiorcą widoczne jest również w przysługujących im (4) **sankcjach kontraktowych**. Według Parsonsa i Smelsera oczekiwania inwestora kapitału wsparte są jego „prawem do interwencji”. Zasadniczą sankcją, która mu przysługuje jest wycofanie się z inwestycji. Prawo takkie przysługuje inwestorowi jako posiadaczowi kapitału, nie przysługuje natomiast przedsiębiorcy jako jego dysponentowi.

Prawo chroniąc zasadę wolności umów, chroni autonomię partnerów kontraktu inwestycyjnego. Jednak z punktu widzenia socjologii formalne możliwości stwarzane przez taką zasadę nie muszą być faktycznie dostępne dla każdego. Max Weber (2002: 557) zwracał uwagę, że prawo gwarantuje wolność umów, ale również gwarantuje podział posiadania. W rezultacie prawna zasada wolności umów stwarza szansę poprzez posłużenie się posiadanymi dobrami, wykorzystywania rynku jako środka zyskania władzy nad innymi.

Tabela 2. Socjologiczny model zróżnicowania siły przetargowej w inwestycyjnym stosunku kontraktowym

		(1) dobór partnerów	(2) oczekiwania kontraktowe	(3) wymiana kontraktowa	(4) sankcje kontraktowe
Sila przetargowa	inwestor	posiadanie kapitału	zachowanie i wzrost wartości kapitału	przeniesienie ryzyka	prawo do interwencji
	przedsiębiorca	dysponowanie kapitałem	potrzeba kapitału	przejęcie ryzyka	

Siła przetargowa inwestora w odróżnieniu od przedsiębiorcy w stosunku kontraktowym opiera się na posiadaniu kapitału w przeciwieństwie do możliwości dysponowania nim. Negocjacja korzyści przez inwestora podporządkowana jest dwóm fundamentalnym oczekiwaniom kontraktowym: zachowania i wzrostu wartości kapitału w odróżnieniu od potrzeby kapitału jako siły nabywczej, która nieodłącznie jest związana z działalnością przedsiębiorcy. Wymiana kapitału w zamian za procent daje inwestorowi szansę przeniesienia ryzyka działalności gospodarczej na przedsiębiorcę. Siłę przetargową inwestora w stosunku do przedsiębiorcy może wzmocnić zagwarantowanie sobie przez inwestora „prawa do interwencji” aż do wycofania się z inwestycji.

Zróżnicowanie siły przetargowej w umowach o pracę

W umowach o pracę w gospodarce (1) dobór partnerów odbywa się z reguły między tymi, którzy dysponują kapitałem, a tymi którzy posiadają określony typ zdolności do pracy. Po jednej stronie występuje przedsiębiorca, czy też „osoba prawna” podejmująca funkcje przedsiębiorczą, po drugiej zaś pracownik.

Praca, podobnie jak kapitał ma wartość ekonomiczną. Adam Smith traktował pracę jako rezydualny czynnik produkcji. Marksistowska teoria wartości opartej na pracy sprowadzała wręcz do niej całą wartość ekonomiczną towaru. W teorii Schumpetera praca jest niezbędna przedsiębiorcy w jego kombinacjach czynników produkcji.

Przedsiębiorca jako partner umowy o pracę zajmuje w stosunku do pracownika odmienną pozycję rynkową. Jest on bowiem dysponentem kapitału. Pracownik natomiast wystawia na rynku swoje zdolności pracowe. W sensie socjologicznym dysponowanie kapitałem daje przedsiębiorcy, możliwość bardziej lub mniej trwałego sprawowania władzy na pracownikami. W istocie zawarcie umowy oznacza zgodę pracownika na podporządkowanie się władzy przedsiębiorcy. Ta fundamentalna relacja z reguły stwarza szansę wzmocnienia siły przetargowej przedsiębiorcy w stosunku do pracownika.

Z odmiennymi pozycjami rynkowymi związane są różne (2) **oczekiwania kontraktowe** partnerów umowy o pracę. Wyznaczają one granicę negocjacji korzyści dla każdej ze stron. Według Parsonsa i Smelsera tym, czego oczekuje przedsiębiorca jest trwale zaangażowanie w spełnianie zadań przez pracownika. Oczekiwanie takiej trwałości stanowi istotny warunek kształtowania przez przedsiębiorcę warunków umowy z pracownikiem. Z drugiej strony napotyka ono oczekiwanie pracownika trwałości otrzymywania płacy. Jak zauważają Parsons i Smelser, może ona stanowić podstawę uzyskiwania kredytu przez gospodarstwo domowe, do którego należy dany pracownik. Oczekiwanie trwałości płacy oraz częsta w społeczeństwie kapitalistycznym konieczność zaspokojenie potrzeb życiowych poprzez kredyt może znacznie ograniczać siłę przetargową pracownika w umowie o pracę.

Zróżnicowanie siły przetargowej przedsiębiorcy i pracownika uwidacznia się szczególnie w (3) **wymianie kontraktowej**. W sensie formalno-prawnym wzajemność zobowiązań w umowie o pracę polega na tym, że pracownik w zamian za swoje świadczenia otrzymuje od przedsiębiorcy płacę.

Wysokość płacy można uznać za podstawowy wskaźnik siły przetargowej pracowników w stosunku do przedsiębiorców. Wartościowanie pracy jest zagadnieniem, którego analiza – jak mało która – znajduje się pod przemożnym wpływem różnego rodzaju ideologii, zadających pytanie o jej społeczną sprawiedliwość. Spory takie przewijają się w całej historii ekonomii i socjologii.

W początkach rozwoju społeczeństwa kapitalistycznego klasycy ekonomii tacy jak teorii Quesnay, Turgot czy Smith analizowali wartościowanie pracy jako zgodne z kryterium minimum egzystencji. Z kolei, Ricardo wskazał na tendencję kształtowania się płac roboczych w taki sposób, aby umożliwiały one robotnikom utrzymanie i zachowanie swojego gatunku. Ricardo zastąpił koncepcję minimum materialnego (*physical minimum*), koncepcją, którą potem określano jako społeczne minimum egzystencji (*social minimum of existence*). Przejął ją od Torrensa, według którego określona ilość niezbędnych dóbr i wygod zależna od istniejącego klimatu i obyczajów danego państwa, jest niezbędna dla utrzymania robotnika. Społeczne minimum egzystencji można określić również mianem płacy zwyczajowej (*customary wages*). Tego typu poglądy na wartościowanie pracy określił Schumpeter jako doktrynę funduszu płac, która w dalece prymitywnej formie stała się elementem myśli zdroworozsądkowej, która opanowała społeczeństwo. Zgodnie z nią, w gospodarce istnieje określony fundusz na utrzymanie pracy, a co za tym idzie podniesienie płac roboczych jest „z punktu widzenia nauki niemożliwe” (Schumpeter, 1955: 665, 670).

Z punktu widzenia teorii Marksa, wzajemność zobowiązań między kapitalistą a robotnikiem sprowadza się do stosunków wyzysku. Przedmiotem wymiany nie jest tutaj praca (ujęta jako usługa pracy czy roboczogodzina), lecz siła robocza. Kapitalista wartościuje siłę roboczą robotnika według kryterium wartości jej reprodukcji. W społeczeństwie kapitalistycznym w czasach Marksa, reprodukcja siły roboczej sprowadzała się do zaspokojenia podstawowych potrzeb robotnika: wyżywienia, odziania, zapewnienia dachu nad głową. Kapitalista nabywając siłę roboczą, może skłonić robotnika do dłuższej pracy, niż wymaga tego wartość reprodukcji siły roboczej. W tym tkwi istota wyzysku (Schumpeter, 1995: 32-33).

Koncepcje minimum materialnego, społecznego minimum egzystencji, płacy zwyczajowej czy Marksowska koncepcja wyzysku świadczą o nikłej sile przetargowej klasy robotniczej we wczesnych fazach rozwoju kapitalizmu.

Wraz z ewolucją gospodarki kapitalistycznej następuje zróżnicowanie zdolności do pracy. Prostą siłę roboczą Marksowskiego robotnika zastępuje specjalizacja i specyfikacja kwalifikacji. Wagę takiego zjawiska dla formowania się nowoczesnego społeczeństwa kapitalistycznego analizował Max Weber. Monopolizacja kwalifikacji, ich rynkowa rzadkość, wpływa na poziom dochodów otrzymywanych przez pracowników. Zwiększa ich siłę przetargową w negocjowaniu wynagrodzenia. Tendencję taką można zaobserwować w przypadku kontraktów menedżerskich.

O sile przetargowej pracowników świadczyć może nie tylko wysokość płacy, ale również forma wynagradzania. Stosunkowo najkorzystniejsza z punktu widzenia pracownika jest czasowa jego forma. Wynagrodzenie wypłaca się tutaj za czas przepracowany i nieprzepracowany, który należy opłacać z mocy prawa. Pracownik jest wynagradzany za czas, w jakim pozostaje do dyspozycji pracodawcy. Mniej korzystne z punktu widzenia interesu pracownika są formy wynagradzania uzależnione od ilościowo mierzonego wyniku pracy.

Zróźnicowanie siły przetargowej przedsiębiorcy i pracownika uwidacznia się również w (4) **sankcjach kontraktowych**, do których mogą się oni odwołać we wzajemnych stosunkach.

Przedsiębiorca zajmując odmienną od pracownika pozycję rynkową może posłużyć się swoistym „prawem do interwencji” w stosunku do niego, odmawiając dalszego zatrudnienia, a co za tym idzie i płacy, poprzez zwolnienie. Według Parsonsa i Smelsera stanowi to formę władzy, i nie oznacza jedynie chwilowego przerwania dochodów gospodarstwa domowego danego pracownika, ale do pewnego stopnia kontrolę jego długotrwałych perspektyw.

Z kolei, ostatecznym prawem pracownika w warunkach obowiązywania wolności umów jest swoboda odejścia z pracy. Ekonomiczne analizy Herberta Simona czy Kennetha J. Arrowa (1985: 19-20, 54) wykazują, że skorzystanie z takiej swobody pociąga za sobą określony koszt. Dla wielu typu pracowników – co podkreśla Joseph Schumpeter – autonomia kontraktowa w stosunkach z przedsiębiorcą sprowadza się do zasady *take it or leave it*.

Siłę przetargową pracowników mogą wzmocnić związki zawodowe. W nowoczesnym społeczeństwie kapitalistycznym stały się one częścią systemu prawnego, który reguluje stosunki gospodarcze. Przejmują one w dużej mierze ochronę pracowników w stosunkach kontraktowych. Według Parsonsa i Smelsera (1957: 148) związki zawodowe w pierwszym rzędzie są zainteresowane „prawem do interwencji”, które przysługuje danej firmie. Zakres, w którym pracownik jest podporządkowany kierownictwu oraz warunki, na których wszelkie spory są rozstrzygane, są przedmiotem targów i kompromisu między kierownictwem a związkami. Związki zawodowe wzmacniają akceptację przedsiębiorców dla ogólnych warunków zatrudnienia, przez co wzrasta zaufanie pracowników dla rynku pracy.

Tabela 3. Socjologiczny model zróźnicowania siły przetargowej w umowie o pracę

		(1) dobór partnerów	(2) oczekiwania kontraktowe	(3) wymiana kontraktowa	(4) sankcje kontraktowe
Sila przetargowa	przedsiębiorca	dysponowanie kapitałem	spełnianie zadań przez pracownika	wysokość i forma wynagrodzenia	prawo do interwencji
	pracownik	zdolność do pracy	potrzeba płacy i kredytu konsumpcyjnego		prawo odejścia z pracy; ogólne warunki zatrudnienia

Siła przetargowa stron w umowie o pracę opiera się na ich różnych pozycjach rynkowych. W przypadku przedsiębiorcy polega ona na dysponowaniu kapitałem, zaś w przypadku pracownika na zdolności do pracy. Rynkowa rzadkość kwalifikacji, stopień ich monopolizacji może wzmocnić siłę przetargową pracowników, z reguły jednak stroną mocniejszą stanowi przedsiębiorca jako „pracodawca”. Granicą dla

negocjacji korzyści przez pracownika jest bowiem jego potrzeba płacy i kredytu konsumpcyjnego poprzez, które zaspokaja on swoje potrzeby egzystencjalne. Siłą przetargową stron decyduje o wysokości i formie wynagrodzenia. Siłą przetargową przedsiębiorcy w stosunku do pracownika wzmacniają sankcje, aż do możliwości zwolnienia. Z drugiej strony, ogólne warunki zatrudnienia: prawo pracy, gwarancja płacy minimalnej czy zatrudnienia, mogą w pewnym zakresie zwiększyć siłę przetargową pracowników względem przedsiębiorców.

Literatura

- Arrow K.J., 1985, *Granice organizacji*, tłum. A.Ehrlich, Warszawa: PWN.
- Durkheim E., 1999, *O podziale pracy społecznej*, przeł. K.Wakar, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Parsons T., Smelser N.J., 1957, *Economy and Society: A Study of the Integration of Economic and Social Theory*, London: Routledge&Kegan Paul.
- Schumpeter J., 1955, *History of Economic Analysis*, New York: Oxford University Press.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, tłum. J. Grzywicka, Warszawa: PWN.
- Schumpeter J., 1995, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, przekł. M. Rusiński, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Weber M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przeł. D. Lachowska, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Znaniecki F., 1988, *Wstęp do socjologii*, Warszawa: PWN.

Przemysław Wechta

Diversification of Market Opportunities in Contract Relations

Abstract

The aim of the article is an attempt of performing a social analysis of contractual economic relations. Thus, there has been introduced a model of contractual relation based upon the following concepts: a choice of partners, profits negotiation, barter and contractual sanctions. The model allows an analysis of participants' bargaining strength diversification in investment contract and contract of employment.

Janusz Reichel

Własność i sukcesja władzy w organizacjach pozarządowych – studium przypadku: stowarzyszenie

Wprowadzenie

Organizacje działające w różnych sektorach (biznesowym, publicznym i społecznym) mają wiele wspólnych cech. Są przede wszystkim organizacjami a zatem realizują typowe cele organizacji. Istnieją jednak różnice wynikające zapewne najczęściej ze specyfiki samych sektorów oraz ze specyfiki form organizacyjnych przewidzianych przez prawo. W niniejszej pracy przedmiotem zainteresowania będą niektóre różnice pomiędzy organizacjami sektora biznesowego i społecznego – kwestia przekazywania władzy i w mniejszym zakresie kwestia własności organizacji. Bazą do przemyśleń i ilustracją odniesień do literatury jest studium przypadku dotyczące historii przekazania władzy w przykładowym stowarzyszeniu. Ze względu na to, iż zaprezentowane w artykule studium przypadku, obok kwestii sukcesji stanowiska dyrektora wykonawczego (prezesa), wywołuje również przemyślenia na temat własności organizacji autor postanowił jedynie bardzo krótko odnieść się do tego problemu a pracę tę niemal w całości poświęcić problemowi sukcesji w organizacjach pozarządowych. Autor jest świadomy, że rozpatrywanie zagadnienia własności organizacji społecznych wymaga przywołania bogatej literatury na temat natury własności, zarówno z perspektywy prawnej, ekonomicznej jak i psychologicznej oraz głębokich studiów nad praktyką władania organizacjami społecznymi.

Podobieństwa pomiędzy organizacjami sektora biznesowego i społecznego wiążą się przede wszystkim z faktem, że w obu przypadkach mamy do czynienia z organizacjami. Organizacje różnego typu i różnych sektorów realizują typowe cele organizacji takie jak np. rozwój czy zachowanie spójności. Można wskazać również inne podobieństwa jak np. fakt, że instytucje z obu sektorów mają (najczęściej) charakter inicjatywy prywatnej osób indywidualnych lub grup ludzi (pomijając przedsiębiorstwa państwowe i komunalne). Oczywiście różne organizacje

realizują także cele specyficzne np. dla sektora czy formy prawnej w jakiej działają. W sektorze biznesowym organizacje realizują przede wszystkim cele ekonomiczne, koncentrując się na zysku i podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa. W sektorze społecznym realizuje się przede wszystkim cele społeczne (lub grupowe) i dopiero ewentualnie ekonomiczne (jednak zysk w końcu także zostaje przeznaczony na cele statutowe). Innym elementem, który można wskazać jako specyficzny dla organizacji różnych sektorów jest własność organizacji.

Kwestia własności organizacji nie budzi najczęściej kontrowersji w odniesieniu do przedsiębiorstw. Właściciele przedsiębiorstw mają tytuł własności najczęściej określony bardzo precyzyjnie i w sposób formalny. Możemy wyróżnić przedsiębiorstwa posiadane przez jedną lub więcej osób. W skrajnym przypadku niektórych spółek akcyjnych, w których akcjonariat jest bardzo rozproszony tytuł własności do części ułamkowych majątku przedsiębiorstwa posiada bardzo duża grupa ludzi. Czasem – co bardziej komplikuje sprawę – są oni posiadaczami akcji „nie wprost”, poprzez fundusze inwestycyjne. W zależności od przypadku, z jakim mamy do czynienia, właściciele przedsiębiorstwa będą mogli w różny sposób realizować swoje chęci wynikające z poczucia własności organizacji czy jej części.

O wiele bardziej skomplikowana sytuacja panuje w sektorze organizacji społecznych. Jeśli przyjmiemy, iż każda czy niemal każda organizacja (również społeczna) ma osobę czy grupę osób, które czują się i zachowują jak właściciele organizacji to z realizacją ich „prawa” („poczucia”?) własności mogą oni mieć o wiele większe trudności niż w przypadku organizacji z sektora przedsiębiorstw.

W organizacjach typu fundacje i stowarzyszenia nie ma określonych praw własności dotyczących organizacji. Przykładowo fundacja z chwilą rejestracji „zaczyna istnieć samodzielnie, uniezależniając się od osoby fundatora, może nawet wejść w konflikt z fundatorem” (Bugajna-Sporczyk i in., 2005: 18).

W stowarzyszeniach własność organizacji możemy przypisać potencjalnie członkom założycielom lub wszystkim członkom organizacji. Zgodnie z ustawą Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 roku ze zmianami (art.11 ust.1) najwyższą władzę w stowarzyszeniu sprawuje walne zebranie członków a przy organizacjach liczniejszych również walne zgromadzenie delegatów (Ustawa Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 roku ze zmianami). Przy rozważaniu kwestii własności tego typu organizacji nie wystarcza wyłącznie odwołanie się do perspektywy prawnej. Jest to jednak temat na osobną i dość rozległą rozprawę oraz szczegółowe badania.

Kolejnym elementem, który można wskazać jako specyficzny dla organizacji różnych sektorów jest kwestia sukcesji stanowisk kierowniczych w organizacjach społecznych.

Przekazywanie władzy w organizacjach pozarządowych

Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach biznesowych, zwłaszcza w dużych korporacjach, znajduje najczęściej odbicie w procedurach związanych z wyborem nowych kierowników różnych szczebli, ze ścieżkami awansu i przygotowywaniem, często długotrwałym, odpowiednich kandydatów na najważniejsze stanowiska w firmie. W organizacjach, w których zwraca się uwagę często nawet na najdrobniejsze niuanse doskonalące procesy zarządzania, nie sposób byłoby przeoczyć faktu, że posiadanie odpowiednich ludzi na najważniejszych stanowiskach może decydować o powodzeniu działania całości. Natomiast problem sukcesji kierowniczych stanowisk w organizacjach pozarządowych wydaje się nie być częstym obiektem zainteresowania zarówno naukowców jak i praktyków. Fischer i Comini piszą wręcz, że temat sukcesji i zarządzania procesem sukcesji jest tematem zapomnianym – co najwyżej towarzyszy mu proste oczekiwanie, że „klon” założyciela pojawi się spontanicznie a cały proces zastąpienia jednego drugim będzie przebiegał bezboleśnie (Fischer, Comini, 2008: 2-4). Faktycznie jednak istnieje pewna liczba publikacji (choć nie ma ich zbyt wielu), które mierzą się z tym zagadnieniem.

W interesującym przeglądzie literatury i badań, dokonanym przez zespół J.C. Santora, J.C. Saros i J. Bauer i obejmującym okres od 1965 do 2008 roku, znajdujemy szereg uwag dotyczących sukcesji stanowisk menedżerskich w organizacjach nonprofit (Santora i in., 2008). Chociaż przytoczony materiał koncentruje się niemal wyłącznie na średniej wielkości organizacjach pomocy społecznej (*human service organisations*) uwagi w nim zawarte mogą być prawdopodobnie odniesione także do innych „branż” sektora organizacji pozarządowych (choć oczywiście zakres tego odniesienia powinien być dopiero potwierdzony danymi empirycznymi).

Pojęcie sukcesji bywa definiowane w sposób bardzo prosty jako zwykłe zastąpienie na określonym stanowisku jednej osoby prze inną (np. Fischer, Comini, 2008: 5). Jednak w kontekście całej organizacji sukcesja ma o wiele rozleglejsze znaczenie a sam proces sukcesji jest kluczowy dla zachowania trwałości organizacji. Charan, Drotter, and Noel proponują zatem zdefiniować sukcesję jako: „zapewnianie trwałości przedsiębiorstwa poprzez obsadzanie wszystkich jego jednostek organizacyjnych jak najwydajniejszymi pracownikami, dzięki czemu każdy poziom zarządzania obfitować będzie w zasoby ludzkie, stanowiące podstawę rozwoju firmy zarówno obecnie jak i w przyszłości.” („[...] *perpetuating the enterprise by filling the pipeline with high-performing people to assure that every leadership level has an abundance of these performers to draw from now and in the future*”) (Santora i in., 2008: 5 za: Charan i in., 2001: 167 – tłumaczenie tej definicji: Turała Maciej; pozostałe tłumaczenia autora). Podobne podejście ma również Rothwell określając proces sukcesji jako „systematyczny wysiłek organizacji

w celu zapewnienia ciągłości organizacji, utrzymania i rozwoju nowych kompetencji, zapewnienia rozwoju organizacyjnego opartego na strategicznym spojrzeniu w przyszłość” (Fischer, Comini, 2008: 6, za Rothwell, 2005). W tym sensie sukcesja i ciągłość (rozumiana zarówno jako *continuity* jak i *sustainability*) wydają się niemal synonimami.

Autorzy omawianego przeglądu literatury dostrzegają potrzebę planowania sukcesji stanowiska prezesa (*executive succession*) opierając się na wynikach badań sektora społecznego wskazujących na bardzo wysoki odsetek osób zarządzających, które zamierzają w najbliższych kilku latach odejść z organizacji (np. z powodu emerytury) (Santora i in., 2008: 5 i nast.). Nie jest jednak jasne czy taka sytuacja nie jest permanentnym stanem dla sektora organizacji pozarządowych i/lub czy taka sytuacja nie ogranicza się wyłącznie do trzeciego sektora w krajach, w których rozwój sektora jest w fazie bardzo dojrzałej (od dawna działające organizacje z trwałą koncepcją działania na dalsze lata). Interesujące byłoby przyjrzeć się czy taka potrzeba występuje również w sektorze organizacji pozarządowych w Polsce i/lub innych krajach post-komunistycznych, w których rozwój sektora znajduje się jeszcze we wcześniejszej fazie. Opisany przegląd badań pokazał, że generalnie w większości organizacji sektora organizacji pozarządowych nie ma zwyczaju planowania sukcesji.

Oczywiście powodów zainteresowania sukcesją i zarządzaniem procesem sukcesji jest znacznie więcej niż fakt, iż wielu dotychczasowych prezesów zamierza w ciągu najbliższych lat opuścić własne organizacje. Zresztą Hudson, pisząc o kompetencjach rady w organizacji pozarządowej, zauważa, że czasem sukcesja powinna być wymuszona wymieniając wśród czynników wymagających czynnego przewidywania i reakcji (oprócz całej gamy innych) także następujące działanie: „W razie konieczności, jeśli wyniki są zbyt słabe, zmiana na stanowisku dyrektora” (Hudson, 1997: 36).

Zarządzanie procesem sukcesji, jak to już zostało napisane wyżej, może się okazać kluczowe dla trwałości organizacji oraz minimalizowania konfliktów między sukcesorami a dotychczasowymi członkami organizacji (Fischer, Comini, 2008: 5). Stąd nie dziwi, że badane przez Fischer i Comini organizacje, które przeszły przez proces sukcesji, deklarują chęć włączenia tego zagadnienia w proces planowania strategicznego (Fischer, Comini, 2008: 11). Włączenie procesu sukcesji do elementów kultury zarządzania strategicznego wymagać może od organizacji m.in. następujących zmian:

- sukcesja z wydarzenia sporadycznego powinna stać się ciągłym procesem,
- sukcesja rozumiana jako krótkookresowa strategia wymiany osób na stanowiskach powinna stać się długookresową strategią rozwoju,
- podejście skoncentrowane na tym „kogo mamy” powinno się zmienić na podejście „kogo potrzebujemy”,
- blokowanie stanowisk powinno zostać zastąpione odpowiednią rotacją stanowisk związanych z zarządzaniem,

- subiektywną ewaluację powinien zastąpić nacisk na wymierne wskaźniki i rezultaty (Fischer, Comini, 2008: 6 za Popoff, 1997: 142-146).

Sam proces sukcesji jest (może być) procesem długotrwałym. Z badań prowadzonych przez Fischer i Comini (badano 8 brazylijskich organizacji o randze międzynarodowej) wynika, że proces przygotowania sukcesora może trwać od około roku do 3 a nawet do 5 lat (Fischer, Comini, 2008: 11-12). To oznacza przede wszystkim długi proces uzgodnień pomiędzy poszczególnymi aktorami procesu (odchodzący prezes, zarząd, członkowie organizacji, kandydat lub kandydaci, ewentualnie inne zainteresowane strony).

Osobnym zagadnieniem przy rozważaniu problemu sukcesji jest kwestia czy stanowisko po odchodzącym prezesie zajmie osoba z organizacji czy osoba z zewnątrz. Wnioski z przeglądu dokonanego przez zespół Santora-Saros-Bauer są następujące: „Ogólnie, jeśli organizacje chcą utrzymać swój status quo starają się zatrudniać osoby z organizacji [...], a jeśli organizacje pragną zmian to mają skłonność do zatrudniania zewnętrznych kandydatów” (Santora i in., 2008: 8). Generalnie jednak z literatury wynika, że większość organizacji pozarządowych rekrutuje i wybiera osoby spoza organizacji. Nawet osoby z organizacji, które pełniły funkcje zastępców prezesów nie mają automatycznie zagwarantowanej sukcesji po swoim szefie. Wśród powodów zatrudniania na stanowisku prezesa osób spoza organizacji znajdujemy:

- najczęściej płaska struktura organizacji pozarządowych, w której zwykle nie istnieje coś takiego jak wewnętrzna ścieżka kariery,
- najczęściej nieliczna kadra w NGO-sach, spośród reprezentantów której trudno wybrać odpowiedniego kandydata (ograniczona pula wewnętrznych kandydatów),
- odchodzący prezesi wierzą, że organizacje poszukują osób z zewnątrz, które mają większą rozpoznawalność w społeczności i mogą dzięki temu przyciągnąć więcej środków dla organizacji (osoby z zewnątrz jako swoiste „gwiazdy” z ich siłą i atrakcyjnością),
- niezdolność mniejszych organizacji do zapewnienia swoim członkom sposobności do rozwoju cech przywódczych (np. z powodu ograniczonych środków – wielkość organizacji ma znaczenie) (Santora i in., 2008: 9 i nast.).

Do negatywnych konsekwencji zatrudniania na główne stanowisko wykonawcze osób z zewnątrz należy opuszczanie organizacji przez część jej członków (np. którzy nie zostali wybrani), co oznacza drenaż mózgów (ucieczkę ważnych zasobów ludzkich) z organizacji.

Ale w grę mogą wchodzić także (lub nakładać się na wymienione powyżej kwestie) inne powody decydujące o wyborach np. zarządy/rady mogą preferować rotację na stanowiskach wykonawczych. Rola zarządu/rady jest w tym zakresie istotna – wydaje się nawet, że jest to jedna z jego/jej najważniejszych funkcji. Z jej wykonywaniem może wiązać się kilka zagrożeń: zarządy/rady mogą nie

doceniać ryzyka i kosztów związanych ze złym wyborem, zarządy zwykle nie są odpowiednio przygotowane do pełnienia tej roli oraz nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie niesie ze sobą zmiana na głównym stanowisku wykonawczym (potencjalne możliwości pozytywnych zmian w organizacji i jej rozwoju) (Santora i in., 2008: 12-13). Wielu prezesów twierdzi, że członkowie zarządu/rady najczęściej nie mają potrzebnego czasu, doświadczenia, zaangażowania i interesu w tym, aby sprawować swoją funkcję. Co więcej członkowie zarządu/rady nie postrzegają planowania sukcesji jako ważnej kwestii organizacyjnej. Często wybierają kogoś, kto jest „identyczny” z poprzednikiem lub – przeciwnie – ma jakieś inne nowe walory (Santora i in., 2008: 13). Często ten wybór jest dokonywany przy dużym udziale sugestii ze strony osoby odchodzącej ze stanowiska (Santora i in., 2008: 15).

Oczywiście warto pamiętać, że całemu procesowi przekazywania władzy towarzyszą oprócz obiektywnych procesów o znaczeniu organizacyjnym także subiektywne procesy o charakterze społecznym czy politycznym, właściwe każdej historii z osobna („*real story behind the scenes*” – Santora i in., 2008: 13). Społeczno-polityczny charakter procesów sukcesji i ich przebieg to wciąż obszar mało poznany na co cytowani autorzy zwracają uwagę w punkcie 1 (poniżej). Ich zdaniem istnieje kilka obszarów wartych dokładniejszej eksploracji:

1. Jak w organizacjach non-profit tak naprawdę wybiera się następców?
2. Czy następcy zewnętrzni poprawiają skuteczność działania organizacji?
3. Czy członkowie organizacji akceptują zewnętrznych sukcesorów?
4. Czy organizacje non-profit pewnych typów wynajmują tymczasowych dyrektorów wykonawczych na czas pomiędzy odejściem jednego i przejściem stanowiska przez nowego dyrektora?
5. Co się dzieje z organizacjami po zmianie na stanowisku dyrektora wykonawczego? (Santora i in., 2008: 16 i nast.).

Przedstawione poniżej studium przypadku wypełnia w skromnym zakresie wspomnianą wyżej lukę w wiedzy.

Studium przypadku „Przekazanie władzy w stowarzyszeniu A”

Studium przypadku powstało w oparciu o obserwację uczestniczącą, wywiad i rozmowy z odchodzącym prezesem oraz korespondencję mailową związaną z funkcjonowaniem stowarzyszenia. Nazwa stowarzyszenia i niektóre szczegóły zostały zmienione.

Stowarzyszenie A działa przy jednym z wydziałów uczelni wyższej. Z jego statutu wynika, że jest jednostką niezależną od wydziału i uczelni. Zostało jednak utworzone przez pracowników uczelni i współtworzone jest przez pracowników, doktorantów i studentów. Na wydziale znajduje się siedziba stowarzyszenia.

Wśród celów stowarzyszenia statut wymienia: zaangażowanie w rozwiązywanie problemów cywilizacyjnych, poszukiwanie innowacji w obszarze zarządzania, promowanie wybitnych liderów z różnych sektorów, wspieranie działań edukacyjnych w obszarze zarządzania, przedsiębiorczości i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, promowanie społeczeństwa obywatelskiego, wymiana wiedzy i doświadczeń między praktykami i naukowcami, wspieranie samorządu studenckiego, promowanie dorobku naukowego wydziału, prowadzenie projektów badawczych (Statut Stowarzyszenia A).

Wydaje się, że formalny związek stowarzyszenia z wydziałem uczelni jest raczej luźny i stowarzyszenie zachowuje daleko posuniętą autonomię. Właściwie jedynie w kwestii siedziby stowarzyszenie jest zależne od wydziału.

Jednak, gdy w 2008 roku ówczesny Prezes stowarzyszenia uznał, że odchodzi ze swojego stanowiska, rozpoczął działania mające na celu pozyskanie sukcesora/sukcesorów. Prowadził dużo rozmów z osobami potencjalnie mogącymi kandydować na stanowisko prezesa i do zarządu stowarzyszenia i nawet z kilkoma z nich dokonał ostatecznych ustaleń, co do kandydowania. W końcu jednak odbył rozmowę z Dziekanem uczelni, który namaścił na kandydatów do zarządu trzy osoby ze swojego otoczenia.

Przed Walnym Zgromadzeniem, na którym miano dokonać zmiany władz Prezes stowarzyszenia wystosował list do członków stowarzyszenia, w którym – zamiast podać informacje o planowanych wyborach i zachęcić członków do zastanowienia się nad potencjalnymi kandydatami – Prezes poinformował o nowych kandydatach wyznaczonych przez Dziekana (Mail z dnia 9.10.2008 r. od Prezesa do członków stowarzyszenia). Jednak już wcześniej dało się zauważyć pewną zależność decyzji Prezesa od rozmów z Dziekanem (Mail z dnia 27.06.2008 r. od Prezesa do członków stowarzyszenia).

Mail z dnia 27.06.2008 r. od Prezesa do członków stowarzyszenia:

„Wczoraj mieliśmy spotkanie z p. Dziekanem i poprosił nas, aby zmian personalnych w stowarzyszeniu dokonać we wrześniu/październiku po wypracowaniu koncepcji dla nowego zarządu.

Tak miłej prośbie nie mogliśmy się oprzeć, stąd ja również proszę o to samo [...]”

Mail z dnia 9.10.2008 r. od Prezesa do członków stowarzyszenia:

„Witam serdecznie,

w imieniu zarządu pragnę zaprosić Was na historyczne walne zgromadzenie członków Stowarzyszenia. Obecny zarząd pragnie „przekazać pałeczkę” kontynuacji działań nowej grupie osób, która została zaproponowana przez Pana Dziekana.

Kandydatami do Zarządu, których pragniemy zgłosić na najbliższym zgromadzeniu są: ... [*troje kandydatów zostało wymienionych z imienia i nazwiska*].

Z racji na to, iż obecnie Stowarzyszenie liczy 34 członków i tworzy się nowa formuła jego działania istnieje naturalna możliwość zadeklarowania swoich pomysłów i wkładu w rozwój organizacji. Gorąco do tego zachęcamy.

Bardzo proszę o potwierdzenie udziału w WZC do dnia 20 października na adres: ... [*adres mailowy jednego z kandydatów!*], do mojej wiadomości: ... [*adres mailowy dotychczasowego prezesa*].

Nie zachęcamy do opuszczania szeregów Stowarzyszenia, gdyż każda aktywna osoba jest bardzo cenna, jednak utrzymywanie członkostwa fikcyjnego szczególnie przy ponad trzydziestu członkach nie leży w interesie organizacji. Ewentualne rezygnacje z członkostwa i funkcji prosimy składać pisemnie do pokoju ... [*nr pokoju*] lub do mnie.

Wszelkie propozycje współpracy i pomysły należy kierować w okresie poprzedzającym zgromadzenie do ... [*nazwisko jednego z kandydatów*] lub ... [*nazwisko następnego z kandydatów*].

W razie jakichkolwiek pytań służę pomocą,
... [*podpis Prezesa*].”

Z ostatniego listu widać bardzo wyraźnie działanie na zasadzie faktów dokonanych (już należy kontaktować się z kandydatami choć jeszcze nawet nie są członkami stowarzyszenia!) – Prezes nie dopuszcza myśli, że Walne Zgromadzenie może zakwestionować jego decyzję. Podczas Walnego Zgromadzenia, na którym m.in. miano dokonać zmiany władz stowarzyszenia odbyła się rozmowa z kandydatami, którzy częściowo wykazali się brakiem zrozumienia dla specyfiki działania organizacji pozarządowych. W całym tym zajściu było widać ewidentną intencję przejęcia kontroli nad stowarzyszeniem, tak aby realizowało ono cele władz wydziału.

Członkowie stowarzyszenia okazali się bierni i zareagowali niemal obojętnie na całe zdarzenie i po dyskusji wywołanej i prowadzonej właściwie tylko przez jedną osobę (Przewodniczącego Komisji Rewizyjnej) nowy zarząd został wybrany niewielką większością głosów. Dalsze działania nowo wybranego zarządu potwierdziły tylko, że celem było przejęcie kontroli nad stowarzyszeniem. O „porządkowaniu” stowarzyszenia i realizacji przez stowarzyszenie w przyszłości celów wyłącznie wydziału wypowiadały się później przy różnych okazjach nawet osoby z władz wydziału nie będące członkami stowarzyszenia – zaczęto je traktować w kategoriach **własności** władz wydziału.

W całej tej sytuacji Prezesowi nie przeszkadzała zaistniała sytuacja – właściwie to realizowany był jego scenariusz przekazania stowarzyszenia wydziałowi a właściwie grupie osób niejako reprezentujących Dziekana. Zachowanie Prezesa było typowe dla kogoś kto decyduje o swoje własności. Nie potraktował on stowarzyszenia jako ciała społecznego, o którego losach powinni decydować wszyscy członkowie organizacji. Zresztą oni sami zachowali się bardzo biernie.

Nowym „właścicielem” stowarzyszenia został Dziekan (lub wydział uczelni reprezentowany przez Dziekana?) mimo braku formalnej kontroli nad stowarzyszeniem jako niezależną instytucją!

Wnioski

Przedstawiona sytuacja w świetle przytoczonych wcześniej badań prezentowanych w różnych źródłach literaturowych wydaje się jednak dość typowa: znaleziony sukcesor pochodzi spoza organizacji, zarząd jako całość nie zajmował się kwestią sukcesji, najbardziej czynny w tym zakresie był poprzedni prezes, proces przygotowania sukcesora trwał co najmniej kilka miesięcy (konsultacje z kandydatami na stanowisko prezesa i z kandydatami do nowego zarządu), obecnego zarządu i członków organizacji nie „pasjonował” na tyle wybór nowego prezesa, żeby protestować przeciw ewentualnym „odchyleniom” od społecznego charakteru stowarzyszenia (i społecznego charakteru zapadających w nim decyzji) i faktycznie po wyborze nowych władz znaleźli się dotychczasowi członkowie organizacji, którzy ją opuścili. Wraz z odejściem Prezesa nastąpiło również przekazanie „własności” organizacji nawet nie dla nowego Prezesa lecz dla Dziekana wydziału, przy którym działa stowarzyszenie. Co jest tym ciekawsze w kontekście poprzednich uwag na temat własności organizacji, że „właścicielem” stowarzyszenia stała się w tym momencie osoba, która nie ma żadnego prawnego umocowania do władania tą organizacją, osoba, która akurat sprawuje funkcję w innej odrębnej instytucji, (dziekan wydziału uczelni). Nie ma bowiem żadnej formalnej zależności pomiędzy stowarzyszeniem i uczelnią (wydziałem uczelni), ani Dziekan wydziału nie zajmuje żadnego kierowniczego stanowiska w stowarzyszeniu. Co najwyżej jest przełożonym osób, które działają w stowarzyszeniu – ale jest nim przecież tylko na wydziale! O ile w przypadku byłego prezesa można było podnosić jeszcze czynnik psychologiczny w odniesieniu do poczucia własności organizacji o tyle w przypadku Dziekana źródła własności należałoby szukać gdzie indziej np. w przyzwoleniu grupy (osób z organizacji).

Perspektywa prawnicza, która oznacza, że własność to inaczej „(nieograniczone w swej treści) prawo do rzeczy” przyjęta przez Kaczmarczyka w jego książce *Wstęp do socjologicznej teorii własności* wydaje się w opisywanym przypadku niewystarczająca (Kaczmarczyk, 2006: 20). Kaczmarczyk wymienia jeszcze perspektywę ekonomiczną, która oznacza, że możemy „za właścicieli uważać wszystkich, którzy coś posiadają, niezależnie od tego, w jaki sposób prawo definiuje ich uprawnienia” (Kaczmarczyk, 2006: 20). To ujęcie jest już bliższe perspektywie psychologicznej, w ramach której może być nawet obojętne to czy prawo w ogóle

definiuje uprawnienia do posiadania rzeczy (możemy mieć poczucie własności nawet w odniesieniu do rzeczy nie będącej już formalnie naszą własnością i/lub będącej w faktycznym władaniu/posiadaniu kogoś innego).

Oczywiście opisywany przypadek jest jednostkową ilustracją omawianych zagadnień i należałoby przeprowadzić dalsze studia nad problemem własności organizacji oraz procesem sukcesji w polskich organizacjach pozarządowych. Niezbędne jest dokonanie systematycznych badań reprezentatywnej próby organizacji oraz jej liderów i zarządów a także prezentacja kolejnych studiów przypadku („prawdziwych historii”) ilustrujących zachodzące w organizacjach procesy. Uzyskaną tą drogą wiedzę należy odnieść do literatury dotyczącej omawianych kwestii.

Literatura

- Bugajna-Sporczyk D., Dzbeńska E., Janson I., Sztekier-Łabuszewska M., 2005, *Fundacja i stowarzyszenia. Prawo i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Zrzeszenia Prawników Polskich.
- Charan R., Drotter S., Noel J., 2001, *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Fischer R.M., Comini G.M., 2008, *When Cinderella Gazes at Herself in the Mirror: The Succession Issue in NGOs*. Paper presented at Eight International Conference on the International Society of Third Sector (ISTR) and Second EMES-ISTR European Conference in Partnership with the CINEFOGO Network of Excellence, University of Barcelona, Barcelona, Spain, July 9-12, 2008.
- Hudson M., 1997, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*. Warszawa: Fundusz Współpracy.
- Kaczmarczyk M., 2006, *Wstęp do socjologicznej teorii własności*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Mail z dnia 27.06.2008 r. od Prezesa do członków stowarzyszenia.
- Mail z dnia 9.10.2008 r. od Prezesa do członków stowarzyszenia.
- Popoff F., 1997, *O Desafio da Sucessao. Encontrar o melhor substituto e planejar a transicao sao as novas obrigacoes de quem ocupa qualquer cargo de chefia*, HSM Management, ed. 4; pp. 142-146, Sep/Oct 1997.
- Rothwell W., 2005, *Effective Succession Planning – Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 3 ed, USA, Amacon.
- Santora J.C., Sarros J.C., Bauer J., 2008, *Executive Succession In Nonprofit Organizations: What We Know and What We Need to Know*, Paper presented at Eight International Conference on the International Society of Third Sector (ISTR) and Second EMES-ISTR European Conference in Partnership with the CINEFOGO Network of Excellence, University of Barcelona, Barcelona, Spain, July 9-12, 2008.
- Statut Stowarzyszenia A.
- Ustawa Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989 roku ze zmianami.

Janusz Reichel

Ownership and Succession of Power in NGOs – Case Study: Association

Abstract

Organisations in different sectors (business, public and social) have many common characteristics. First of all they are organisations and they try to reach objectives that are typical for every organisation. But there are differences that come from the specificity of the sector and specificity of certain legal organisational form. The paper concentrates on the problem of succession processes in associations. To illustrate above mentioned problems the author of the paper chose a case study that describes exemplary process of succession in association.

Forma prywatyzacji a udział pracowników w zarządzaniu

Proces przekształceń własnościowych w istotny sposób wpłynął na zmianę struktury własnościowej gospodarki. Po dwudziestu latach jest on już dość zaawansowany. Z istniejących w 1990 roku – przed uchwaleniem ustawy prywatyzacyjnej – 8441 przedsiębiorstw państwowych, do 30 listopada 2008 roku, przekształceniami własnościowymi zostało objętych 5907 przedsiębiorstw, co stanowi 70% ogółu (dane MSP). Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw państwowych spowodowały istotne zmiany zarówno w skali makro, jak i w skali mikro. Zmiany te dokonywały się na różnych płaszczyznach działalności przedsiębiorstw, tj. na płaszczyźnie ekonomicznej, organizacyjnej, społecznej, a także w zakresie udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Prywatyzacja przedsiębiorstwa oznaczała zmianę wpływu pracowników na kierowanie przedsiębiorstwem. Celem artykułu jest analiza i ocena wpływu form prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych na udział pracowników w zarządzaniu. Istotne jest tutaj wskazanie w jaki sposób forma przekształceń własnościowych przedsiębiorstw (ze szczególnym uwzględnieniem prywatyzacji pośredniej oraz prywatyzacji bezpośredniej poprzez oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania) wpływa na partycypację pracowników w zarządzaniu.

Partycypacja, to termin, który wywodzi się z języka łacińskiego i oznacza „dzielić się czymś z kimś”. Partycypację można określić jako branie w czymś udziału, uczestnictwo (Piwowarczyk, 2006: 81). Partycypacja pracowników oznacza udział, uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, oraz współudział w podejmowaniu decyzji, które mają wpływ na sytuację pracowników. T. Mendel wymienia trzy podstawowe elementy partycypacji: (1) wywieranie wpływu, które wiąże się ze sprawowaniem władzy, (2) interakcje, czyli współpracę i szukanie zgodności pomiędzy osobami i grupami osób wpływającymi na firmę oraz (3) wymianę informacji (Mendel, 2001: 9-10). Partycypację pracowniczą zaś, określa

H. Kisilowska jako prawnie zinstytucjonalizowane formy i metody oddziaływania pracowników bezpośrednio lub przez demokratycznie wybranych przedstawicieli na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (Kisilowska, 1998: 12). Istnieją różne formy i metody partycypacji pracowniczej. Wyróżnić można partycypację bezpośrednią i pośrednią. Partycypacja bezpośrednia wiąże się ze stylem zarządzania i realizacją zadań w przedsiębiorstwie i oznacza udział pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu realizacji konkretnego zadania. Sposób realizacji zadań jest konsultowany z pracownikami, w związku z czym przyjmują oni rolę aktorów, a nie statystów realizujących polecenia. Partycypacja pośrednia jest partycypacją przedstawicielską, polegającą na udziale przedstawicieli pracowników w zarządzaniu, poprzez włączenie ich do organów zarządzających. Wyróżnia się także partycypację kapitałową, która wiąże się z nabywaniem i posiadaniem przez pracowników udziałów lub akcji przedsiębiorstwa, dzięki czemu pracownicy stają się jego właścicielami lub współwłaścicielami. Nabywanie akcji może dokonywać się drogą sprzedaży bądź w systemie akcjonariatu pracowniczego. Współudział we własności przedsiębiorstwa daje pracownikom prawo udziału w podejmowanych decyzjach oraz udziału w zyskach z tytułu wypłaty dywidendy.

Biorąc pod uwagę formę partycypacji można wyróżnić współdziałanie (*Mitwirkung*) oraz współdecydowanie (*Mitbestimmung*). Współdziałanie obejmuje prawo pracowników do uzyskiwania informacji (najsłabsza forma partycypacji) oraz uprawnienia doradczo-konsultacyjne przedstawicielstw pracowniczych, takie jak prawo przedstawiania propozycji, doradztwo, opiniowanie projektów rozwiązań, prawo kontroli. Silniejszą formą partycypacji jest współdecydowanie dające przedstawicielom pracowników głos stanowczy przy podejmowaniu decyzji. Pracownicy kontrolują proces decyzyjny i są współodpowiedzialni za jego efekty. Współdecydowane oznacza prawo sprzeciwu, wyrażania zgody oraz prawo do dwustronnego przygotowania i podjęcia decyzji (Wratny, Bednarski, 2005: 48).

Zakres i forma udziału pracowników w zarządzaniu zależy m.in. od formy przedsiębiorstwa, formy prywatyzacji oraz uregulowań prawnych. Aktami prawnymi regulującymi uprawnienia pracowników w przedsiębiorstwie państwowym są ustawa o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego i ustawa o przedsiębiorstwie państwowym. Organami samorządu załogi w przedsiębiorstwach państwowych są ogólne zebranie pracowników i rada pracownicza. Samorząd załogi uzyskał szeroki zakres uprawnień, jednak był on bardziej pozorny niż rzeczywisty. Samorząd załogi posiada uprawnienia w zakresie podejmowania inicjatyw i decyzji w ważnych sprawach dotyczących działalności przedsiębiorstwa oraz sprawuje kontrolę nad jego działalnością. Formą bezpośredniego udziału załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest ogólne zebranie pracowników, które może wyrażać opinie we wszystkich sprawach dotyczących przedsiębiorstwa, jego działalności oraz kwestii pracowniczych. Ogólne zebranie pracowników, na wniosek dyrektora, uchwała statut przedsiębiorstwa, stanowi o podziale zysku przeznaczonego dla załogi, dokonuje rocznej oceny działalności rady pracowniczej i dyrektora przedsiębiorstwa, uchwała

wieloletnie plany przedsiębiorstwa oraz na wniosek rady pracowniczej uchwała statut samorządu załogi. Natomiast rada pracownicza, jako organ samorządu załogi, ma prawo wyrażać opinie we wszystkich sprawach dotyczących przedsiębiorstwa i jego kierownictwa oraz posiada prawo do uzyskiwania informacji i przeprowadzania konsultacji. Do podstawowych kompetencji rady pracowniczej należy podejmowanie decyzji w sprawie powoływania i odwoływania dyrektora i innych osób sprawujących kierownicze funkcje, decydowanie w sprawach działalności i inwestycji przedsiębiorstwa oraz w sprawach pracowniczych. Rada pracownicza przedsiębiorstwa ma także prawo kontroli całokształtu działalności przedsiębiorstwa. W przypadku likwidacji przedsiębiorstwa, komercjalizacji i prywatyzacji bezpośredniej, właściwe organy muszą uwzględnić opinię rady pracowniczej. Rada pracownicza przedsiębiorstwa może wnioskować wspólnie z dyrektorem o komercjalizację lub prywatyzację bezpośrednią przedsiębiorstwa, ale nie podejmuje w tym zakresie decyzji, gdyż organem stanowiącym jest minister Skarbu Państwa.

Proces komercjalizacji bądź prywatyzacji przedsiębiorstwa oznacza likwidację organów samorządu załogi przedsiębiorstwa państwowego (rady pracowniczej oraz ogólnego zebrania pracowników). Zakres i formy partycypacji pracowników w zarządzaniu w komercjalizowanych bądź prywatyzowanych przedsiębiorstwach określiła ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 1990 roku. Przyznawała ona pracownikom komercjalizowanych przedsiębiorstw uprawnienia w zakresie partycypacji przedstawicielskiej oraz – w jakimś stopniu – partycypacji kapitałowej. Partycypacja przedstawicielska przejawiała się w prawie pracowników do wyboru swoich przedstawicieli do rady nadzorczej (pracownicy mieli stanowić 1/3 składu rady) do czasu, gdy Skarb Państwa posiadał ponad połowę akcji. Z kolei partycypacja kapitałowa wyrażała się w prawie do nabycia po cenach preferencyjnych do 20% ogólnej liczby akcji.

Kolejna ustawa prywatyzacyjna z 1996 zmieniła zakres partycypacji przedstawicielskiej i kapitałowej w przedsiębiorstwach skomercjalizowanych i prywatyzowanych pośrednio. Pracownicy uzyskali prawo wyboru swoich przedstawicieli do rady nadzorczej nie tylko do czasu, gdy Skarb Państwa posiadał ponad połowę akcji (przedstawiciele pracowników stanowią 2/5 rady nadzorczej), ale także po zbyciu przez Skarb Państwa większości akcji. Natomiast w przedsiębiorstwach rolno-spożywczych pracownicy mają tylko jednego przedstawiciela w radzie nadzorczej ponieważ drugiego przedstawiciela wybierają rolnicy lub rybacy. Dodatkowo, w spółkach zatrudniających powyżej 500 pracowników wprowadzono jeszcze jedną formę partycypacji, polegającą na możliwości wyboru przez pracowników jednego członka zarządu. W ramach partycypacji kapitałowej przyznano pracownikom prawo do nieodpłatnego nabycia do 15% akcji w przypadku prywatyzacji pośredniej oraz niektórych ścieżek prywatyzacji bezpośredniej.

Znaczący wpływ na zakres udziału pracowników w zarządzaniu miało przystąpienie Polski do Unii Europejskiej i konieczność dostosowania krajowych regulacji prawnych dotyczących spraw pracowniczych do prawa wspólnotowego.

Europejskie dyrektywy dotyczące problemu partycypacji pracowników musiały znaleźć odzwierciedlenie w polskich aktach prawnych. Zgodnie z dyrektywą Rady 2001/86/WE partycypacja oznacza wpływ organu reprezentującego pracowników i/lub przedstawicieli pracowników na sprawy spółki poprzez prawo wybierania lub desygnowania niektórych członków organu nadzorczego lub zarządzającego spółki lub prawo desygnowania niektórych lub wszystkich członków organu nadzorczego lub zarządzającego spółki i/lub sprzeciwiania się temu. Uprawnienia pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem rozszerzyła dyrektywa 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, która określiła warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami. Celem tej zmiany było zwiększenie zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa oraz w podejmowanie decyzji dotyczących ich sytuacji. Implementując przepisy tej dyrektywy do polskiego prawodawstwa, w 2006 roku Sejm uchwalił ustawę o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji. Ustawa określiła warunki informowania i konsultacji z pracownikami oraz zasady wyboru rady pracowników, wybieranej przez związki zawodowe lub przez pracowników (w przypadku braku związków zawodowych). Rada pracowników ustala z pracodawcą m.in.: zasady i tryb przekazywania informacji i przeprowadzania konsultacji oraz tryb rozstrzygania kwestii spornych. Zgodnie z art. 13 tej ustawy, pracodawca jest zobowiązany do przekazywania radzie pracowników informacji i prowadzenia konsultacji w sprawach dotyczących działalności i sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz organizacji pracy. Innym ważnym dokumentem regulującym problematykę udziału pracowników w zarządzaniu jest Europejska Karta Społeczna, uchwalona przez Radę Europy w 1961r. EKS gwarantuje pracownikom i pracodawcy prawo do rokowań zbiorowych oraz do swobodnego zrzeszania się w organizacjach krajowych lub międzynarodowych w celu ochrony interesów gospodarczych i społecznych. Władze państwowe, pracodawcy i pracownicy zobowiązani są do prowadzenia dialogu społecznego. Znaczenie dialogu społecznego, prawa do wymiany opinii oraz współpracy między partnerami społecznymi odzwierciedlają uregulowania wielu aktów prawnych Unii Europejskiej.

Prywatyzacja pośrednia a partycypacja pracownicza

Prywatyzacja pośrednia (art. 33 ustawy o k i ppp) polega na przekształceniu przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a następnie na zbywaniu akcji spółki poprzez ofertę publiczną, publiczne zaproszenie do rokowań lub przetarg publiczny. Tę formę prywatyzacji stosuje się wobec

przedsiębiorstw o dobrej kondycji ekonomicznej, posiadających zdolność kredytową. W spółce sprywatyzowanej pośrednio udział pracowników w zarządzaniu przejawia się przede wszystkim w przedstawicielstwie w radzie nadzorczej. Liczba przedstawicieli pracowników w radzie nadzorczej zależy od jej wielkości. W radzie liczącej do sześciu członków pracownicy wybierają dwóch swoich przedstawicieli, w radzie liczącej od siedmiu do dziewięciu członków pracownicy wybierają trzech przedstawicieli, zaś w radzie liczącej jedenastu i więcej członków, pracownicy wybierają czterech przedstawicieli. Członkom rady nadzorczej nie można wypowiedzieć stosunku pracy przez okres trwania kadencji rady oraz przez jeden rok po upływie kadencji. Rada nadzorcza powołuje i odwołuje członków zarządu, sprawuje nadzór nad działalnością spółki we wszystkich obszarach działalności. Posiada także prawo wglądu we wszystkie dokumenty spółki, może żądać od zarządu wyjaśnień i sprawozdań. Pracownicy, poprzez swoich przedstawicieli w radzie nadzorczej, zostali włączeni w struktury nadzorcze i zarządzające spółką. Jednak udział pracowników w tych strukturach jest mniejszościowy. W rzeczywistości, nie mają oni realnego wpływu na podejmowane decyzje, a ich udział w zarządzaniu jest ograniczony do wymiany informacji między władzami spółki a załogą. Rola przedstawicieli pracowników sprowadza się głównie do przekazywania informacji i komunikacji. Przedstawiciele pracowników nie mają jednak żadnego wpływu na podejmowane decyzje, gdyż zostają przegłosowani przez pozostałych członków rady nadzorczej. Pracowniczy członkowie rad nadzorczych są świadomi swoich ograniczonych możliwości w reprezentowaniu interesów pracowników i jak sami się określają, znajdują się między młotem a kowadłem, gdyż uczestnicząc w posiedzeniach rady muszą brać pod uwagę długookresowe cele firmy, a jednocześnie muszą mieć na uwadze interes pracowników i ich oczekiwania (Wratny, Bednarski, 2005). Z badań wynika, iż następuje wzrost zainteresowania kandydowaniem do rad nadzorczych wśród pracowników, ale to zainteresowanie nie wynika z możliwości reprezentowania interesów pracowników (w bardzo ograniczonym zakresie), ale z prestiżu jaki wiąże się z byciem członkiem rady nadzorczej, ochrony miejsca pracy na okres trzech lat oraz korzyści materialnych (Wratny, Bednarski, 2005: 106). Pracownicy postrzegają udział w radzie nadzorczej przez pryzmat korzyści osobistych, a nie korzyści załogi. Przedstawicielami pracowników w radach nadzorczych są najczęściej członkowie związków zawodowych, bądź osoby, które mają ich poparcie, zajmujące kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwie. (Wratny, Bednarski, 2005: 105).

Oprócz reprezentacji pracowników w radzie nadzorczej, ustawa prywatyzacyjna z 1996 roku, przewidywała także możliwość wyboru przez pracowników jednego z członków zarządu przedsiębiorstwa. Zakres obowiązków pracowniczego członka zarządu nie został jednak określony i nie wiadomo czym powinien się on zajmować. Najczęściej wskazuje się na dwie kwestie, którymi powinien zajmować się pracowniczy członek zarządu, są to sprawy pracownicze i sprawy socjalne. Główną rolę przedstawicieli pracowników w zarządzie jest przekazywanie

informacji pracownikom oraz członkom zarządu. Ocena tej instytucji jest zróżnicowana wśród samych pracowniczych członków zarządu, jedni wskazują na sens istnienia przedstawicielstwa pracowników w zarządzie, inni sens ten podważają, wskazując, że w firmach prywatnych zarządzanie powinno być skupione w rękach właścicieli. Krytyczne opinie o instytucji pracowniczego członka zarządu wyrażają także przedstawiciele strony właścicielskiej (Wratny, Bednarski, 2005: 120-121).

Kolejną formą partycypacji przedstawicielskiej są związki zawodowe. W procesie prywatyzacji uczestniczyły one jako strona reprezentująca interesy pracowników. Ich działania koncentrowały się głównie na wynegocjowaniu jak najlepszego pakietu socjalnego dla pracowników, gwarancji zatrudnienia na określony czas oraz zawarciu układu zbiorowego pracy, który jest instrumentem kształtowania uprawnień pracowniczych. Układ zbiorowy pracy jest umową, zawieraną między pracownikami a pracodawcą, określającą warunki jakim powinna odpowiadać treść stosunku pracy oraz wzajemne zobowiązania stron układu. (Śmietański, 2006: 275). Prywatyzacja wiązała się z osłabieniem pozycji i roli związków zawodowych w przedsiębiorstwie, co znajduje odzwierciedlenie w zmniejszaniu się liczby członków związków zawodowych oraz ich możliwości skutecznego reprezentowania interesów pracowników. Często sami pracownicy kwestionują rolę związków zawodowych, wskazując na ich nieskuteczność. Ponadto, właściciele często dążą do ograniczenia siły związków zawodowych, stosując wobec pracowników różne metody zastraszania, aby nie zapisywali się do związków zawodowych. Uprawnienia związków zawodowych do m.in. reprezentowania pracowników, obrony ich godności, praw, interesów materialnych i moralnych zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych reguluje ustawa o związkach zawodowych. Związki zawodowe mają prawo do konsultacji, informacji i współdecydowania w sprawach pracowniczych. Mogą prowadzić rokowania zbiorowe oraz zawierać układy zbiorowe pracy. Najczęściej, związki zawodowe podejmują działania w zakresie kontroli i egzekwowania przestrzegania prawa pracy przez pracodawców. Obecnie, przedstawiciele związków zawodowych mają także możliwość udziału w europejskich strukturach partycypacji pracowniczej tzw. europejskich radach zakładowych. Dotyczy to przedsiębiorstw prywatyzowanych z udziałem inwestorów zagranicznych. Celem udziału przedstawicieli pracowników w strukturach ponadzakładowych jest zagwarantowanie prawa do informacji i konsultacji w firmach międzynarodowych dotyczących m.in.: struktury przedsiębiorstwa o zasięgu wspólnotowym, jego lokalizacji, sytuacji gospodarczej i perspektyw rozwoju oraz zatrudnienia. O wynikach konsultacji członkowie ERZ informują przedstawicieli pracowników bądź samych pracowników. Istnienie ERZ przynosi korzyści dla zakładów, związków zawodowych oraz pracowników. Zaliczyć można do nich m.in.: pozyskiwanie informacji dotyczących kierunków zmian i rozwoju firmy, na podstawie których członkowie mogą podejmować decyzje związane z obroną interesów zakładu, członkowie mają możliwość kontaktów bezpośrednich z członkami z innych krajach, co umożliwia

konsultacje i przeciwstawianie się pracodawcom, zagwarantowane jest także identyczne traktowanie pracowników w różnych krajach oraz obrona ich interesów (Rudolf, 2001: 294). Z badań przeprowadzonych wśród członków ERZ wynika, iż uczestnictwo w ERZ wzmocniło pozycje związków zawodowych w zakładzie pracy, zarząd bardziej się liczy z ich propozycjami oraz rozwinął się dialog pomiędzy zarządem a związkami (Gardawski, 2007: 43).

Oprócz partycypacji przedstawicielskiej, pracownicy mają także możliwość partycypacji kapitałowej w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach. W ramach akcjonariatu pracowniczego, pracownicy uzyskali możliwość nieodpłatnego nabycia do 15% akcji prywatyzowanych spółek. Do nieodpłatnego nabycia akcji uprawnieni są pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie w dniu rozpoczęcia prywatyzacji, byli pracownicy jeśli przepracowali co najmniej dziesięć lat oraz osoby związane z przedsiębiorstwem umową o zarządzanie, a także rolnicy i rybacy w przedsiębiorstwach rolno-spożywczych i rybackich. Nabyte przez pracowników akcje nie mogą być zbywane przed upływem dwóch lat od dnia zbycia przez Skarb Państwa pierwszych akcji, zaś członkowie zarządu nie mogą zbyć ich przed upływem trzech lat. Posiadanie akcji lub udziałów daje pracownikom prawo do udziału w posiedzeniach walnego zgromadzenia, z czym wiąże się możliwość bezpośredniego wpływu na podejmowane decyzje. Jednak z uwagi na mniejszościowy udział pracowników w akcjonariacie, nie mają oni decydującego głosu. Instytucja akcjonariatu pracowniczego poprzez nabywanie przez pracowników akcji dość szybko zanika w sprywatyzowanym przedsiębiorstwie, szczególnie poprzez sprzedaż większościowego pakietu akcji inwestorom zewnętrznym. Pracownicy także dość szybko odsprzedają swoje akcje inwestorom, pozbawiając się możliwości współdecydowania i współwłasności oraz udziału w zarządzaniu i zyskach przedsiębiorstwa. Pracownicy prywatyzowanych przedsiębiorstw nie traktują swojego współudziału we własności jako zjawiska trwałego, najczęściej kierują się możliwością zarobku i zaspokojenia swoich potrzeb. Akcjonariat pracowniczy jest traktowany jako premia prywatyzacyjna, a nie jako instrument do współzarządzania firmą (Wratny, Bednarski, 2005: 84). Ale nawet gdyby pracownicy zatrzymali swoje akcje, to i tak współudział w zarządzaniu byłby pozorny, ograniczający się do pośredniczenia w przekazywaniu informacji, ze względu na mniejszościowe udziały pracowników. Z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych z udziałem kapitału zagranicznego wynika, że zmniejszył się wpływ załogi i związków zawodowych na decyzje podejmowane w firmie po prywatyzacji. Natomiast zwiększył się udział zarządu spółki i kadry odpowiedzialnej za aspekty ekonomiczno-finansowe i techniczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Krajewski, 1996: 145).

Prywatyzacja bezpośrednia a partycypacja pracownicza

Prywatyzacja bezpośrednia polega na rozporządzaniu wszystkimi składnikami materialnymi i niematerialnymi majątku przedsiębiorstwa państwowego poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa, wniesienie przedsiębiorstwa do spółki lub oddanie do odpłatnego korzystania. Prywatyzacją bezpośrednią obejmowane są przedsiębiorstwa państwowe, w których zatrudnienie nie przekracza 500 osób. Prywatyzacji bezpośredniej dokonuje organ założycielski, w szczególności na wniosek dyrektora przedsiębiorstwa i rady pracowniczej. W przypadku prywatyzacji polegającej na wniesieniu przedsiębiorstwa do spółki, pracownicy otrzymują prawo do nieodpłatnego nabycia do 15% akcji należących do Skarbu Państwa. Zgodnie z ustawą o k i ppp wniesienie przedsiębiorstwa do spółki następuje w drodze publicznego zobowiązania do wniesienia wkładów na pokrycie co najmniej 25% kapitału akcyjnego. Jeżeli akcjonariuszami spółki są Skarb Państwa i pracownicy to wnoszą oni wkład na pokrycie 10% kapitału akcyjnego. Skarb Państwa ma obowiązek co roku udostępniać pracownikom do 15% akcji, tak aby po pięciu latach od dnia wpisania spółki do rejestru handlowego ich udział w kapitale spółki wynosił 51%.

Najczęściej stosowaną, a także najbardziej popieraną przez pracowników ścieżką prywatyzacji bezpośredniej, było oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania, czyli tzw. prywatyzacja pracownicza. Jest to najbardziej akceptowana forma prywatyzacji, gdyż jak wskazują pracownicy, firma staje się własnością załogi oraz nie generuje wewnętrznych konfliktów. Ustawa o k i ppp określa następujące zasady tworzenia spółek pracowniczych: do spółki musi przystąpić ponad połowa pracowników przedsiębiorstwa państwowego albo pracowników i rolników lub rybaków oraz należy wnieść kapitał na pokrycie 20% wartości firmy. Akcjonariuszami spółki stają się nie tylko pracownicy, ale także osoby niezatrudnione w prywatyzowanym przedsiębiorstwie państwowym (przysługuje im 20% akcji). Okres trwania umowy dzierżawy przedsiębiorstwa nie może przekroczyć 15 lat. Dzięki tej formie prywatyzacji pracownicy stają się udziałowcami spółki oraz mają możliwość wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem. W rzeczywistości, prywatyzacja pracownicza przyjmuje formę prywatyzacji menedżersko-pracowniczej. Z dotychczasowych obserwacji wynika, że w pierwszym etapie dystrybucji akcji wszyscy pracownicy nabywają akcje, jednak później większość z nich odsprzedaże swoje udziały. Ze względu na brak kapitału, w spółkach tych często pojawia się inwestor zewnętrzny, krajowy lub zagraniczny, bądź stroną właścicielską staje się zarząd spółki, który odkupuje akcje od pracowników i w ten sposób kształtuje się wąska grupa, która przejmie władzę nad spółką. Akcjonariat pracowniczy, który jest głównym założeniem tej ścieżki prywatyzacji zostaje ograniczony do wąskiej grupy pracowników-akcjonariuszy, a pozostali pracownicy pozostają pracownikami najemnymi. Członkami zarządów spółek pracowniczych są najczęściej osoby, które przed prywatyzacją pracowały w firmie na stanowiskach kierowniczych

(Kozarzewski, 2003: 172). Z badań przeprowadzonych przez A. Jawłowskiego wynika, że motywem zakupu akcji wśród szeregowych pracowników była najczęściej chęć uzyskania pewności zatrudnienia oraz korzyści materialne. Znacznie mniejszy odsetek wskazywał na chęć współdecydowania lub posiadania wpływu na działalność spółki. Te ostatnie motywy najczęściej były wskazywane przez kierownictwo oraz członków zarządu (Jawłowski, 2001: 118).

Także w spółkach pracowniczych, przejawem udziału w zarządzaniu jest istnienie związków zawodowych oraz przedstawicielstwo w radach nadzorczych. Sens związków zawodowych w spółkach pracowniczych często jest kwestionowany z uwagi na fakt, że pracownicy jako udziałowcy, nie potrzebują dodatkowej reprezentacji swoich interesów. Świadczą o tym wyniki badań, wskazujące, że najmniej organizacji związkowych istnieje w spółkach pracowniczych (Gilejko: 223). W pierwszym okresie dystrybucji akcji wśród pracowników związki zawodowe próbowały wpływać na działania zgromadzenia akcjonariuszy i rady nadzorczej, ale wraz z pozbywaniem się przez pracowników akcji powracały one do roli reprezentanta interesów pracowniczych wobec strony właścicielskiej (Wratny, Bednarski, 2005). Obserwuje się zmniejszającą się aktywność związków zawodowych, ograniczającą się do wynagrodzeń, zatrudnienia oraz pomocy socjalnej. Związki zawodowe nie uczestniczą w podejmowaniu najważniejszych decyzji w przedsiębiorstwie. Kierownictwo nie traktuje związków zawodowych jak partnera do rozmów, ale jako obrońcę interesów pracowniczych. Związki zawodowe znacznie rzadziej niż w przedsiębiorstwach prywatyzowanych kapitałowo podpisują porozumienia z kierownictwem. (Gilejko, 2003).

Z badań wynika, że w większości spółek pracowniczych, przez właścicieli powoływana jest rada nadzorcza jako organ kontrolny. Reprezentacja pracowników-akcjonariuszy w radzie nadzorczej zależy od wielkości posiadanych udziałów. W wyniku pozbywania się przez pracowników udziałów zmniejsza się ich udział w radzie nadzorczej. Reprezentant pracowników nie ma możliwości wpływu na podejmowane decyzje i pełni przede wszystkim funkcję mediatora między radą a związkami zawodowymi. Z badań wynika, że akcjonariat pracowniczy nie jest zjawiskiem trwałym, lecz epizodycznym (Wratny, Bednarski, 2005), gdyż większość pracowników sprzedaje swoje akcje, najczęściej ze względów materialnych, a prywatyzacja pracownicza przyjmuje formę prywatyzacji menedżersko-inwestorskiej.

Udział pracowników walnym zgromadzeniu akcjonariuszy bądź wspólników, podobnie jak w radzie nadzorczej, jest ściśle związany z wielkością posiadanych udziałów. Wpływ pracowników-akcjonariuszy jest pozorny, ze względu na posiadanie mniejszościowych udziałów. Udział pracowników w walnych zgromadzeniach akcjonariuszy jest związany głównie z funkcją informacyjną.

J. Wratny podkreśla, iż rzeczywistym, chociaż ukrytym, celem akcjonariatu było uzyskanie poparcia pracowników dla prywatyzacji, a tym samym uniknięcie strajków i protestów, gdyż tę formę prywatyzacji uznaje się jako formę bezkonfliktową (Wratny, 2006: 250). Zdaniem L. Gilejko partycypacja i akcjonariat pracowniczy

pozostają bardziej w sferze oczekiwań. Akcjonariat pracowniczy nie stał się znaczącą instytucją w polskiej gospodarce pomimo dużego poparcia pracowników.

Prywatyzacja pracownicza miała zwiększać aktywność i zaangażowanie pracowników-udziałowców w sprawy przedsiębiorstwa i podejmowanie decyzji. Pracownicy, ze względu na posiadane akcje, stają się współodpowiedzialni za funkcjonowanie firmy, gdyż mają wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Z badań jednak wynika, że w spółkach pracowniczych nie pojawia się partycypacyjny model zarządzania. Zarządzanie koncentruje się w zarządzie, dyrekcji, która musi uwzględniać jedynie stanowisko zgromadzenia akcjonariuszy. Największy wpływ na podejmowane decyzje ma prezes zarządu, zarząd, a znacznie mniejszy rada nadzorcza i walne zgromadzenie. Wpływ pracowników i związków zawodowych jest nieznaczny (Kozarzewski, 2000: 180).

Przekształcenia własnościowe, które rozpoczęły się w 1989 roku miały zachować lub rozszerzyć wpływ pracowników na zarządzanie. Przejawem tego miało być reprezentowanie pracowników w radzie nadzorczej lub zarządzie, akcjonariat pracowniczy oraz uprawnienia związków zawodowych. Zakres i forma partycypacji w zarządzaniu firmą była różna w spółkach pracowniczych i przedsiębiorstwach prywatyzowanych kapitałowo. Po blisko 20 latach procesu prywatyzowania można stwierdzić, że zmieniły się formy udziału pracowników w zarządzaniu, ale nie spowodowało to zwiększenia wpływu pracowników na zarządzanie firmą. Rozwiązanie samorządów załogi przedsiębiorstwa państwowego oznacza likwidację organu pracowników i de facto zmniejszenie wpływu na decydowanie o działalności przedsiębiorstwa. Wprowadzone nowe instytucjonalne formy partycypacji nie umożliwiają pracownikom tworzenia samodzielnych organów, a jedynie umożliwiają udział przedstawicieli pracowników w określonych organach spółki, takich jak rada nadzorcza czy zarząd. Udział pracowników w radach nadzorczych lub w zarządzie jest jednak znacznie ograniczony ze względu na mniejszościowy udział w tych organach, co przejawia się w braku decydującego głosu przy podejmowanych decyzjach. Natomiast pozytywnym efektem udziału pracowników w radach nadzorczych jest lepsza wymiana informacji, komunikacja, większa integracja załogi związana z dostępem do informacji oraz brak konfliktów wewnątrz przedsiębiorstwa. (Piwowarczyk, 2006:118). Prywatyzacja spowodowała także osłabienie pozycji związków zawodowych w przedsiębiorstwach. Obecna rola związków sprowadza się do negocjowania warunków płacowych, ochrony miejsc pracy i przestrzegania przepisów prawa przez pracodawców. Forma prywatyzacji różnicuje udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W przypadku prywatyzacji kapitałowej pracownicy mają prawo wyboru swoich przedstawicieli do rady nadzorczej, zarządu, a także prawo do nabywania nieodpłatnie 15% akcji. W założeniach prywatyzacji bezpośredniej poprzez oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania pracownicy poprzez nabywanie akcji przejmują przedsiębiorstwo na własność. Jednak w praktyce spółki pracownicze, po pierwszym etapie rozproszonego akcjonariatu, przyjmują formę spółek menedżersko-pracowniczych. Pracownicy z różnych powodów pozbywają się swoich udziałów na

rzecz zarządu czy inwestorów zewnętrznych. Udział pracowników w zarządzaniu przyjmuje bardziej formę współdziałania niż współdecydowania. Największy udział w podejmowanych decyzjach widoczny był na etapie podejmowania decyzji o przekształceniu przedsiębiorstwa, o które wnioskowała zwykle dyrekcja i rada pracownicza. Akcjonariat pracowniczy, niewątpliwie, wpływa na wzrost zaangażowania pracowników oraz na motywację i wydajność pracy. Jednak różne czynniki (głównie materialne) powodowały, że także w spółkach pracowniczych jego znaczenie malało.

Oceniając, trwający blisko 20 lat, proces prywatyzowania polskich przedsiębiorstw, można wyróżnić zarówno pozytywne, jak i negatywne strony. Niewątpliwie, pozytywnym jest aspekt ekonomiczny, gdyż prywatny właściciel zazwyczaj okazywał się bardziej efektywnym niż właściciel, jakim było państwo. Nastawienie na maksymalizację efektów ekonomicznych często powodowało, że racje społeczne schodziły na dalszy plan. Dotyczyło to także sytuacji pracowników sprywatyzowanych firm oraz ich wpływu na decydowanie o losie o działalności przedsiębiorstwa. Rozwiązania prawne, które miały nie tylko nie pozbawiać wpływu pracowników na zarządzanie, ale nawet go zwiększyć okazały się niemożliwymi do realizacji. I tak decydujący głos należał do większościowego właściciela. Istotna rola pracowników w podejmowaniu decyzji o przekształceniu przedsiębiorstwa zmniejszała się po sprywatyzowaniu przedsiębiorstwa. Porównując znaczenie partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach państwowych i przedsiębiorstwach sprywatyzowanych, należy stwierdzić, że udział pracowników w zarządzaniu zmniejszył się po przekształceniu firmy w spółkę i jej sprywatyzowaniu. Wprowadzone instytucje partycypacji pracowniczej dają pracownikom możliwość decydowania o działalności sprywatyzowanych przedsiębiorstw ale w znacznie ograniczonym zakresie i sprowadzają się głównie do komunikacji i przekazywania informacji między zarządem lub radą nadzorczą a pracownikami. Istniejące formy partycypacji pracowniczej są bardziej instrumentem służącym uzyskaniu poparcia dla procesu prywatyzacji oraz pozwalają uniknąć konfliktów w przedsiębiorstwie, zdaniem J. Wratnego stanowią one swoisty wentyl bezpieczeństwa.

Literatura

- Gardawski J., 2007, *Korporacje transnarodowe a Europejskie Rady Zakładowe w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Gilejko L., 2003, *Związki zawodowe w nowych realiach własności*, w: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*, Warszawa: ISP PAN.
- Jawłowski A., 2001, *Prywatyzacja pracownicza*, Warszawa, ISP PAN.
- Kisilowska H., 1998, *Partycypacja pracownicza w poskim przedsiębiorstwie w aspekcie integracji europejskiej*, Warszawa: Wydawnictwo Politechnika Warszawska.
- Kozarzewski P., 2000, *Struktury władzy w spółkach*, w: M. Jarosz (red.), *Dziesięć lat prywatyzacji bezpośredniej*, Warszawa: ISP PAN.

- Kozarzewski P., 2003, *Nadzór właścicielski, kontrola i zarządzanie*, w: M. Jarosz (red.), *Pułapki prywatyzacji*, Warszawa: ISP PAN.
- Krajewski S., 1996, *Efekty ekonomiczne udziału kapitału zagranicznego w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw*, w: M. Jarosz (red.), *Kapitał zagraniczny w prywatyzacji*, Warszawa, ISP PAN.
- Mendel T., 2001, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Piowarczyk J., 2006, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Rudolf S., 2001, *Europejskie rady zakładowe w opinii ich polskich członków*, w: S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza, echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wratny J., Bednarski M., 2005, *Wpływ prywatyzacji na zbiorowe stosunki pracy*, Warszawa: Wydawnictwo IPiSS.
- Wratny J., 2006, *Prywatyzacja a zbiorowe stosunki pracy*, Raport o przekształceniach własnościowych w 2005 r., Warszawa: MSP.
- Śmietański R., 2006, *Przekształcenia własnościowe a udział pracowników w zarządzaniu*, Raport o przekształceniach własnościowych w 2005 r., Warszawa: MSP.
- Ustawa z dnia 25 września 1981 o przedsiębiorstwie państwowym, Dz.U. 1981 Nr 24, poz. 122 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 25 września 1981 o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, Dz.U. 1981 Nr 24, poz. 123 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 13 lipca 1990 o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. 1996, Nr 118 poz. 561 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji, Dz.U. 2006, Nr 79 poz. 550.
- Ustawa z dnia 5 kwietnia 2002 o europejskich radach zakładowych, Dz.U. 2002 Nr 62 poz. 556 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 o związkach zawodowych, Dz.U. 1991. Nr 55, poz. 234.

Elżbieta Szul

Form of Privatization and Employees' Participation in Management

Abstract

For the purpose of the article is analysis and assessment how a form of privatization has influenced workers' taking part in managing. The article shows relationships between privatization's method (indirect or direct privatization) and workers participation in managing. One of goal of ownership transformation in Poland was saving or increasing of workers' influence on making decisions in transformed enterprises. Judging near 20 years lasting privatization process one should affirm that employees' participation in managing hasn't increased in privatized firms.

Zakres podmiotowości pracowników w przedsiębiorstwie o wiodącej pozycji na rynku

Charakterystycznym rysem współczesnych przedsiębiorstw jest dążenie do coraz większych usprawnień, doskonalenie procesów i powstających w ich wyniku wytworów. Panuje powszechna zgoda na to, że człowiek w tym układzie jest podmiotem najważniejszym. Przede wszystkim to on jest celem działań prowadzących do podnoszenia komfortu życia i równocześnie to on pozostaje ich twórcą i realizatorem. Oznacza to również, iż sposób traktowania pracowników w danym przedsiębiorstwie i liczenie się z ich oczekiwaniami wpływa znacząco na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki i jego przewagę konkurencyjną na rynku. Stwierdzenie to jakkolwiek powszechnie podzielane przez teoretyków z zakresu zarządzania, w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw wciąż budzi pewne kontrowersje. Istnieje potrzeba badania i analizowania zależności pomiędzy podmiotowym podejściem do pracowników przedsiębiorstwa a jego zdolnością do długotrwałego utrzymywania konkurencyjnej pozycji i wzrostu wartości dla swoich interesariuszy.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, w jakim zakresie przestrzegana jest podmiotowość pracowników w przedsiębiorstwie postrzeganym, jako organizacja o ugruntowanej pozycji na rynku i systematycznie podnoszonych wynikach ekonomicznych.

W opracowaniu wykorzystano wyniki badań zrealizowanych przez Katedrę Psychologii i Dydaktyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na przełomie 2007/2008 roku w jednej z największych firm farmaceutycznych w Polsce⁶². Badane przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji wysokiej, jakości leków,

⁶² Prezentowane badania dotyczyły czterech typów zachowań prospołecznych uznawanych za charakterystyczne wyznaczniki dla działalności przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie. W wybranym do badania przedsiębiorstwie objęto nimi 150 pracowników z różnych grup zawodowych. Badania zrealizowano metodą ankiety przy zastosowaniu czterech, specjalnie przygotowanych kwestionariuszy. Część wyników dotycząca podmiotowego traktowania pracowników przedstawiona została w niniejszym opracowaniu.

wytwarzanych zgodnie z zasadami Dobrej Praktyki Wytwarzania (GMP) i wymogami światowej farmakopei. Oferuje ono szeroki asortyment produktów o dużej atrakcyjności rynkowej, co sprawia, że ma wysoką, stabilną pozycję na rynku krajowym i zagranicznym, głównie na terenie Europy i Dalekiego Wschodu. Od roku 1997 przedsiębiorstwo posiada status Europejskiego Globalnego Miejsca Wytwarzania. Misją badanej firmy jest wytwarzanie leków, które poprawiają jakość życia człowieka. Jej wypełnianie ukierunkowane jest na dwa kluczowe czynniki, tj. na produkty i na ludzi. W przedsiębiorstwie funkcjonuje międzynarodowy kodeks etyki i nowatorski program doskonałości operacyjnej typu Lean Six Sigma.

Dla potrzeb badawczych rozróżniono dwa poziomy zachowań organizacyjnych wyrażających podmiotowe ustosunkowanie się do zatrudnionych. Za podstawowy poziom podmiotowego traktowania pracowników uznano dbałość firmy o widoczne we wzajemnych stosunkach respektowanie godności osoby pracownika i konsekwentne przestrzeganie praw pracowniczych. Z kolei, wyższy poziom uznawania podmiotowości pracowników został wyznaczony przez zakres przydzielanej im autonomii na stanowisku pracy.

W pierwszej części analizy uzyskanego materiału badawczego skupiono uwagę na czynnikach stanowiących dla pracowników podstawowe powody do zadowolenia z pracy. Istotną informacją było rozpoznanie, jakie miejsce wśród tych powodów zajmują, przyjęte do zbadania, przejawy poczucia podmiotowości zatrudnionych, tzn.: godne traktowanie zatrudnionych i przestrzeganie należnych im praw, oraz jak oceniana jest firma pod tym względem. Poglębieniu wiedzy z tego zakresu służyły dane dotyczące oczekiwań badanych, co do poszerzenia realizacji praw pracowniczych, a także przykłady zadowolenia z dbałości firmy o sprawy pracowników.

Drugą częścią analizy objęto wyniki badań mówiące o czynnikach pogłębiających stan angażowania się w pracę i umożliwiające określenie miejsca, jakie wśród nich zajmuje autonomia zawodowa, przyjęta w badaniu, za wyznacznik pełnego odczuwania własnej podmiotowości w miejscu pracy. Ważną rolę dla pełniejszego wglądu w zagadnienie spełniły informacje o postrzeganiu przez badanych zakresu i uwarunkowań delegowania uprawnień do samodzielności na stanowisku pracy.

Godne traktowanie zatrudnionych i przestrzeganie praw pracowniczych

Informacje objęte pierwszą częścią analizy zakresu podmiotowego traktowania pracowników ujawniły pewne zróżnicowanie czynników stanowiących podstawowe powody do zadowolenia z pracy. Do czynników tych zaliczono: 1. Fizyczne warunki pracy, 2. Respektowanie prawa pracy, 3. Bezpieczeństwo zatrudnienia,

4. Wynagrodzenie, 5. Godne traktowanie osoby pracownika, 6. Poprawne relacje z szefem, 7. Poprawne relacje ze współpracownikami, 8. Dodatkowe świadczenia, 9. Godzenie spraw zawodowych z rodzinnymi. Badanych poproszono o zaznaczenie hierarchii ważności poszczególnych czynników. Dysponowali oni skalą dziewięciu wyborów. Jak pokazują dane jedynie w ramach wskazań pierwszego miejsca wyraźniej od innych zaznaczyły się dwa czynniki. Najważniejszymi powodami do zadowolenia z pracy są dla badanych: stabilność zatrudnienia (31,13%) i wynagrodzenie (26,49%). Każdy z pozostałych czynników również stanowi ważny punkt oceny pracy, aczkolwiek grupy badanych wskazujących na dany powód zadowolenia z pracy nie są duże.

Istniejące w badanej firmie zróżnicowanie pomiędzy pracownikami w zakresie spraw wywołujących pozytywną ocenę pracy potwierdzają dane uzyskane w ramach wskazań drugiego i kolejnych aż do dziewiątego miejsca ważności tych czynników. Podawane przez badanych powody do zadowolenia z pracy tworzą dość szeroki wachlarz czynników osiągających kilka lub kilkanaście procent wszystkich wskazań.

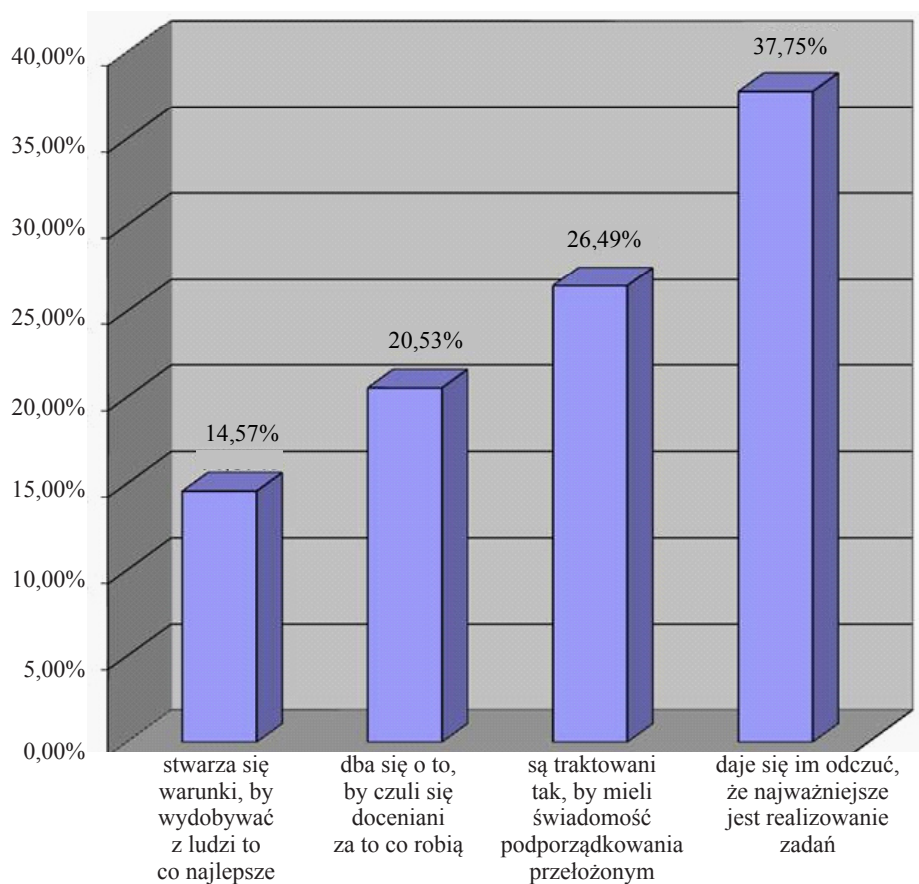
W związku ze stwierdzonym zróżnicowaniem powodów do zadowolenia z pracy, miejsce przyznawane wśród nich „respektowaniu godności pracownika” (5,96% (wskazania pierwszego miejsca) i „przestrzeganiu praw pracowniczych” (5,96% (wskazania pierwszego miejsca) nie wyróżnia specjalnie tych czynników. W ramach kolejnych wyborów, te dwa ważne aspekty podmiotowego traktowania pracownika, wskazywane były ze zbliżoną częstotliwością osiągającą kilka do kilkunastu procent wskazań podawanych przez badanych.

Analizowane ze względu na założoną hipotezę czynniki, tzn. „respektowanie godności pracownika” i „przestrzeganie praw pracowniczych”, nie są w badanej firmie wiązane w sposób zasadniczy (świadomy) z zadowoleniem z pracy. Świadczyć to może o nie odczuwaniu istotnych braków w tym zakresie lub nadawaniu tym sprawom bardziej uniwersalnego charakteru. Godne traktowanie osoby i realizowanie należnych jej praw mogą być postrzegane, jako powinność wszelkich relacji człowiek-człowiek, stąd też nie powiązano ich w sposób szczególny z interakcjami zawodowymi. Wziąć należało także pod uwagę, charakterystyczną dla okresu przemian w gospodarce rynkowej, tendencję skupiania się przede wszystkim na elementarnych i wymiernych wyznacznikach aktywności zawodowej. Powoduje ona specyficzne traktowanie faktu posiadania pracy i uzyskiwania stosownego wynagrodzenia za jej wykonywanie, co ujawniło się w odpowiedziach badanych dotyczących najważniejszych powodów do zadowolenia z pracy. Intensywne skupianie się na tych dwóch wybranych kwestiach spowodować mogło przesunięcie badanych czynników na drugi plan, co ograniczyło w pewien sposób szersze rozpoznawanie powodów do zadowolenia z pracy. Odrzucono natomiast alternatywę niedoceniań przez badanych roli respektowania „godności pracownika” i „praw pracowniczych” w doświadczaniu ogólnego stanu zadowolenia z pracy.

Zaprezentowane wnioski nie stworzyły wystarczających podstaw dla określenia stopnia podmiotowego podejścia do pracowników na, przyjętym do analizy, podstawowym poziomie zachowań organizacyjnych. Pogłębieniu rozpoznania

w tym zakresie służyły dane stanowiące ocenę traktowania w badanym przedsiębiorstwie osoby pracownika i realizowania praw pracowniczych. Dane ujęte na wykresie 1 odnoszą się do pierwszej z tych kwestii. Wskazują one na podejmowanie w firmie czterech form traktowania zatrudnionych w niej osób. Dwie spośród nich tj.: „stwarzanie warunków, by wydobywać z ludzi to, co najlepsze i wykorzystywać to w pracy” (14,57%) i „dbanie o to, by pracownicy czuli się doceniani za to, co robią i przydatni w firmie” (20,53%) są przejawami „bardzo wyraźnego” lub „wyraźnego” dostrzegania godności pracowników. Obie formy stwarzają pracownikom możliwość pełnego, osobowego uczestnictwa w sytuacjach pracy, wewnętrznego ich przeżywania i poczucia ważności własnych działań. Ujawniają podejście, w którym zawarty jest szacunek i poważne traktowanie drugiego człowieka.

Wykres 1. Jak traktowani są pracownicy w firmie? N=150*



*liczba badanych

Źródło: Badania własne.

Trzecia forma traktowania pracowników również zawiera wskazane aspekty dostrzegania godności człowieka, aczkolwiek silniej niż poprzednie osadzona jest na przekonaniu o konieczności uwzględniania w relacjach zawodowych podporządkowania służbowego i realizowania poleceń przełożonych. Polega ona na takim traktowaniu pracowników, by mieli świadomość tego podporządkowania oraz „ewentualnych korzyści i strat za dostosowanie się lub niedostosowanie do wymagań przełożonych” (26,49%). Rzeczowe polecenia zgodne z zakresem czynności i stosowanie sprawiedliwej oceny za rezultaty pracy przez uprawnione do tego osoby nie stanowią tu przeszkody w wyrażaniu ich w prospołeczny sposób, nie zagrażają poczuciu godności realizatora. Co więcej, wydają się być najbardziej rozpowszechnioną formą dobrego traktowania pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach.

Inny wydzwitek ma kolejna forma odnoszenia się do pracowników. Zawarte jest w niej instrumentalne, wobec zadań firmy, traktowanie pracowników zgodne ze stanowiskiem, że „najważniejsze jest realizowanie zadań, a ludzie do pracy zawsze jacyś się znajdują” (37,75%). Podejście takie narusza godność pracownika, wywołuje poczucie poniżenia i upokorzenia. Niepokojące jest to, że aż jedna trzecia badanych tak ocenia sposób traktowania pracowników w ich firmie. Należałoby jednak sprawdzić, czym rzeczywiście podyktowany jest wysoki poziom krytycyzmu w ocenianiu zachowań menedżerów przez tę grupę; w jakim stopniu może on wynikać z bezkrytycznie przejmowanych stereotypów na temat relacji w środowisku pracy. Równocześnie jednak dwukrotnie większa jest grupa badanych oceniających dobrze lub bardzo dobrze respektowanie godności pracownika.

Interesujące są również dane mówiące o zakresie przestrzegania praw pracowniczych w badanej firmie, jako następnym wyrazie podmiotowego traktowania pracowników. Generalnie badani pracownicy stwierdzają, że wszystkie ich prawa w firmie są respektowane „zawsze” lub „częściowo”. Suma wskazań w pierwszej i drugiej grupie sięga ok. 90 % badanych, a nierzadko dotyczy prawie wszystkich. Do najczęściej wymienianych praw realizowanych „zawsze” zaliczono: „ochronę macierzyństwa” (82,12%), „zapewnienie corocznego urlopu” (81,46%), „ochrona pracy młodocianych pracowników” (70,20%), „ochrona zdrowia pracowników” (62,25%), „zapewnienie bezpiecznych warunków pracy” (59,60%), „zapewnienie nieprzerwanego wypoczynku dziennego i w ciągu tygodnia” (53,64%). Z kolei, jako częściowo realizowane oceniane są pozostałe prawa, tzn.: „równe traktowanie pracowników” (65,56%), „sprawiedliwe wynagradzanie” (64,24%), „racjonalne organizowanie pracy” (63,58%), „zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego” (50,33%), „niedyskryminowanie pracowników” (49,67%). Jedynie w zakresie „równego traktowania pracowników”, „zapewniania możliwości rozwoju zawodowego”, „sprawiedliwego wynagradzania” badani zgłaszają niewielkie wątpliwości (ok., 10%) co do ich realizacji.

Pogłębieniu wiedzy o przestrzeganiu praw pracowniczych służyły odpowiedzi badanych na dwa pytania otwarte. Jedno z tych pytań wymagało wskazania

praw, których poszerzenia oczekują pracownicy. Uzyskane informacje potwierdziły zaprezentowane już prawidłowości. Wysokiej, pozytywnej ocenie respektowania praw pracowniczych towarzyszą jednak pewne oczekiwania badanych dotyczące pełniejszego realizowania niektórych spośród tych praw. Odnoszą się one głównie do: „sprawiedliwego wynagradzania” (56 wskazań), „równego traktowania pracowników” (43 wskazania), „racjonalnego organizowania pracy” (28 wskazań) i „zapewnienia możliwości rozwoju zawodowego” (22 wskazania)⁶³. Należy zauważyć, iż zasadniczo prawa te pokrywają się z tymi, które respondenci ocenili jeszcze nie w pełni zadowalająco.

W materiale uzyskanym w odpowiedzi na drugie pytanie otwarte nie brakuje też przykładów świadczących o dbałości firmy o sprawy pracowników. Badani są najbardziej zadowoleni z „satysfakcjonujących świadczeń i akcji socjalnych” (26 wskazań) i „dobrej opieki lekarskiej w firmie” (17 wskazań)⁶⁴. Wśród wielu przykładów ujawniających troskę firmy o zatrudnionych w niej pracowników wymienić należy: fundowanie stypendiów dzieciom pracowników, sponsorowanie szkół, imprezy okolicznościowe i integracyjne, wycieczki, szkolenia, kursy, zapomogi losowe, odzież ochronną. Pracownicy ujawniają też zadowolenie z bezpiecznych warunków pracy, dobrych płac i terminowości wypłat, premii i nagród oraz ochrony macierzyństwa. Z pewnością niewiele jest firm mogących poszczycić się tak szeroką gamą działań prospołecznych wobec swoich pracowników.

Autonomia i odpowiedzialność na stanowisku pracy

Druga część analizy odnoszącej się do wyższego poziomu odczuwania przez pracowników własnej podmiotowości w miejscu pracy skupiona była przede wszystkim na czynnikach wzmacniających zaangażowanie zawodowe i sprawdzeniu czy firma stwarza pracownikom warunki do zaznaczenia ich tożsamości w rezultatach pracy. Badanym przedstawiono siedem czynników, które mieli uporządkować według rangi ważności dla ich aktywności zawodowej. Zaliczono do nich: 1. Dobre rezultaty pracy, 2. Treść i znaczenie pracy, 3. Samodzielność i odpowiedzialność na stanowisku pracy, 4. Uznanie i szacunek szefa, 5. Uznanie i szacunek współpracowników, 6. Możliwość rozwoju zawodowego, 7. Możliwość awansu. Uzyskane dane wskazują na duże zróżnicowanie powodów wywołujących większe angażowanie się w pracę. Wśród nich do najważniejszych (wskazywanych na pierwszym miejscu)

⁶³ Dane podane są w liczbach bezwzględnych z uwagi na nieograniczoną liczbę praw wskazywanych przez badanych.

⁶⁴ Prezentowane dane podane są w liczbach bezwzględnych z uwagi na dużą różnorodność podawanych przykładów.

determinant zaawansowanej aktywności pracowników należą: „dobre rezultaty pracy” (23,84%) i „możliwość awansu” (21,85%). W ramach wyborów odnoszących się do drugiego miejsca ważności najczęściej podawano „możliwość rozwoju zawodowego” (19,21%). Wskazania trzeciego miejsca ważności wyróżniły natomiast „uznanie i szacunek szefa” (22,52%). Dopiero przy wskazaniach czwartej i piątej pozycji analizowanych czynników wyraźniej zaznaczyła się istotna, z uwagi na przyjęte do zbadania założenie, „autonomia i odpowiedzialność na stanowisku pracy” (17, 22% i 18,54%). Oznaczać to może, że pracownicy badanej firmy oczekują autonomii w swojej pracy, ale niejako w konsekwencji osiągania dobrych rezultatów pracy, uzyskania awansu i rozwoju zawodowego oraz doświadczania uznania i szacunku ze strony szefa. Tak głęboko przemyślane poglądy badanych w tym zakresie dowodzą uświadamiania sobie przez nich warunków uzyskiwania samodzielności w pracy. Zakreślone zostały w ten sposób kryteria decydujące, zdaniem badanych, o tym, którzy pracownicy posiadają możliwości efektywnego wpływania na przebieg swojej pracy i ponoszenia odpowiedzialności za jej efekty.

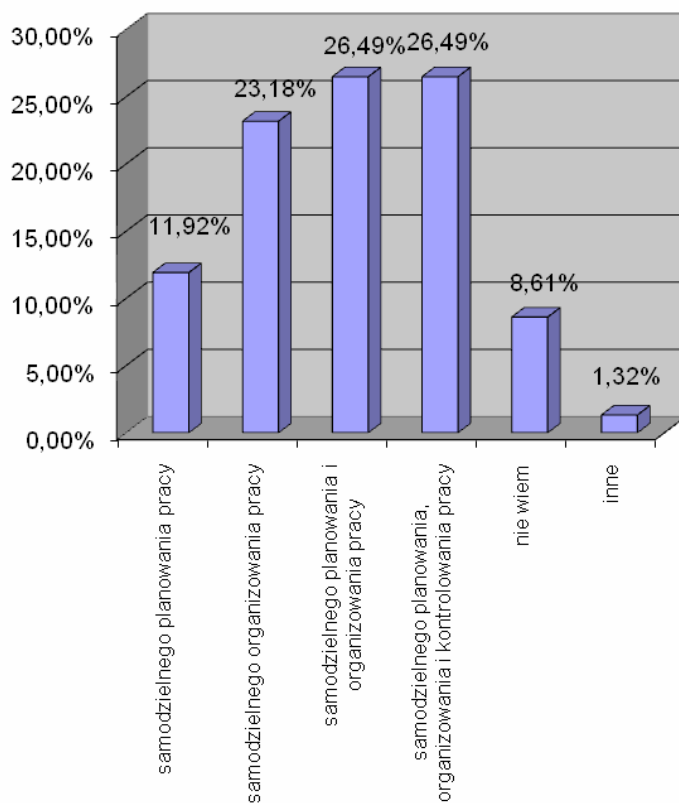
Poziom doświadczania przez respondentów podmiotowości wskutek posiadania określonej samodzielności na stanowisku pracy wiąże się z zakresem, w jakim przyznawana jest ona pracownikom firmy. Dla uzyskania informacji o zakresie autonomii pracowników w badanym przedsiębiorstwie rozpoznaniem objęto trzy typy czynności podejmowane na stanowisku pracy tzn.: planowanie, organizowanie i kontrolowanie pracy. Podejście takie wynikało z konieczności rozróżnienia wpływu, jaki pracownicy mogą posiadać w zakresie formułowania i wyboru zadań oraz metod pracy; w zakresie wypełniania swojej funkcji i realizacji zadań oraz w zakresie nadzorowania i oceny rezultatów swoich działań. Do samodzielnego wykonywania każdego z tych typów czynności niezbędne jest posiadanie stosownych predyspozycji, kwalifikacji i umiejętności zawodowych. Rozróżnienie głównych typów czynności pracy podyktowane jest z jednej strony zróżnicowanymi, indywidualnymi możliwościami danego pracownika do ich wykonywania, a z drugiej – faktem, że stanowiska pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym stwarzają niejednakowe szanse na pełną samodzielność we wpływaniu na podejmowane działania.

Zgodnie z uzyskanymi rezultatami badawczymi, zaprezentowanymi na wykresie 2, co drugi badany stwierdza, że autonomia w ich firmie dotyczy „szerokiego” lub „bardzo szerokiego” zakresu działalności zawodowej. W pierwszym przypadku oznacza ona wpływ pracownika na takie czynności jak: „planowanie i organizowanie pracy” (26, 49%), co oznacza, że jest on zarówno twórcą, wykonawcą jak i koordynatorem podejmowanych działań. Towarzyszące mu wówczas poczucie sprawstwa ujawnia się z pewnością w dużym angażowaniu się pracę. W drugim ujęciu wpływ pracownika dotyczy „planowania, organizowania i kontrolowania pracy” (26,49%) tzn. zostaje poszerzony o nadzór nad przebiegiem i efektami pracy. Zwiększone w tym przypadku poczucie odpowiedzialności wymaga dostrzegania związków pomiędzy podejmowanymi czynnościami a realizacją celów głównych firmy. Zarówno

jeden jak i drugi zakres samodzielności powierzanej pracownikom stwarza dobre warunki dla zaznaczenia własnej tożsamości w działalności firmy i doświadczania satysfakcji ze społecznej wartości wykonywanej pracy. Są to najważniejsze warunki pełnego odczuwania przez pracowników własnej podmiotowości w miejscu pracy.

Należy dodać, że w badanej firmie dostrzegane są także bardziej ograniczone zakresy samodzielności pracowników odnoszące się do wybranego typu czynności zawodowych. Dość duża grupa badanych (23,18%) wskazuje, że pracownicy uzyskują samodzielność jedynie w zakresie „organizowania pracy”. Zapewne jest to związane z charakterem wykonywanych czynności i sposobem zorganizowania stanowiska pracy.

Wykres 2. Czego dotyczy samodzielność pracownika na stanowisku pracy? N=148*



* liczba badanych, którzy odpowiedzieli na to pytanie

Źródło: Badania własne.

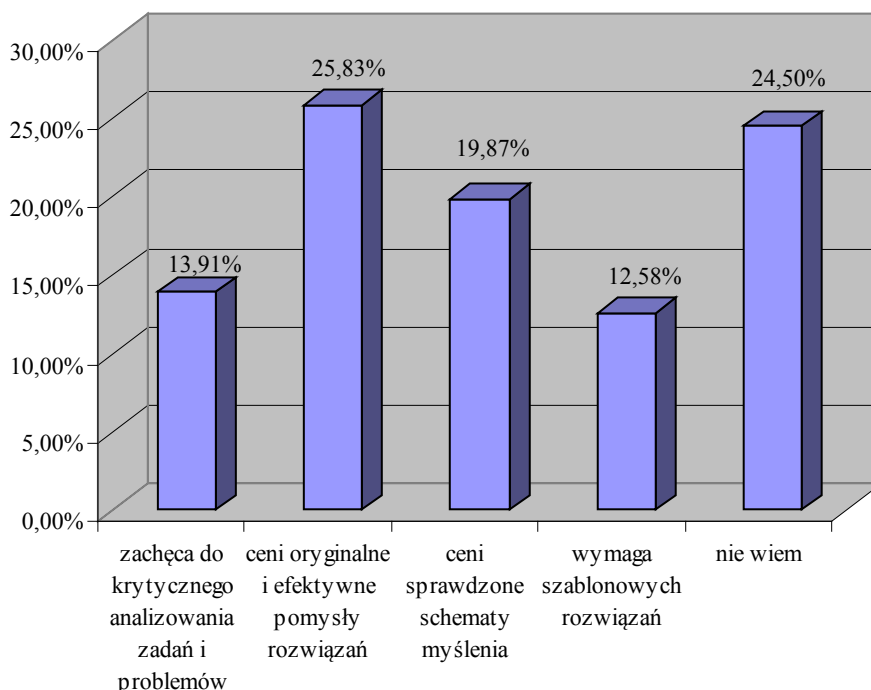
Interesujące ze względu na założoną hipotezę są z kolei opinie tych badanych, którzy samodzielność na stanowisku pracy uznali za najważniejszy powód angażowania się w pracę. Dwukrotnie częściej niż cała badana populacja stwierdzają oni, że samodzielność pracownika obejmuje bardzo szeroki zakres tzn. „planowanie, organizowanie i kontrolowanie pracy”. W drugiej kolejności wykazują oni na istnienie samodzielności w odniesieniu do „organizowania pracy”. Jednakże z uwagi na to, że opinie te należą do niewielkiej grupy osób, nie zostały zaprezentowane statystycznie. Posiadają one jednak pewną wartość poznawczą, gdyż formułowane są przez badanych przyznających autonomii pracownika zdecydowany wpływ na zakres aktywności zawodowej, a zatem dostrzegających zależność pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Powierzanie pracownikom w badanej firmie samodzielności o różnych zakresach odpowiedzialności z pewnością posiada słuszne merytoryczne uzasadnienie wynikające głównie z charakteru zadań. Istotne w związku z tym było rozpoznanie stosowanych przez firmę kryteriów przyznawania autonomii na stanowisku pracy. Najważniejszym z kryteriów są posiadane przez danego pracownika „kwalifikacje i umiejętności” (31,13%). W dalszej kolejności bierze się również pod uwagę „pozycję w firmie” (16, 56%), „pomysłowość i przedsiębiorczość” (14, 57) oraz „świadomość ponoszenia odpowiedzialności” (13,91%). Dobór stosownych kryteriów zależny jest zapewne od precyzyjnego rozpoznania wymagań określonego stanowiska pracy. Dodać należy, że pewne znaczenie odgrywają wśród nich także „układy personalne” (9,93%). Należy mieć nadzieję, że pozostają one w związku z kompetencjami pracowników.

Posiadanie wpływu na funkcjonowanie firmy pozwalające na odczuwanie przez pracowników własnej podmiotowości zależy także od tego, w jaki sposób sprzyja ona kreatywności i przedsiębiorczości zatrudnionych. W badanej firmie stosuje się dwa podejścia, by wzmacniać lub wzbudzać samodzielność pomysłów i działań. Jak pokazują dane zawarte na wykresie 3, firma „ceni oryginalne i efektywne pomysły rozwiązań” (25, 83%) oraz „zachęca do krytycznego analizowania zadań i problemów” (13,91%). Odczucie akceptacji swoich pomysłów, a co więcej korzystanie z krytycznej analizy wykonywanych czynności w celu doskonalenia jakości pracy zdecydowanie wzmacnia doświadczanie własnej podmiotowości w miejscu pracy.

Obok działań korzystnie służących kreatywności pracowników istnieje też pewien obszar oddziaływań firmy, w którym „ceni się sprawdzone schematy myślowe” (19,87%) i „wymaga szablonowych rozwiązań” (12,58%). Można sądzić, że odnoszą się one do badanych zatrudnionych na stanowiskach wymagających standardowych zachowań. Bliższego rozpoznania wymaga natomiast dość duża grupa badanych (24,50%), którzy nic nie wiedzą o sposobach wpływania na pomysłowość i przedsiębiorczość pracowników. Być może grupa ta obejmuje osoby mniej refleksyjne i mniej predysponowane do oceny firmy w zakresie kreowania nowatorskich rozwiązań.

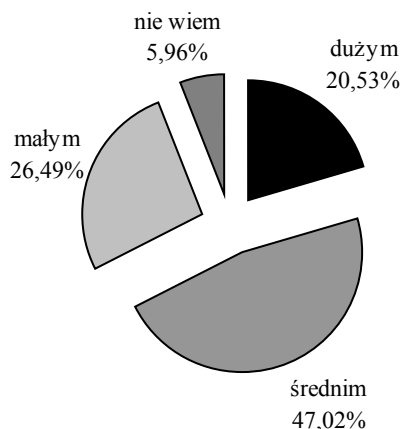
Wykres 3. W jaki sposób Firma wpływa na pomysłowość i przedsiębiorczość pracowników? N=146*



* liczba badanych, którzy odpowiedzieli na to pytanie

Źródło: Badania własne.

Ogólna ocena dbałości analizowanej firmy o zapewnianie samodzielności pracownikom w ich zawodowej aktywności jest dość korzystna. Wyniki tej oceny przedstawiają dane ujęte na wykresie 4. Znacząca część respondentów stwierdza średni (47, 02%) lub duży (20, 53%) stopień, w jakim firma sprzyja ich autonomii. Pozytywnie postrzegają oni warunki wzbudzania autorstwa działań i doceniają fakt liczenia się z ich pomysłami na podnoszenie efektywności funkcjonowania firmy. Świadomość niepowtarzalnego udziału własnej osoby w realizowaniu działań służących innym wyzwała poczucie podmiotowego uczestnictwa w środowisku pracy i owocuje jeszcze większym zaangażowaniem zawodowym.

Wykres 4. W jakim stopniu Firma sprzyja samodzielności pracowników? N=151

Źródło: Badania własne.

Reasumując, należy stwierdzić, że pracownicy w badanej firmie są traktowani podmiotowo, aczkolwiek ich oczekiwania w tym zakresie są jeszcze dość duże. Duża złożoność założenia przyjętego do zbadania wymagała rozróżnienia dwóch poziomów zachowań organizacyjnych firmy, w których ujawnia się podmiotowe podejście do zatrudnionych w niej ludzi. Dwutorowa analiza rezultatów badawczych wykazała, że badani w zasadzie czują się godnie traktowani i spełniane są wobec nich prawa pracownicze, a także dość pozytywnie oceniają zakres autonomii, jaki mogą uzyskać w swojej firmie.

Pracownicy badanej firmy ujawniają duże zróżnicowanie czynników wywołujących stan zadowolenia z pracy. Nie wyróżniają wśród nich <respektowania godności pracownika i praw pracowniczych> ujmowanych w badaniu, jako podstawowe przejawy podmiotowego traktowania. Może to świadczyć o niedoświadczaniu zachowań istotnie zagrażających ich poczuciu wartości. Większe znaczenie wśród powodów do zadowolenia z pracy badani przypisują jedynie wynagrodzeniu i stabilności zatrudnienia. Wynika to zapewne z aktualnych uwarunkowań zewnętrznych wywołujących obawę o byt i utrzymanie pracy.

Równocześnie zatrudnieni w firmie czują się dość dobrze traktowani przez menedżerów. Większość badanych ma poczucie osobowego uczestnictwa w sytuacjach pracy i doceniania wagi wykonywanych przez siebie czynności. W stosunkach zawodowych dostrzegają wrażliwość i szacunek wobec drugiego człowieka. Wyraża się to w trzech formach zachowań stosowanych wobec nich: 1. stwarzaniu warunków, by wydobywać z nich najlepsze atuty potrzebne w pracy, 2. docenianiu ich przydatności w firmie, 3. uczciwym i sprawiedliwym egzekwowaniu wykonania obowiązków służbowych. Obok tych form podejścia do pracowników firmy część badanych stwierdza jednak instrumentalne ich traktowanie.

Wszystkie prawa pracownicze realizowane są w dużym lub pełnym zakresie. Świadczy to o dbałości firmy o zagwarantowanie pracownikom należnych im warunków i możliwości wykonywania pracy. Najkorzystniej oceniane jest przez badanych przestrzeganie takich praw jak: ochrona macierzyństwa, zapewnienie corocznego urlopu, ochrona pracy młodocianych, ochrona zdrowia pracowników, zapewnienie bezpiecznych warunków pracy, zapewnienie nieprzerwanego wypoczynku dziennego i w ciągu tygodnia. Korzystnie, natomiast, postrzegane jest respektowanie pozostałych praw, czyli: równego traktowania pracowników, sprawiedliwego wynagradzania, racjonalnego organizowania pracy, zapewniania rozwoju zawodowego i niedyskryminowania pracowników. Pomimo wysokiej, pozytywnej oceny respektowania praw pracowniczych respondenci formułują jednak pewne oczekiwania dotyczące pełniejszego realizowania niektórych spośród tych praw, głównie: sprawiedliwego wynagradzania i równego traktowania pracowników. Z drugiej strony, badani przedstawiają szeroki wachlarz przykładów prospołecznych działań firmy świadczących o dużej trosce o ich sprawy. Najbardziej cenią sobie satysfakcjonujące świadczenia socjalne i dobrą opiekę lekarską w miejscu pracy.

Poziom doświadczenia przez badanych podmiotowości wzrasta w wyniku uzyskania przez nich określonej samodzielności na stanowisku pracy. Pracownicy badanej firmy są świadomi warunków niezbędnych do zdobycia autonomii w pracy i ponoszenia odpowiedzialności za jej rezultaty. Oczekują samodzielności, ale niejako w konsekwencji osiągania dobrych rezultatów pracy, uzyskania awansu i rozwoju zawodowego oraz odczuwania uznania i szacunku ze strony szefa. Autonomia pracowników w badanej firmie oznacza głównie wywieranie osobistego wpływu w trzech zakresach tzn.: w zakresie planowania i organizowania pracy; w zakresie planowania, organizowania i kontrolowania pracy lub tylko w zakresie jej organizowania. Zarówno pierwszy, jak i drugi zakres samodzielności powierzanej pracownikom uruchamia dobre warunki dla zaznaczenia własnej tożsamości w działalności firmy i doświadczenia satysfakcji ze społecznej wartości wykonywanej pracy. Możliwe staje się wówczas pełne odczuwanie przez pracowników własnej podmiotowości w miejscu pracy. Trzeci zakres samodzielności, ograniczony do wpływania tylko na przebieg własnej pracy warunkowany jest najczęściej charakterem wykonywanych czynności i sposobem zorganizowania danego stanowiska pracy. Stanowi jednak szansę na wzbudzenie poczucia sprawstwa i przydatności pracownika.

Powierzanie pracownikom w badanej firmie samodzielności o różnych zakresach odpowiedzialności posiada słuszne merytoryczne uzasadnienie wynikające głównie z charakteru zadań. Dlatego też najważniejszym z kryteriów przydzielania autonomii pracownikom są posiadane przez nich kwalifikacje i umiejętności. Dobór pozostałych kryteriów zależy od precyzyjnego rozpoznania wymagań określonego stanowiska pracy.

Zasadniczo, w analizowanym przedsiębiorstwie sprzyja się kreatywności i przedsiębiorczości pracowników. Ceni się oryginalne i efektywne pomysły rozwiązań oraz zachęca do krytycznego analizowania zadań i problemów, co wzmacnia

doświadczenie własnej podmiotowości w miejscu pracy. Obok działań korzystnie służących kreatywności pracowników istnieje też pewien obszar oddziaływań firmy, w którym ceni się sprawdzone schematy myślowe i wymaga szablonowych rozwiązań. W większości odnoszą się one do badanych zatrudnionych na stanowiskach wymagających standardowych zachowań.

Generalnie, badani stwierdzają, że firma sprzyja ich autonomii w średnim lub dużym stopniu. Pozytywnie postrzegają oni warunki wzbudzania autorstwa działań i doceniają fakt liczenia się z ich pomysłami na podnoszenie efektywności funkcjonowania firmy. Doświadczenie udziału własnej osoby w realizowaniu działań służących innym wyzwała większe angażowanie się w pracę i odczucie podmiotowego uczestnictwa w środowisku pracy.

Podmiotowe traktowanie osób zatrudnionych w badanej firmie stanowi istotny element podejmowanych w niej zachowań, chociaż oczekiwania pracowników są jeszcze większe. Zachowania te wymagają dalszego doskonalenia i rozwijania zarówno na poziomie godnego traktowania osoby pracownika i przestrzegania należnych mu praw, jak i przyznawania mu stosownego zakresu autonomii działania. Stanowią one ważny, bo obecny w codziennym życiu firmy, przykład wrażliwego podejścia do człowieka aktywnego zawodowo, a także warunek podejmowania wszelkich społecznie odpowiedzialnych działań ekonomicznych. Stosunek do człowieka, jego osoby ludzkiej i jego możliwości zawodowych decyduje, bowiem o efektach współdziałania z nim we wszystkich wymiarach pracy zawodowej.

W kontekście powyższego stwierdzenia zarządzanie ludźmi we współczesnych organizacjach jawi się, jako zadanie szczególnie odpowiedzialne. Wymaga, bowiem unaoczniania w strategicznych celach przedsiębiorstwa ich ogólnospołecznego podłoża oraz uwzględniania na poszczególnych etapach procesów operacyjnych celów zatrudnionych pracowników. Sytuacja taka wymusza wręcz ciągle doskonalenie podejścia do ludzi w organizacjach.

Literatura

- Kietliński K. i inni, 2005, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
Kozusznik B., 2007, *Zachowania człowieka w organizacji*, wyd. 2., Warszawa: PWE.
Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Kraków: Oficyna.
Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Węgrzecki A. (red.), 1999, *Etyczne fundamenty gospodarowania*, Kraków: Wydawnictwo AE.

Małgorzata Adamska-Chudzińska

The extent of the employees' subjectivity in a leading market business

Abstract

The objective of this article is the presentation of data referring to subjective treatment of employees in a leading market business. The author differentiates two levels of organisational conduct expressing subjective attitudes towards employees. The attempt to respect the dignity of a human being of each employee, on the one hand, and the constant observance of the workers' rights, on the other one, are considered as the basic level. The higher level of acceptance of the employee's subjectivity is indicated by the extent of one's autonomy at his workplace.

Orientacja marketingowa organizacji trzeciego sektora a zdolność pozyskiwania zasobów

Trzeci sektor⁶⁵ w Polsce jest jeszcze mało dojrzały i słabo rozpoznany. Charakteryzuje się bardzo dużą różnorodnością pojęć odnoszących się do podmiotów na nim funkcjonujących. Większość definicji wskazuje na pewien zespół cech wspólnych, które wyróżniają organizacje tego sektora:

- prymat celów i wartości społecznych nad zyskiem,
- dobrowolność przynależności do organizacji,
- demokratyczna kontrola członków,
- niezależne, autonomiczne zarządzanie,
- formalna niezależność od władz publicznych,
- przeznaczanie ewentualnego zysku z działalności gospodarczej na cele statutowe organizacji,
- łączenie potrzeb indywidualnych z ogólnymi członków organizacji.

Niedojrzałość polskiego trzeciego sektora przejawia się w wielu słabościach, do których zaliczyć można olbrzymie rozwarstwienie ekonomiczne podmiotów w nim funkcjonujących. 4% organizacji koncentruje od 70% do 80% ogółu przychodów sektora (Gumkowska i Herbst, 2006). Kolejną słabością jest stosunkowo krótki cykl życia organizacji non profit. Co trzecia organizacja (37%) ma ponad 10 lat a jedynie 10% organizacji funkcjonowało przed 1989 rokiem⁶⁶.

⁶⁵ Termin „trzeci sektor” jest pojęciem stosunkowo nowym w polityce społecznej ściśle związanym z organizacjami pozarządowymi. Określenie to pochodzi z języka angielskiego i nawiązuje do podziału aktywności społeczno – gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych na trzy sektory. Według tej typologii pierwszy sektor to administracja publiczna, zwana również sektorem państwowym. Drugi sektor to sfera biznesu, czyli wszystkie podmioty, których działalność nastawiona jest na osiąganie zysku, nazywany też sektorem prywatnym. Trzeci sektor to ogół organizacji prywatnych, działających w celu osiągnięcia celów społecznych, nie dla zysku. Najczęściej używane nazwy to: organizacje pozarządowe, organizacje non profit, organizacje trzeciego sektora, czy NGO (*ang. Non Governmental Organization*).

⁶⁶ Stowarzyszenie Klon/Jawor,[on line], 9.01.2009.

Organizacje trzeciego sektora dysponują niskim poziomem posiadanych zasobów (środki finansowe, majątek, członkowie i wolontariusze). Nie są również zarządzane w sposób profesjonalny, są mało skuteczne w swym działaniu. Należy przyznać, że fundusze europejskie spotkały się z olbrzymim zainteresowaniem organizacji, jednak zainteresowanie to ma w dużej mierze charakter deklaracyjny⁶⁷.

Rozwojowi sektora nie sprzyjają w wystarczający sposób warunki prawne⁶⁸. Słabo również rozwija się współpraca organizacji trzeciego sektora z pozostałymi sektorami, przede wszystkim zaś z sektorem publicznym. Ma ona charakter bardziej fasadowy, aniżeli rzeczywisty.

W Polsce ciągle zbyt mało osób znajduje zatrudnienie w sektorze non profit. Szacuje się je na 0,6% osób czynnych zawodowo (dla porównania w Holandii wskaźnik ten wynosi 9,2%)⁶⁹. Obecnie coraz więcej organizacji trzeciego sektora w ukształtowanych demokracjach przypomina organizacje biznesowe, jak chodzi o sposób działania lub zarządzanie. Konkurują między sobą o fundusze, o członków. Co więcej, konkurują dzisiaj z firmami prywatnymi czy też jednostkami sektora publicznego o prawo świadczenia usług, które były domeną innych sektorów. Szukają źródeł swojej przewagi konkurencyjnej na rynku oferującym podobne produkty. Tak rozumiana aktywność wymaga profesjonalnego kierowania i zarządzania tymi organizacjami. Muszą poznać i stosować instrumentarium marketingu po to by skuteczniej pozyskiwać i alokować zasoby.

Znaczenie zaspokajania potrzeb klientów i proponowania produktu najlepiej spełniającego ich oczekiwania podkreślają wszystkie definicje marketingu. Marketing w tym ujęciu dotyczy więc ułatwienia procesu wymiany między organizacją a odbiorcami jej usług, tak aby mogły być zaspokajane potrzeby społeczne uznane przez organizacje za ważne. Tak ukształtował się marketing społeczny.

Klasyk marketingu, Philip Kotler, zdefiniował zadania organizacji w myśl koncepcji marketingu społecznego jako „[...] określenie potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczenie pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci, przy jednoczesnym zachowaniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa” (Kotler, 1999: 26). Marketing społeczny zorientowany jest na społeczeństwo, jego celem jest wywołanie zmiany zachowań dla dobra wszystkich, jak np. ograniczanie palenia tytoniu.

Dość powszechnie termin „orientacja marketingowa” w literaturze przedmiotu służy do opisanía organizacji charakteryzującej się silną koncentracją

⁶⁷ W latach 2002-2006 o fundusze przedakcesyjne lub strukturalne ubiegało się 13% organizacji, natomiast dofinansowanie otrzymało około 3,5%.

⁶⁸ Np. mikroprzedsiębiorstwa, które stanowią 95% ogółu przedsiębiorstw w Polsce, mają bardzo małe możliwości odliczania darowizn od podatku.

⁶⁹ Udział zatrudnienia w organizacjach pozarządowych w stosunku do ogółu liczby osób aktywnych gospodarczo wynosił w Holandii – 9,2%, Belgii – 8,6%, Irlandii – 8,3%, W. Brytanii – 4,8%, Austrii – 3,8%, w Polsce 0,6%. Por. L. M. Salamon i in., 2003.

uwagi na swoich klientach. Każda organizacja powinna wiedzieć do jakich segmentów swoich klientów chce trafić. W organizacjach takich, przystępuje się do zaspokojenia potrzeb swoich klientów po dokładnym ich rozpoznaniu. Utrzymuje się ścisłe kontakty z klientami po to, by świadczone usługi w pełni zaspokajały ich oczekiwania.

Ph. Kotler i R.N. Clarke definiują orientację marketingową w sposób następujący: „Przyjmując orientację marketingową, zakłada się, że głównym zadaniem organizacji jest określenie potrzeb oraz wymagań docelowych rynków i zaspokojenie ich dzięki zaprojektowaniu odpowiednich i konkurencyjnych produktów oraz ustaleniu ich ceny, zakomunikowaniu ich dostępności i dostarczeniu” (Kotler i Clarke, 1987)⁷⁰.

Niektórzy autorzy używają terminu „orientacja na rynek” po to, by skupić uwagę na otoczeniu organizacji, a nie jedynie na klientach. Omawiając problematykę orientacji marketingowej organizacji pozarządowych należy zwrócić uwagę na trzy elementy, a mianowicie:

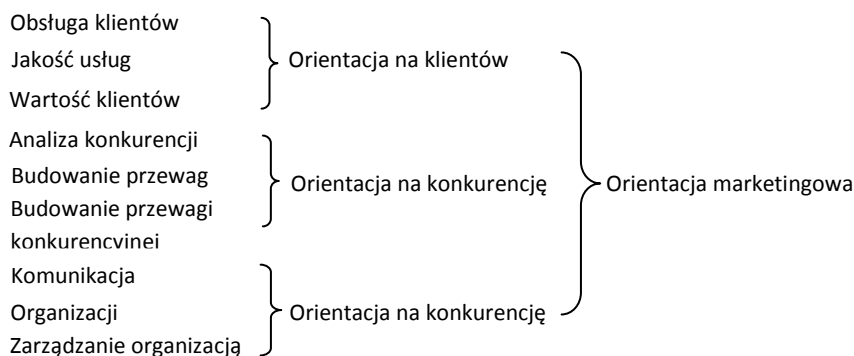
- na klientów,
- na konkurencję,
- na organizację (Sargeant, 2004: 51)⁷¹.

Orientacja na klientów wyznacza organizacji konieczność zrozumienia oczekiwań jej podstawowych klientów po to, by dostarczyć usługi o najwyższej wartości z ich punktu widzenia. Organizacja powinna być zorientowana na swoich klientów, ich potrzeby. W warunkach konkurencji, staje się to niemal warunkiem *sine qua non* jej rozwoju.

Klientem organizacji jest ten szczególny adresat jej działań, do którego organizacja w jakiś sposób się zwraca. Z jednej strony będą to członkowie organizacji i środowisko na rzecz którego organizacja prowadzi swoją aktywność, z drugiej natomiast wszyscy ci, którzy są lub mogą być dostarczycielami zasobów niezbędnych do jej funkcjonowania. Zwraca uwagę pewna specyfika działalności organizacji trzeciego sektora, którą określa wyraźna rozbieżność między pozyskiwaniem zasobów a ich alokacją (Limański i Drabik, 2007: 66).

⁷⁰ Elementami ceny usług organizacji pozarządowych w ujęciu marketingowym są m.in. dostępność, trafność czy przydatność produktu.

⁷¹ Autor wymienia trzy składniki orientacji marketingowej: orientację na klientów, konkurencję oraz orientację międzyfunkcyjną, rozumianą jako sposób wykorzystania przez organizację jej wewnętrznych zasobów w dążeniu do dostarczenia największej wartości klientom docelowym. Ponieważ przyjęte przez autora określenie odnosi się do koncepcji marketingu wewnętrznego większych organizacji *non profit*, w realiach trzeciego sektora w Polsce, zdominowanego przez małe organizacje pozarządowe, przyjęto określenie orientacja na organizację, koncentrując uwagę na funkcji komunikacji i zarządzania organizacją.



Rys. 1. Składniki orientacji marketingowej

Źródło: Opracowano na podstawie: A. Sargeant, 2004: 51.

W przypadku organizacji trzeciego sektora mamy również do czynienia z grupami lub osobami, które nie są bezpośrednio zaangażowane w proces wymiany z organizacją, to jednak są zainteresowane jej funkcjonowaniem. Czasem nazywa się ich interesariuszami⁷². Należy jednak wziąć pod uwagę, że poszczególne podmioty zainteresowane funkcjonowaniem grupy, mogą mieć zupełnie odmienne oczekiwania wobec niej. Oto przyczyna dużej złożoności zarządzania i komunikacji w organizacjach non profit.

Omawiając kwestię dwojakiego rodzaju klientów (tych którzy dostarczają zasobów organizacji oraz tych, którzy korzystają z jej usług) należy zwrócić uwagę, że każdy z tych rodzajów wymaga odmiennego podejścia. W odniesieniu do pierwszej grupy Ph. Kotler i A. Lamb (za Sargeant, 2004: 52) wprowadzili dodatkowe rozróżnienie między orientacją organizacji na kampanię a orientacją na rozwój. Wydaje się jednak, że to rozróżnienie orientacji można odnieść do obu grup klientów organizacji. Organizacje trzeciego sektora zależnie od dominującej w ich działaniu orientacji inaczej dobierają adresatów i środki swych działań, innych również oczekują rezultatów swej aktywności.

Tabela 1. Porównanie ukierunkowania na kampanię i ukierunkowania na rozwój

Ukierunkowania	Podstawowy adresat	Środki	Rezultat
Na kampanię	Ośrodki decyzyjne, docelowe segmenty społeczeństwa	Wybrane narzędzia promocji, głównie public relations	Osiągnięcie celu kampanii
Na rozwój	Interesariusze organizacji non profit, w tym głównie donatorzy	Skoordynowane strategie rozwoju	Wzajemnie satysfakcjonująca wymiana – wzrost wartości organizacji non profit

Źródło: Opracowano na podstawie: A. Sargeant, 2004: 53.

⁷² Interesariuszami organizacji non profit są wszystkie podmioty mające bezpośredni lub pośredni wpływ na jej funkcjonowanie.

W przypadku „kampanijnego” podejścia, organizacja, zabiegając o zasoby, informuje o swoich potrzebach, korzystając z różnych technik promocji, przede wszystkim public relations. Należy jednak zauważyć, że kampanie mogą mieć charakter lobbystyczny polegający na osiągnięciu założonych celów organizacji (grupy interesu), bądź też na promowaniu pewnych wartości czy idei, które członkowie organizacji uważają za słuszne. Natomiast organizacje zorientowane na rozwój kładą duży nacisk na zbadanie potrzeb i oczekiwań swoich donatorów. Zamiast np. informować o swoich potrzebach wszystkich skłonnych udzielać wsparcia, organizacje takie analizują, co donator chciałby uzyskać w zamian.

Interesującą segmentacją ofiarodawców z punktu widzenia korzyści zaproponowała M. Krzyżanowska (2000/2001: 158):

- *korzyści psychologiczne* – satysfakcja wynikająca z przyczynienia się do realizacji szczytnego celu, samorealizacja, zaspokojenie potrzeby przynależności;
- *korzyści o wydźwięku społecznym* – prestiż, szacunek, podziw, wiarygodność, zaufanie, honorowe tytuły;
- *korzyści ekonomiczne* – przywileje podatkowe, zwiększenie zysków;
- *korzyści materialne* – medale, statuetki, naklejki, upominki;
- *marka organizacji* – sztyld wiarygodności.

Organizacja stara zorientować się, jakie powody mogą kierować potencjalnymi ofiarodawcami i zaproponować im zaspokojenie tych oczekiwań. To niezwykle ważny element programu podtrzymywania kontaktu z ofiarodawcami. Organizacje non profit zorientowane na rozwój przygotowują skoordynowane strategie rozwoju dla wzajemnie satysfakcjonującej wymiany. Celem jest wzrost wartości organizacji.

Orientacja organizacji na klienta wymaga świadczenia dobrej jakości usług oraz tworzenia wartości dla klienta. Jakość usługi w najbardziej ogólnym wymiarze polega na porównaniu oczekiwań klienta co do jakości usługi z rzeczywistością otrzymaną. Organizacja, która pragnie poznać jakość swoich usług może dokonać ich pomiaru. Od metod najprostszych poczynając, np. rejestru skarg, po bardziej wyrafinowane, jak np. metoda SERVQUAL⁷³.

Drugim aspektem omawianej orientacji jest tworzenie wartości dla klienta. Klienci organizacji muszą mieć poczucie, że otrzymują usługę wyjątkową, tylko wtedy będą wobec niej lojalni. Organizacja natomiast musi upewnić się, że buduje wartość usługi właśnie w tych kluczowych obszarach, na których klientom szczególnie zależy. Odpowiednie zrozumienie nastawienia organizacji pozwoli lepiej ją przygotować, zarówno do pozyskiwania, jak i alokacji zasobów.

Pojęcie **orientacji na konkurencję** obejmuje poznanie i zrozumienie zarówno silnych jak i słabych stron swoich konkurentów. Organizacje pozarządowe starają się poznać potencjał i strategie rozwojowe nie tylko obecnej konkurencji, ale również tworzącej się, przyszłej. Orientacja ta ma znaczenie dla organizacji, która chce monitorować zmiany w swoim otoczeniu konkurencyjnym, aby nie

⁷³ Więcej na ten temat: A. Sargeant, 2004: 59-65.

dopuszczyć do osłabienia swojej pozycji na rynku trzeciego sektora. Zatem rzeczą podstawową w kształtowaniu orientacji na konkurencję jest analiza konkurencji. System gromadzenia informacji o konkurencji powinien określać oczekiwane korzyści, wykaz pożądanых informacji oraz ich źródła. Zebrane dane należy uporządkować w postaci raportu przygotowanego dla celów zarządzania. Zgromadzone dane pozwolą organizacji na znalezienie swojego „punktu odniesienia” oraz umożliwią porównanie pozycji organizacji, jej słabych i silnych stron w stosunku do innych podmiotów na rynku usług trzeciego sektora.

Kolejnym etapem jest określenie obszarów przewagi konkurencyjnej organizacji oraz identyfikacja tych sfer aktywności, w których może być lepsza od innych. W Polsce ten etap konkurowania organizacji jest w swej rozwiniętej postaci jeszcze przed nami.

Orientacja na organizację odnosi się do sposobu wykorzystywania przez organizację jej wewnętrznych zasobów w dążeniu do dostarczania obecnym i przyszłym klientom produktów, najczęściej usług o największej dla nich wartości. Ważne jest zatem przełamywanie stereotypów i barier w pracy organizacji, wykorzystywanie informacji o klientach i konkurencji dla zmiany postaw całego zespołu pracującego dla organizacji.

Aby dostarczać swoim klientom jak największą wartość usługi należy dobrze poznać swój potencjał. Każda organizacja posiada jakiś majątek. Majątek materialny organizacji pozarządowych w Polsce, według przeprowadzonych badań w 2006 r. jest z reguły niewielki. Wiedzę o jego wartości mają biura lub komórki obsługi księgowej. Na majątek organizacji składa się jednak nie tylko majątek materialny, ale również komponenty niematerialne, w odniesieniu do których coraz częściej używane jest określenie – **kapitał intelektualny**⁷⁴.

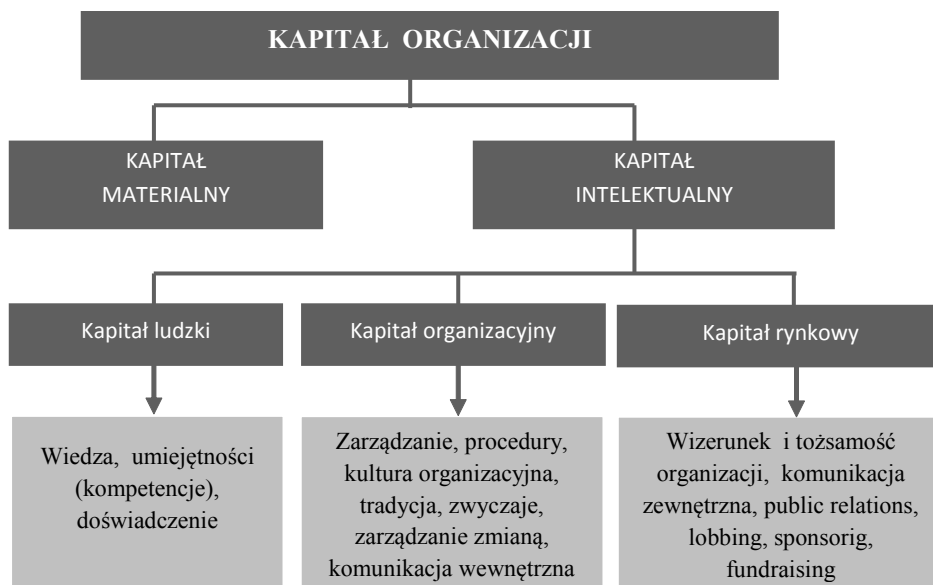
Pojęcie kapitału intelektualnego nie znalazło, jak dotąd, swojej jednoznacznej definicji. Autorzy bardzo różnie określają jego strukturę, niemniej jednak większość opracowań wymienia jego następujące składniki:

- **kapitał ludzki**, którego wartość stanowią członkowie organizacji, wolontariusze i pracownicy organizacji,
- **kapitał organizacyjny**, związany z zarządzaniem organizacją,
- **kapitał rynkowy (relacyjny)**, związany z relacjami organizacji z otoczeniem (por. P. Wachowiak i in., 2006).

Szczególnie duże znaczenie ma odpowiednie zrozumienie struktury kapitałów i określenie, choćby szacunkowe, ich wartości, zwłaszcza odpowiednie zrozumienie

⁷⁴ Szerzej o kapitale intelektualnym traktuje praca S. Kasiewicza i in., 2006. O kapitale intelektualnym w organizacji pozarządowej na przykładzie szkoły pisze A.J. Fazlagić 2003: 25-31. Pojęcie kapitału intelektualnego pojawiło się po raz pierwszy na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. Prof. Ante Pulic, podając za przykład górę lodową, twierdzi, że systemy księgowe stosowane obecnie odnoszą się jedynie do widzialnej, wierzchołkowej jej części. Zasadnicza część góry lodowej, ukryta pod powierzchnią wody symbolizuje kapitał intelektualny. Pojęcie o wartościach, jakie tu się kryją, daje różnicę między wartością księgową a rynkową znanych, globalnych firm. Wywiad z prof. A. Puliciem, [on line], 29.05.2008.

wartości kapitału rynkowego. W organizacjach gospodarczych kapitał rynkowy określa przede wszystkim tzw. „goodwill”⁷⁵.



Rys. 2. Orientacja marketingowa działania organizacji a jej kapitały

Źródło: Opracowano na podstawie: A. J. Fazlagić, 2003: 29.

Istotnym komponentem goodwill jest wizerunek firmy, organizacji lub instytucji, jej reputacja i dobre relacje z otoczeniem. Jak jest on ważny, niech świadczy fakt, że np. 75% wartości rynkowej firmy Microsoft w 2004 r. stanowił właśnie goodwill.

Niestety, nie dysponujemy podobnymi porównaniami dla organizacji non profit, bowiem nie ma rynku je wartościującego. Jedno jest pewne: dobry wizerunek, jako istotny element goodwill ma dla organizacji pozarządowych również istotne znaczenie. W przypadku firm z sektora biznesu znacznie podnosi ich wartość i zdolność generowania zysku dla właścicieli, natomiast w przypadku organizacji non profit podnosi ich zdolność do osiągnięcia założonych przez członków celów organizacji. Przyjęcie orientacji marketingowej w zarządzaniu organizacją non profit obejmuje zarządzanie personelem w przypadku kapitału ludzkiego, zarządzanie jakością, obejmujące kapitał organizacyjny oraz marketing organizacji, budujący wartość jej kapitału rynkowego. Liderzy organizacji posiadający

⁷⁵ Goodwill stanowi różnicę między wartością księgową organizacji, a jej wartością rynkową. W literaturze przedmiotu często używa się metody wyceny kapitału intelektualnego określanego jako stosunek MV (wartość rynkowa) do BV (wartość księgową). Jeżeli wskaźnik jest wyższy od jedności to znaczy, że organizacja dysponuje kapitałem intelektualnym, a jego wartość określają cyfry powyżej jeden. Krytycy tej metody wyceny proponują inne wskaźniki jak np. wskaźnik q-Tobina, CIV (*calculated intangible value*), KCE (*knowledge capital earnings*) czy EVA (*economic value added*). Por. Szerzej na ten temat S. Kasiewicz i in., 2006: 196-218.

pełną świadomość elementów składowych ich kapitału mogą odpowiednio nimi zarządzać, tak by podnosić ich wartość.

Upraszczać można powiedzieć, że **kapitał rynkowy organizacji non profit jest rynkową wyceną jej reputacji**. Na rynku organizacji trzeciego sektora nie ma oczywiście ani giełdy, ani innego rodzaju rynku obrotu walorami reputacji, ale jest inna wycena, którą stanowi opinia interesariuszy organizacji. W oparciu o nią możemy zorientować się jakie notowania ma organizacja.



Rys. 3. Kapitały organizacji a marketingowe zarządzanie organizacją

Źródło: A.J. Fazlagić, 2003: 29.

Kapitał intelektualny organizacji można i należy mierzyć, choćby to były jedynie szacunki⁷⁶. System jego pomiaru jest potrzebny przede wszystkim liderom organizacji do celów zarządzania i komunikacji. Dokonując takiego pomiaru należy umiejętnie dobrać zestaw wskaźników, by nie wpaść w nadmierną drobiazgowość, czy też subiektywizm oceny. Należy również pamiętać o wszelkich jego ułomnościach wypaczających wartość obiektywnej oceny sytuacji.

Do pomiaru kapitału organizacji należy przygotować zestaw wskaźników, który będzie przydatny w marketingowym zarządzaniu organizacją. Częstotliwość pomiaru należy do decyzji liderów, niemniej jednak nie powinna być ona rzadsza niż jeden raz w roku.

⁷⁶ Mierniki wykorzystywane do pomiaru kapitału intelektualnego obejmują wiele wskaźników ilościowych i jakościowych zestawionych tak, aby pokazywały poziom i zmiany głównych kategorii kapitału intelektualnego oraz odzwierciedlały powiązania między jego poszczególnymi składnikami. Najbardziej znane wskaźniki opracował A.H. Bornemann oraz L.L.K. Lim i P. Dallimore. Por. S. Kasiewicz i in., 2006: 118-131.

Tabela 2. Przykładowy zestaw wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego organizacji pozarządowych

Kapitał ludzki	Kapitał organizacyjny	Kapitał rynkowy
§ liczba członków ogółem	§ wyposażenie techniczne biura	§ wielkość pozyskanych środków zewnętrznych
§ liczba członków aktywnych	§ otrzymane certyfikaty	§ udział pozyskanych środków zewnętrznych w wydatkach
§ rotacja personelu	§ styl zarządzania, procedury wypracowywania decyzji	§ liczba donatorów
§ koszt szkolenia jednego pracownika	§ liczba i skala organizowanych przedsięwzięć	§ liczba informacji prasowych organizacji
§ liczba członków z wykształceniem specjalistycznym, ponadstandardowym	§ doświadczenie organizacji	§ liczba odwiedzin stron internetowych organizacji
§ liczba członków na wysokich stanowiskach	§ sposób komunikacji wewnętrznej	§ współpraca organizacji z zagranicą
§ liczba i zaangażowanie wolontariuszy		§ frekwencja na imprezach organizowanych przez NGO
§ poziom satysfakcji członków, pracowników		§ współpraca z instytucjami i organizacjami innych sektorów
		§ skuteczność podejmowanych akcji lobbystycznych

Źródło: Opracowanie własne.

Kapitał intelektualny określa zdolność organizacji do pozyskiwania i alokacji zasobów. Im wyższa wartość tego kapitału, bardzo dobra reputacja organizacji, tym większa możliwość pozyskiwania środków. Jego wartość budowana jest przede wszystkim poprzez działania public relations. Właściwe zrozumienie struktury kapitałów pozwoli organizacji pozarządowej określić jej silne i słabe strony, zmierzyć wartość jego elementów składowych, krótko mówiąc, poznać swój potencjał.

Ważnym wnioskiem wynikającym z rozważań prowadzonych w artykule jest wskazanie na zależności między wielkością posiadanych kapitałów organizacji non profit, a jej zdolnością do osiągania założonych celów. Wydaje się wielce prawdopodobne, że organizacje o wyższej wartości swoich kapitałów, szczególnie zaś kapitału rynkowego są bardziej skuteczne w realizacji swoich celów. Kapitały określają bowiem zdolność organizacji do pozyskiwania i alokacji zasobów. Im wyższa ich wartość tym większa możliwość prowadzenia wzajemnie satysfakcjonującej wymiany.

Literatura

- Fazlagić A.J., 2003, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Warszawa: Wydawnictwo CODN.
- Gumkowska M. i Herbst J., 2006, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, Raport z badania, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Kasiewicz S i in., 2006, *Kapitał intelektualny*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kotler Ph., 1999, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażania i kontrola*, Warszawa: Wydawnictwo FELBERG SJA.

- Kotler Ph. i Clarke R.N., 1987, *Marketing for Healthcare Organizations*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Krzyżanowska M., 2000/2001, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Limański A. i Drabik I., 2007, *Marketing w organizacjach non-profit*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Łukasik P. i Stafiej-Bartosik A., *Metoda K3 a planowanie strategii pozyskiwania funduszy*, Kwartalnik „Trzeci Sektor”, nr 6/2006.
- Pulic A., *Kapitał intelektualny – czy to działa?*, „CFO – Magazyn Finansistów”, [dostęp 29.05.2008]. Dostępny w Internecie: <http://cfo.cxo.pl>.
- Salamon L. i in., 2003, *Global Civil Society. An Overview*, Baltimore: The John Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies.
- Sargeant A., 2004, *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Podstawowe fakty o sektorze pozarządowym 2008*, [dostęp 9.01.2009]. Dostępny w Internecie: <http://civicpedia.ngo.pl/ngo/362510.html>.
- Wachowiak P. i in., 2006, *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

Zenon Pokojski

Third Sector Company's Marketing Tactic and Ability to Acquire Resources

Abstract

The development of the non-profit sector in Poland, compared to the western standards, seems to be still in an initial phase. In order to become an important partner for government bodies and business circles the sector at large needs badly such scarce resources as capital and modern management techniques

The specificity of the activity of the third sector organization has been pointed in the article. Its source comes from twofold kind customers of the organization: of the tray who are supplying the organization and the tray with resources who are using its services. Each of these categories of customers require between gaining the resources and their allocation.

It is appearing very probable, that organizations of higher worth of their capital, especially of market capital are more effective in the realization of their purposes. The capital determines the organization capacity for acquiring and allocating the resources. The higher their value the bigger chance of leading the mutually satisfying exchange. Its value is being built mostly by the proper promotion of the organization, most often by public relations utilizing technologies. The necessary condition of the nowadays third sector organization success is a reception of the marketing orientation.

Wolontariat pracowniczy⁷⁷ – stan i perspektywy

Wprowadzenie

Wolontariat pracowniczy jest najgłębszą, ale wciąż mało popularną formą zaangażowania społecznego przedsiębiorstw. Zwolennicy idei przekonują, że społeczna wrażliwość przedsiębiorstwa jest odpowiedzią na zapotrzebowanie konsumentów i środowisk lokalnych, oczekujących od firm przyjęcia postawy *corporate citizens*. Postawa ta przynosi wymierne korzyści w postaci właściwego wizerunku, zespołu zmotywowanych pracowników, podniesienia ich kompetencji zawodowych i społecznych oraz wzrostu zaufania klientów i poparcia środowiska lokalnego. Jednak tylko wolontariat pracowniczy pozwala osiągnąć wszystkie korzyści jednocześnie. Z tego względu stał się przedmiotem dwóch badań przeprowadzanych niezależnie jesienią zeszłego roku przez Kinoulty Research (*I Ogólnopolskie*, 2008) na zlecenie Centrum Wolontariatu oraz autorkę niniejszego opracowania⁷⁸. Ich celem było określenie skali zjawiska, motywów podejmowania działań wolontariackich, obszarów pracy społecznej najczęściej podejmowanych przez wolontariuszy i firmy oraz sposobów organizacji ich pracy. Badania Kinoulty Research objęły wolontariuszy, pracowników niezaangażowanych w wolontariat, kierownictwo przedsiębiorstw i beneficjentów, w tym organizacje charytatywne.

⁷⁷ Wolontariat według Stowarzyszenia Centrum Wolontariatu to bezpłatne, dobrowolne, świadome działanie na rzecz innych, wykraczające poza więzi rodzinno – koleżeńsko – przyjacielskie. Wolontariat pracowniczy to taki rodzaj zaangażowania społecznego, które jest wspierane lub organizowane przez przedsiębiorstwo. Firma pośredniczy pomiędzy pracownikami, którzy chcieliby pracować jako wolontariusze a organizacjami społecznymi lub w różny sposób wspiera pracownika m.in. delegując go do pracy w organizacji społecznej w godzinach wykonywania zadań służbowych oraz zapewniając pomoc finansową, organizacyjną lub logistyczną. W opracowaniu pojęcia „wolontariat pracowniczy” i „wolontariat biznesu” są stosowane zamiennie.

⁷⁸ Niepublikowane dotąd wyniki badania *Wolontariat biznesu – społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw* przeprowadzonego w okresie czerwiec – wrzesień 2008 r. i stanowiące fragment przygotowywanej rozprawy doktorskiej.

Pomiaru dokonano w październiku i listopadzie ubiegłego roku w 207 przedsiębiorstwach z listy 500 największych firm w Polsce w 2008 roku według listy „Rzeczpospolitej” (202 wywiady telefoniczne i 5 ankiet on-line). Dzięki nim ustalono liczbę przedsiębiorstw, które realizują programy wolontariatu biznesu obecnie oraz tych, które planują ich wprowadzenie w przyszłości, w tym w ciągu najbliższego roku. Przedstawiciele firm, które nie realizują tej formy społecznego zaangażowania zapytano o przyczyny tego stanu rzeczy. Wyniki tego etapu badania posłużyły za podstawę przeprowadzenia kolejnego pomiaru: w przedsiębiorstwach prowadzących wolontariat pracowniczy ankietowano on-line 145 pracowników, zarówno tych zaangażowanych, jak i tych, którzy nie biorą udziału w działaniach. W trzecim etapie badania zorganizowano zogniskowany wywiad grupowy, w którym udział wzięli przedstawiciele beneficjentów – szpitala dziecięcego, fundacji zajmującej się pomocą rodzinom najuboższym, ośrodka udzielającego pomocy i wsparcia rodzinom będącym w kryzysie oraz ośrodka dziennego pomagającego osobom upośledzonym.

Badanie autorki artykułu zostało przeprowadzone pomiędzy czerwcem a wrześniem 2008 roku w dwóch etapach. W pierwszym o odpowiedź na pytania zawarte w kwestionariuszu przesłanym za pośrednictwem poczty elektronicznej poproszono 1292 przedsiębiorstwa z listy 2000 najlepszych firm w Polsce w 2006 r. według rankingu „Rzeczpospolitej” (kryterium wyboru dokonano przez autorów rankingu był największy procentowy przyrost przychodu w roku 2005). 21 z firm zaproszonych do udziału w badaniu stanowiły grupy kapitałowe skupiające łącznie 91 jednostek organizacyjnych. Przedsiębiorstwa te poproszono o udzielenie odpowiedzi zbiorczo dla całej grupy. W ten sposób uzyskano 31 wypełnionych ankiet. W drugim etapie ankiety skierowano do 26 regionalnych Centrów Wolontariatu, odpowiedzi uzyskano z sześciu.

W badaniach Kinoulty Research 7% ankietowanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że organizuje wolontariat biznesu. Przypomnijmy jednak, że ankietowano jedynie przedsiębiorstwa duże. W badaniach autorki niniejszego opracowania 61% przedsiębiorstw, które nadesłały wypełnione ankiety wskazywało, że wśród prowadzonych przez nie działań społecznie zaangażowanych są takie, które skierowane są na wsparcie pracowników w ich działaniach wolontariackich. Wynik ten nie pozwala jednak na dokonanie uogólnienia wskazującego, że ponad 60% polskich przedsiębiorstw angażuje swych pracowników w społeczną odpowiedzialność biznesu w formie wolontariatu pracowniczego. Rozbieżność pomiędzy wynikami badań można wytłumaczyć przyjmując, że odpowiedzi na ankietę autorki nadesłały przedsiębiorstwa, które są zaangażowane społecznie⁷⁹, a przede wszystkim te organizujące wolontariat biznesu. Co stanowi 1,5% zapytanych w badaniu. Trzeba jednak zaznaczyć, że spośród firm będących partnerami Centrum Wolontariatu, a także takich, których programy wolontariatu biznesu znalazły się w minionych latach wśród przykładów dobrych praktyk publikowanych corocznie w Raporcie Forum Odpowiedzialnego

⁷⁹ Spośród przedsiębiorstw, które odpowiedziały na ankietę tylko jedno przyznało, że nie prowadzi żadnych działań CSR.

Biznesu – w badaniach udział wzięło tylko jedno przedsiębiorstwo, mimo, że niemal wszystkie zaproszono do udziału. Natomiast podobnie jak w badaniach Kinoulty Research niemal wszystkie firmy, które w ankiecie zadeklarowały prowadzenie wolontariatu biznesu były jednostkami dużymi⁸⁰. Należy więc przyjąć odsetek przedsiębiorstw prowadzących działalność wolontariacką ustalony w badaniach Kinoulty Research.

Celem referatu jest zdiagnozowanie stanu zaangażowania firm w wolontariat pracowniczy i nakreślenie perspektywy rozwoju realizacji tej idei. W części pierwszej zaprezentowane zostaną obszary działania, sposoby wsparcia udzielanego wolontariuszom przez firmy, sposób i miejsce organizacji działań w organizacji oraz oceny efektów prowadzonych działań. W części drugiej – profil i motywacje wolontariuszy oraz ich oceny wsparcia udzielonego przez firmy.

Zaangażowanie polskich przedsiębiorstw w wolontariat biznesu

Jakkolwiek działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw są prowadzone zarówno przez korporacje międzynarodowe, w których idea CSR jest implementowana przez ich zagraniczne kierownictwo i oparta na doświadczeniach państw o wieloletniej tradycji zaangażowania na rzecz społeczności lokalnej, jak i firm małych, których i decydenci (najczęściej właściciele) i pracownicy wciąż czują silne związki ze społecznością lokalną, której są częścią, tak już wolontariat biznesu zdaje się być domeną elitarnych firm. W badaniach autorki, przedsiębiorstwa największe o liczbie zatrudnionych nie mniejszej niż 1000 osób, stanowiły 38,7% firm, które przesłały wypełnioną ankietę, jednak w grupie przedsiębiorstw prowadzących programy wolontariatu pracowniczego firmy te stanowiły aż 52,6%. Pozostałe 47% to też przedsiębiorstwa duże, o liczbie zatrudnionych w przedziałach 50-249 – 5,6%, 250-499 – 26,3%, 500-999 – 15,8%. Działalność wolontariacka jest prowadzona najczęściej w przedsiębiorstwach prywatnych – aż 84%, z czego jedynie niecała jedna trzecia stanowiły własność kapitału zagranicznego.

Można rozpatrywać różne powody braku zainteresowania firm działaniami społecznie zaangażowanymi nakierowanymi na pomoc środowiskom lokalnym. Począwszy od wysokich kosztów a skończywszy na braku wiedzy o sposobach organizacji takich działań. U podstaw tych zachowań leży jednak przede wszystkim to, że środowiska lokalne nie są rozpoznawane w grupie interesariuszy firm. W ramach ankietowanych (*Wolontariat biznesu*, 2008) tylko 22,6% przedsiębiorstw wymieniło społeczność lokalną wśród podmiotów zainteresowanych działalnością firmy i ponoszących ryzyko związane z jej funkcjonowaniem. Co zaskakujące, wśród najczęściej

⁸⁰ Wszystkie firmy miały powyżej 50 zatrudnionych, niemal 95% z nich powyżej 249.

wymienianych przez respondentów na pierwszym miejscu znaleźli się pracownicy – 67,74%. Wynik ten może sugerować, że działania społecznie odpowiedzialne realizowane w formie wolontariatu pracowniczego nie mają na celu niesienie pomocy społecznościom lokalnym lecz osiągnięcie celów wewnętrznych, nakierowanych na pracowników. David Halley⁸¹ podczas III Konferencji o Wolontariacie Pracowniczym⁸² wskazywał, że firmy angażują się w społeczną odpowiedzialność m.in. w trosce o morale i motywację pracowników widząc w tych działaniach inwestycję w wykształconą siłę roboczą. Dyrektorzy przedsiębiorstw popierają zaangażowanie pracowników, bo postrzegają w tym dowód na zwycięstwo w bitwie o utalentowanych specjalistów, chcą rozwijać ich umiejętności, poszukują nowego podejścia do pracy zespołowej, różnicują współzawodnictwo. Uczestnicy I Konferencji z 2006 roku wskazywali na takie efekty wolontariatu pracowniczego jak budowanie zespołów, odnajdywanie spontanicznie przyjmowanych przez pracowników ról w zespole, rozwijanie nowych umiejętności, integracja i zwiększenie motywacji oraz identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem, możliwość realizacji pozazawodowych potrzeb pracowników, utworzenie nowych, bardziej efektywnych kanałów komunikacji.

Przedsiębiorstwa nie widzą społeczności lokalnych wśród swych interesariuszy jednak już w zaangażowaniu na ich rzecz rozpoznają społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, na równi z tworzeniem przyjaznego środowiska pracy (po 64,5% odpowiedzi). Tak wysoki poziom zainteresowania zarówno zaangażowaniem na rzecz społeczności lokalnej, jak i działaniami na rzecz własnych pracowników wyróżnia przedsiębiorstwa realizujące wolontariat biznesu spośród całej zbiorowości polskich firm. Jednak nadal najchętniej wybieraną formą prowadzenia działań społecznie odpowiedzialnych jest sponsorowanie kultury, nauki i sportu oraz finansowe i rzeczowe wspieranie organizacji społecznych. Przedsiębiorstwa i ich kierownictwo najczęściej wybierają więc mniej efektywne, ale i stosunkowo proste, niewymagające dużego zaangażowania organizacyjnego i czasowego formy. Wszystkie te, które nie opierają się na prostym przekazaniu środków finansowych lub rzeczowych, wymagają natomiast pomysłu, wkładu pracy i rzeczywistego zaangażowania cieszą się znacznie mniejszym zainteresowaniem. Wśród najmniej docenianych form znalazły się więc inwestycje społecznie użyteczne, marketing społecznie zaangażowany oraz ekoznakowanie i znakowanie społeczne (*Wolontariat biznesu*, 2008).

Jak już zostało powiedziane na wstępie 7% największych polskich przedsiębiorstw angażuje pracowników w działalność charytatywną w postaci wolontariatu biznesu. Przedsiębiorstwa przyznają przy tym, a organizacje goszczące wolontariuszy biznesu potwierdzają, że angażują się chętniej w jednorazowe akcje, przynoszące wymierne, szybkie efekty niż w długoterminową pomoc. Wolontariusz by powtarzać swoje uczestnictwo w programach musi widzieć jego efekt. Jeśli więc wolontariusze angażują się w pomoc społeczną i usługi socjalne, a jest to obszar najczęściej wybierany,

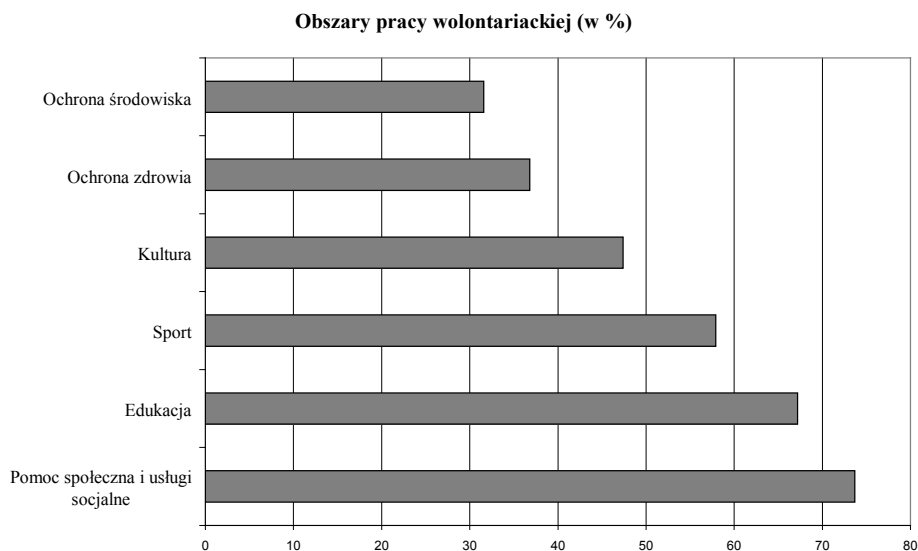
⁸¹ David Halley jest Przewodniczącym programu Międzynarodowego Partnerstwa w Business in the Community w Londynie.

⁸² III Konferencja o Wolontariacie Pracowniczym organizowana przez Centrum Wolontariatu odbyła się w Warszawie 2.12.2008 r.

to chętniej budują domy i ośrodki pomocy, uczestniczą w remontach, wykonują place zabaw, organizują zbiórki pieniędzy, jedzenia, ubrań i sprzętu np. rehabilitacyjnego dla osób potrzebujących pomocy – niż angażują się w opiekę i towarzyszenie osobom chorym, niepełnosprawnym i starszym. Coraz częściej też wybierają akcje pomocowe połączone z wyjazdami lub imprezami integracyjnymi, dlatego na powodzenie liczyć mogą programy związane np. z organizacją i przeprowadzeniem festiwalu piosenki dla osób niepełnosprawnych, szkolenia team buildingu połączone z budową domu we współpracy z Fundacją Habitat for Humanity, organizacja obozów i pikników dla dzieci z ośrodków pomocy i domów dziecka (*I Ogólnopolskie*, 2008).

Wolontariusze wywodzący się z biznesu to specyficzna grupa, posiadająca najczęściej wysokie kwalifikacje zawodowe, którymi może i chce podzielić się z potrzebującymi. Dlatego bardzo chętnie podejmowane są działania wolontariackie w obszarze edukacji. Pomoc w nauce, konsultacje zawodowe, kursy językowe, komputerowe czy z zakresu zarządzania finansami cieszą się niezmienną popularnością wśród pracowników–wolontariuszy, tym bardziej, że zwykle przynoszą nie tylko wymierne korzyści beneficjentom działań pozwalając równocześnie odczuć wolontariuszom szybką satysfakcję, ale i pozbawione są obciążeń, które niosą ze sobą kontakt i pomoc ludziom chorym i cierpiącym. Dlatego ochrona zdrowia znalazła się wśród obszarów pomocy najrzadziej wymienianych przez respondentów.

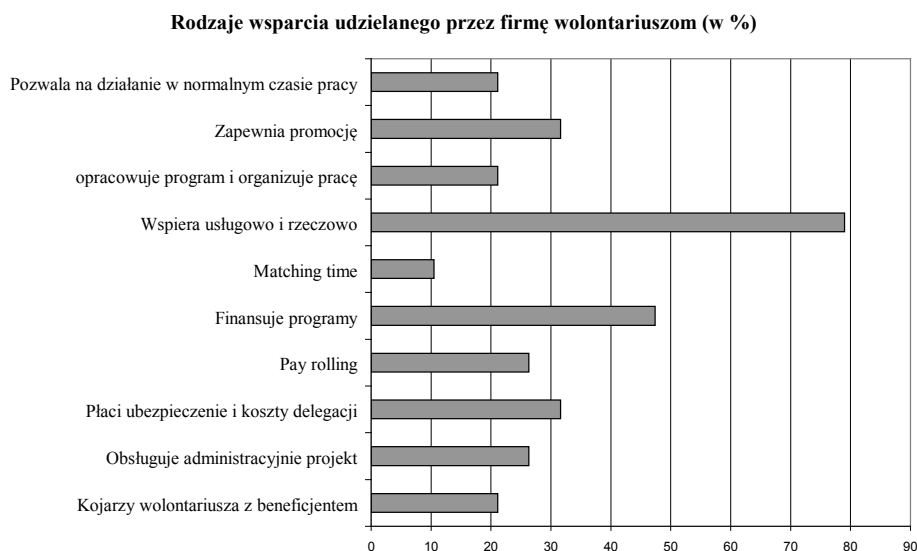
Wykres 1. Na podstawie badania „Wolontariat biznesu – społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw”, A. Olbrot-Brzezińska, czerwiec – wrzesień 2008 r.



Organizacje charytatywne korzystające z pracy wolontariuszy wskazują, że praca z wolontariuszami biznesu przede wszystkim zmniejsza koszty związane z pozyskaniem i przygotowaniem wolontariusza do pracy oraz z jego pracą z beneficjentem

finalnym. Przepisy ustawy z 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. nr 96, poz. 874) nakładają bowiem na organizacje goszczące obowiązek opłacenia polis ubezpieczeniowych, wypłaty diet, delegacji i zwrotu kosztów poniesionych przez wolontariusza, w tym szczepień dla wolontariuszy pracujących w szpitalach. Przepis ten sprawił, że rozwijająca się dotychczas dość dobrze idea wolontariatu mogła ulec załamaniu ze względów finansowych – organizacji charytatywnych nie było bowiem stać na korzystanie z pomocy wolontariuszy. Dlatego też współpraca z firmami odpowiedzialnymi społecznie, które angażują swych pracowników w działalność wolontariacką jest dla organizacji charytatywnych tak cenna, że niemal jedna trzecia z nich opłaca wolontariuszom ubezpieczenie i płaci koszty delegacji, prawie połowa w pełni finansuje programy wolontariatu biznesu. Dodatkowo 10% firm przekazuje organizacjom charytatywnym pieniądze w wysokości wypracowanej przez ich pracownika w ramach wolontariatu⁸³. Niemal 80% przedsiębiorstw wspiera programy wolontariackie realizowane w firmie usługowo lub rzeczowo (*Wolontariat biznesu*, 2008).

Wykres 2. Na podstawie badania „Wolontariat biznesu – społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw”, A. Olbrot-Brzezińska, czerwiec – wrzesień 2008 r.



Co ciekawe, niewiele ponad jedna piąta programów wolontariatu biznesu jest realizowana w pełni w firmach w ten sposób, że firma opracowuje program, organizuje pracę, kojarzy wolontariuszy z beneficjentami, obsługuje administracyjnie i pozwala pracownikom na zaangażowanie wolontariackie w czasie godzin

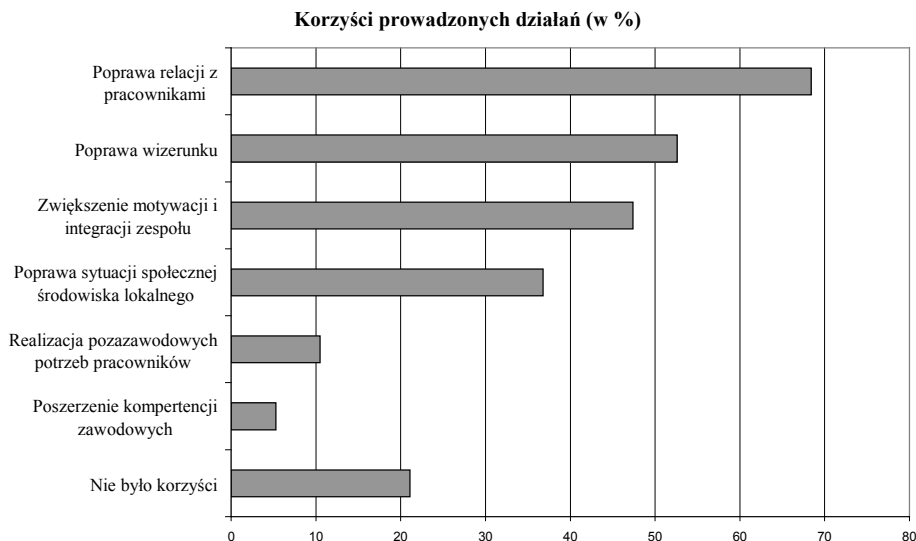
⁸³ W ramach tzw. matching time przedsiębiorstwo określa wartość godziny pracy wolontariusza, kwotę tę mnoży przez liczbę godzin pracy wolontariusza i tak uzyskaną sumę dodatkowo wypłaca beneficjentowi.

pracy. Pozostałe 80% firm angażuje pracowników w działalność charytatywną w ich wolnym od pracy czasie. Nie przeszkadza to jednak w znalezieniu chętnych. Przedsiębiorstwa nie zgłaszają problemów z pozyskaniem wolontariuszy mimo, że zwykle nie nagradzają ich zaangażowania i nie włączają takiej aktywności w system ocen pracowniczych. Wbrew twierdzeniu, że firmy realizują działania społecznej odpowiedzialności biznesu z myślą o poprawie wizerunku, i mimo, że zauważają wpływ takiej aktywności na społeczne postrzeganie firmy a ponad połowa z nich stwierdziła, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa to tworzenie jego wizerunku – tylko jedna trzecia z firm organizujących wolontariat pracowniczy zapewnia programom promocję (*Wolontariat biznesu*, 2008).

W ponad jednej czwartej przedsiębiorstw nie ma wyodrębnionej jednostki organizacyjnej zajmującej się organizacją działań wolontariackich, w 26% zajmuje się tym zespół pracowniczy przybierając najczęściej formę komisji przyjmującej zgłoszenia projektów programów wolontariackich i zgłoszenia wolontariuszy oraz decydującej, który zespół i w jakim zakresie będzie korzystał z funduszy przeznaczonych na ten cel przez przedsiębiorstwo. W 65% przedsiębiorstw koordynacją działań wolontariackich zajmuje się dział PR lub marketingu. Przedsiębiorstwa najczęściej nie mierzą efektów prowadzonych przez siebie akcji społecznego zaangażowania biznesu ani tym bardziej działań wolontariackich wyraźnie wskazując, że nie wiedzą jak to zrobić. Jeśli próbują to czynić, to bardzo często odwołują się nie do efektów społecznych a wizerunkowych prowadząc monitoring prasy i Internetu. Te spośród firm, które zainteresowane są długofalowymi działaniami prowadzą badania ankietowe pytając beneficjentów i pracowników o różne aspekty organizacji i przeprowadzenia projektu. Uznają, że projekt odniósł sukces, jeśli do organizacji kolejnego zgłasza się co najmniej tylu chętnych wolontariuszy, co poprzednio i jeśli liczba zgłaszanych projektów się zwiększa (Tamże).

Firmy nie prowadzą badań lecz deklarują, że zauważają efekty prowadzonych działań. Niemal 80% z nich widzi korzyści z prowadzonych programów wolontariatu biznesu wskazując na poprawę relacji i poziomu komunikacji z pracownikami, zwiększenie motywacji i integracji zespołu oraz realizację pozazawodowych potrzeb pracowników. Oznacza to, że osiągnięty został cel prowadzenia działań bowiem niemal 80% przedsiębiorstw prowadzi działania wolontariackie aby podnieść poziom motywacji zespołu a 64% ze względu na integrujący wpływ programu. Zastanawia niski odsetek odpowiedzi wskazujących, że efektem prowadzonych programów jest poszerzenie kompetencji zawodowych pracowników. Mogłoby to wskazywać, że przedsiębiorstwa nie są nastawione w działaniach wolontariackich na osiągnięcie tego celu i nie projektują ich z myślą o szkoleniach i treningu kompetencyjnym. Ponad połowa ankietowanych prowadzących programy wolontariackie zauważa korzystny wpływ działań na wizerunek przedsiębiorstwa czyli tyle samo, ile prowadzi takie działania z myślą o relacjach publicznych firmy. Mimo, że ponad 21% przedsiębiorstw nie zauważa korzyści płynących z działań wolontariatu biznesu, tylko 5% wskazało, że poniosło z tego tytułu straty (Tamże).

Wykres 3. Na podstawie badania „Wolontariat biznesu – społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw”, A. Olbrot-Brzezińska, czerwiec – wrzesień 2008 r.



Wolontariat biznesu z każdym rokiem zyskuje na popularności i firmy, które raz przeprowadziły program wolontariacki zwykle kontynuują działalność w kolejnych latach. Jedynie 1% ankietowanych przez Kinoulty Research wskazało, że prowadziło taką działalność w przeszłości, ale nie robi tego obecnie. W badaniach autorki opracowania niemal 37% przedsiębiorstw wskazało, że prowadzi aktywność wolontariacką dłużej niż 5 lat, niemal połowa że robi to od 2 do 5 lat, co dziesiątemu przedsiębiorstwu trudno było określić jak długo prowadzi działania na tym polu, a jedynie 3% wskazało, że robi to po raz pierwszy. Z każdym rokiem wzrasta też liczba zaangażowanych wolontariuszy, choć ponad 40% firm przyznało, że działania są prowadzone tak bardzo spontanicznie, że nie potrafią określić liczby wolontariuszy.

Wszystkie przedsiębiorstwa realizują działania wolontariatu biznesu w ramach strategii działań społecznej odpowiedzialności firmy, 71% wskazuje na globalną politykę firmy oraz na możliwość wykorzystania potencjału firmy do niesienia pomocy (*I Ogólnopolskie*, 2008).

Ponad połowa respondentów prowadzących aktywność wolontariacką zapytana o inicjatora działań wskazywała na więcej niż jeden podmiot, najczęściej wymieniane były działy PR, marketingu i kadr oraz kierownictwo firmy, a wśród korporacji międzynarodowych – centrala zagraniczna. W ramach tych przedsiębiorstw, które wskazywały na więcej niż jedno źródło inicjatywy najczęściej wymieniani byli pracownicy we współpracy z działem PR lub marketingu oraz kierownictwem firmy (*Wolontariat biznesu*, 2008).

Mimo, że przedsiębiorstwa bardzo często wskazują, że źródłem inicjatywy byli pracownicy, to przychylna postawa decydentów niewątpliwie wpływa na

rozwój programu w firmie. Potwierdzają to badania. W co piątą z firm realizujących wolontariat pracowniczy decydent jest także wolontariuszem, 57% decydentów było wolontariuszami w przeszłości, 7% deklaruje, że chciałoby nim zostać a jedynie 14% nie planuje podjęcia takiej aktywności. W przedsiębiorstwach, które nie prowadzą programu wolontariatu biznesu aż 70% decydentów wskazało, że nie jest wolontariuszem i nie planuje podejmowania aktywności w takim charakterze, a jedynie 13% przyznaje, że jest lub było wolontariuszem w przeszłości (*I Ogólnopolskie*, 2008). Według Kinoulty Reseach 17% firm planuje zaangażowanie pracowników w działania społecznie odpowiedzialne w formie wolontariatu biznesu, z czego 4% projektowało podjęcie takich działań już w roku 2009.

Jak nietrudno obliczyć, zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw nie prowadzi i nie planuje aktywności w formie wolontariatu pracowniczego. Wśród najczęstszych przyczyn wymienia się brak środków finansowych – 30%, niechęć do delegowania pracowników do działań wolontariackich w trakcie godzin pracy – 28% i potrzebę utworzenia do tego celu nowego stanowiska pracy – 15% (Tamże). Wszystkie te przyczyny skupiają się wokół czynników finansowych i rzeczywiście elitarność tej formy działań wolontariackich spowodowana jest, jak wynika z obserwacji, wysokością budżetów przeznaczanych na działalność non profit. Centrum Wolontariatu wskazuje, że firmy, które podejmują taką aktywność posiadają budżety w wysokości co najmniej 160 mln zł, te, które w ogóle podejmują działalność charytatywną o połowę mniejsze. Pozostałe odkładają społeczne zaangażowanie na przyszłość. Nie oznacza to jednak, że wolontariat biznesu jest tak bardzo kosztowny. Wolontariatowi zwykle bowiem towarzyszą inne formy zaangażowania społecznego, najczęściej wsparcie finansowe i rzeczowe organizacji społecznych, sponsorowanie kultury i sportu, inwestycje społeczne i marketing społeczny. Ponad połowa firm dzieli swój budżet na działania społeczne pomiędzy dwie formy aktywności, ponad jedna czwarta pomiędzy trzy, co dziesiąta do wolontariatu biznesu dokłada trzy kolejne formy aktywności (*Wolontariat biznesu*, 2008).

Wolontariat biznesu – spojrzenie pracowników (I Ogólnopolskie, 2008)

W badaniach Kinoulty Research udział wzięło 145 osób z 14 polskich przedsiębiorstw prowadzących działania wolontariatu biznesu. Jednak tylko 44% z nich to wolontariusze biorący udział w programach prowadzonych przez firmę. Wolontariat kojarzy się ankietowanym z bezinteresowną, bezpłatną i dobrowolną pomocą potrzebującym i słabszym. Część z nich widzi dodatkowe korzyści, które sami osiągają będąc zaangażowanymi: spełnienie i rozwój osobisty. Raport z badania wskazuje, że w firmach

prowadzących działania wolontariackie większość pracowników zna i rozumie termin „wolontariat pracowniczy” a połowa z nich angażuje się w programy firmy. Jak wskazano wcześniej, inicjatorami wolontariatu biznesu bardzo często są pracownicy przedsiębiorstw. Potwierdzają to badania przeprowadzone wśród wolontariuszy. Ponad połowa z nich ma wcześniejsze doświadczenia w pracy wolontariackiej zdobyte poza pracą a 25% firmowych wolontariuszy jest zaangażowanych podwójnie – w programach firmowych i poza pracą. Osoby, które posiadają takie pozazawodowe doświadczenia bardzo chętnie angażują się w aktywność organizowaną przez firmę. Zaledwie 5% osób, które są wolontariuszami w ich czasie prywatnym nie podejmuje takiej aktywności w firmie, choć z drugiej strony 43% pasywnych miało takie doświadczenia w przeszłości. Nie oznacza to jednak, że ich wcześniejsze kontakty z wolontariatem zniechęciły ich do dalszej pracy charytatywnej w ogóle, aż 74% z nich angażuje się w inne formy wsparcia, np. zbiórki pieniędzy. Brak obecnej aktywności wolontariackiej nie oznacza braku zainteresowania wolontariatem, przeciwnie większość z nich deklaruje chęć przystąpienia do działań wskazując, że ich pasywność wynika z błędów organizatorów akcji w komunikowaniu o naborze, braku akceptacji przełożonych dla podjęcia takiej aktywności i przekonania o braku wystarczających kompetencji. Niestety aż 63% respondentów odpowiedziało, że ich brak aktywności wynika z braku czasu. Takie przekonanie to poważna bariera, choć wcześniejsze odpowiedzi wskazywały, że w firmach istnieje duży, wciąż niewykorzystany potencjał.

Wolontariusze chętniej angażują się w pojedyncze akcje – 69%, niż w długoterminową pomoc, choć podejmuje aktywność kilka razy do roku – 83% (przeciętnie siedem – osiem razy do roku, 17% co najmniej raz w miesiącu) i angażuje się, na co najmniej rok – 73%, poświęcając na pracę przeciętnie 64 godziny (w przypadku co czwartej osoby było to do 10 godzin, natomiast 17% wolontariuszy poświęciło wolontariatowi więcej niż 100 godzin). Firmy z kilkuletnim doświadczeniem podkreślają, że po każdym zakończonym programie prowadzą badania ankietowe wśród wolontariuszy, pytając ich m.in. o poziom zadowolenia z organizacji pracy. To niezwykle ważne gdyż prawie 60% wolontariuszy wskazuje, że choć do programu zgłosili się z własnej woli to nie mieli własnego pomysłu na to zaangażowanie. Oczekują oni od firmy nie tylko, że zaproponuje im program działań ale i, że zorganizuje im pracę pozwalającą osiągnąć wysoki poziom satysfakcji wynikający ze znacznej, zauważalnej efektywności. Niezwykle ważne jest przy tym dostosowanie proponowanych działań do kompetencji zawodowych – wykształcenia, wiedzy i umiejętności, ale i kompetencji społecznych wolontariusza – nie każdy bowiem z nich może pracować z dziećmi, nauczać czy pomagać niepełnosprawnym. Zły dobór wolontariuszy do programu jest zwykle najistotniejszą przyczyną braku sukcesu, bardzo często też na trwałe zniechęca wolontariusza do dalszej pracy. Jednocześnie 60% wolontariuszy pragnie mieć wpływ na ostateczny kształt projektu, a jedynie 19% preferuje gotowe rozwiązania.

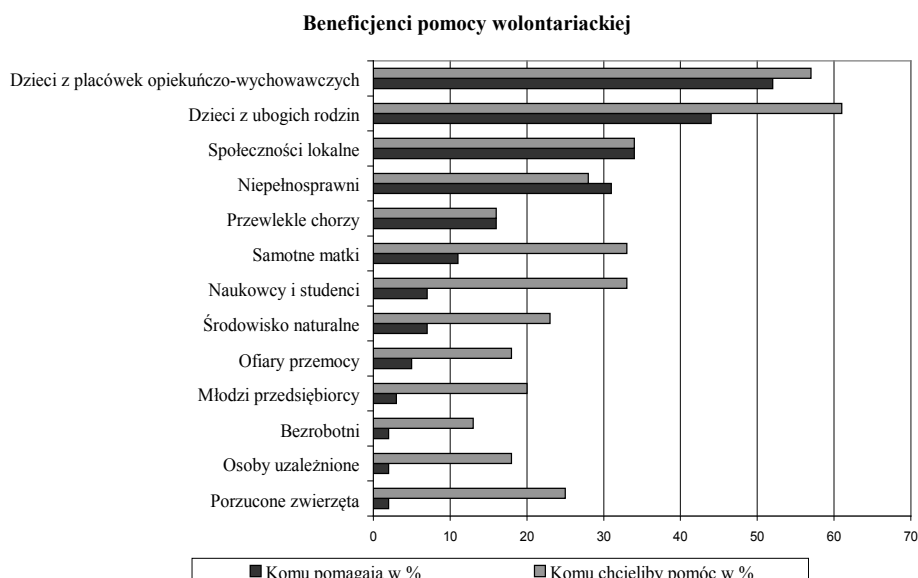
Co ważne, niemal jedna trzecia wolontariuszy to osoby, które realizują lub chciałyby realizować własny program wolontariatu. Zgłaszają się z gotowym pomysłem. To istotne bowiem najbardziej efektywne są te programy, które z jednej

strony odpowiadają na rzeczywiste potrzeby beneficjentów a z drugiej pozwalają wolontariuszowi poczuć satysfakcję z wykonywanej pracy. Program, który powstał z obserwacji problemów społeczności lokalnej, który jest efektem poczucia przynależności pomagającego z tym środowiskiem i który jest efektem poczucia odpowiedzialności za tę sytuację zawiera wszystkie elementy, które pozwalają odnieść sukces. Niesie to ze sobą jeszcze jeden ważny aspekt: członkowie społeczności, którzy wspólnym działaniem rozwiązują problemy powstałe w środowisku zyskują poczucie siły i świadomość, że wspólną aktywnością mogą podnieść jakość życia społeczności lokalnych.

Równie ważne jest to, że jedynie 3% respondentów zgłasza, że zostało oddelegowanych do pracy przy wolontariacie biznesu. Zarówno firmy mające doświadczenie w prowadzeniu aktywności wolontariackiej, jak i pracownicy–wolontariusze, a przede wszystkim beneficjenci wskazują, że firma nie może popełnić większego błędu niż zmusić pracowników do udziału w pracy wolontariackiej. Takie działanie na długo przekreśla szanse firmy na przeprowadzenie programów wolontariackich z sukcesem i efektywnie. Z całą pewnością nie pozwala zrealizować żadnego z zakładanych celów i długo po takim incydencie firma odczuwa negatywne konsekwencje spowodowane takimi działaniami – przede wszystkim w obszarach związanych z budowaniem zespołu, komunikacją, motywacją i poziomem identyfikacji pracowników z firmą a co za tym idzie, wymierne straty w wizerunku firmy.

Zarówno wolontariusze, jak i osoby niezaangażowane w wolontariat wśród najatrakcyjniejszych obszarów działania wymieniają oświatę i edukację (52%), sport i turystykę (45%), hobby i rozwój zainteresowań (45%). Niezaangażowani wśród pól zainteresowań wymieniają także pomoc społeczną i prawa człowieka. Obie grupy jako zupełnie nieinteresujące wymieniają obszar państwa i prawa. Nie jest to jednak cecha wyróżniająca w jakiś sposób pracowników firm zaangażowanych społecznie. Niestety nikła liczba obywatelskich inicjatyw ustawodawczych wyróżnia polskie społeczeństwo wśród społeczeństw europejskich. Zdaniem socjologów, jest to po części spadek po systemie politycznym sprzed 1989 roku, a po części efekt zbyt dużego udziału polityki i polityków w niepolitycznych obszarach życia polskiego społeczeństwa, a co za tym idzie - przesytu. I to właśnie niechęć do udziału w życiu politycznym państwa a nie konieczność zebrania 100 tysięcy podpisów pod inicjatywą ustawodawczą sprawia, że Polacy, a w tym także wolontariusze niechętnie angażują się w aktywność związaną z prawem i polityką.

Wykres 4. Na podstawie I Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego w Polsce.



Ponad połowa wolontariuszy pomaga dzieciom z placówek opiekuńczo-wychowawczych, 44% dzieciom z ubogich rodzin. Również potencjalnie dzieci mają największą szansę uzyskać pomoc, bowiem to je najczęściej wymieniają osoby, które obecnie nie wykonują żadnej działalności wolontariackiej, ale chciałyby się jej podjąć. Na trzecim miejscu znajdują się społeczności lokalne, pomoc którym deklaruje 34% wolontariuszy. Mimo tego, że organizacje charytatywne i instytucje goszczące wolontariuszy zgłaszają rosnące problemy ze znalezieniem chętnych do pracy z osobami niepełnosprawnymi i przewlekłe chorymi - pracę w tych obszarach deklaruje odpowiednio 31 i 16% osób zaangażowanych w wolontariat. Niestety ci beneficjenci nie mogą liczyć na równie wysokie zainteresowanie wśród osób dopiero planujących aktywność wolontariacką. Jedynie 28% z nich deklaruje pomoc osobom niepełnosprawnym, natomiast tylko 16% potencjalnych wolontariuszy jest zainteresowanych pracą z osobami przewlekłe chorymi. Na niewspółmiernie niskie w stosunku do potrzeb zainteresowanie mogą liczyć samotni rodzice (11%), ofiary przemocy (5%), osoby uzależnione i porzucone zwierzęta domowe (po 2%).

Bardzo łatwo jest pozyskać wolontariuszy do krótkich jednorazowych programów i eventów, taką formę aktywności preferuje 52% wolontariuszy, coraz większą popularność zdobywają imprezy integracyjne połączone z działalnością charytatywną (45%). Wolontariusze i potencjalni wolontariusze chcieliby aby organizatorzy docierali do nich z informacją bezpośrednio – najchętniej za pomocą e-maili lub poprzez Intranet, który jest też najpopularniejszą formą promocji programu. Wolontariusze chcą by firmy wspierały ich działalność finansowo poprzez przyznawanie

programom grantów i matching time. Wielu z nich oczekuje, że w działalność wolontariacką zaangażuje się kierownictwo firmy.

Przedsiębiorstwa mogłyby zwiększyć zaangażowanie swoich pracowników w programy wolontariatu oferując im duży wybór miejsc pracy wolontariackiej (65%), szkolenia (64%) oraz promując wolontariat (51%). Obie grupy wskazują, że niezwykle istotnym elementem organizacji pracy wolontariackiej jest dostosowanie miejsca jej wykonywania do potrzeb wolontariuszy. Mała odległość miejsca aktywności wolontariuszy od miejsca pracy lub zamieszkania a więc możliwość zaoszczędzenia czasu na dojazdy staje się czasami kluczowym elementem programu decydującym o jego sukcesie lub braku chętnych do pracy. Stąd trzykrotnie więcej projektów zlokalizowanych jest w pobliżu miejsca pracy lub zamieszkania wolontariusza niż z dala od nich.

Wśród korzyści odnoszonych z aktywności wolontariackiej ankietowani wskazywali na satysfakcję z pomagania potrzebującym, możliwość samorealizacji, rozwijanie nowych umiejętności i kompetencji, możliwość poznania siebie i swoich kolegów z pracy w nowych okolicznościach. Opinie te potwierdzają zatem, że wolontariat pozwala rozwijać zdolności komunikacyjne, współpracy, samomotywowania oraz skuteczność i umiejętność twórczego zarządzania projektem.

Podsumowanie

Po sześciu latach od zainicjowania przez Centrum Wolontariatu programu skierowanego do przedsiębiorstw i ich pracowników, 7% dużych firm w Polsce realizuje programy wolontariatu pracowniczego. To niewiele, jednak w październiku i listopadzie ubiegłego roku aż 17% dużych firm deklarowało, że zamierza wprowadzić działania wolontariackie do programów zaangażowania społecznego (*I Ogólnopolskie*, 2008). To ważne nie tylko dlatego, że organizacje charytatywne sygnalizują spadek zainteresowania społeczeństwa polskiego pracą społeczną, dużą sezonowość aktywności wolontariackiej oraz wzrost liczby potrzebujących. Wolontariat biznesu ma dla organizacji i instytucji korzystających z pracy wolontariusza duże znaczenie również dlatego, że jak zostało już wspomniane, firmy organizujące tę formę aktywności wolontariackiej bardzo często wspierają te organizacje nie tylko kojarząc je z chętnymi do pracy czy odciążając je w obsłudze administracyjnej i promocyjnej programów, ale przede wszystkim bardzo często pokrywają koszty wyszkolenia, ubezpieczenia i pracy wolontariusza. Organizacje charytatywne wskazują, że wolontariusze, którzy realizują firmowe programy charytatywne są bardziej zdyscyplinowani i poświęcają pracy wolontariackiej większą liczbę godzin niż wolontariusze indywidualni. Duże znaczenie ma także gotowość firm do

finansowego, rzeczowego i usługowego wsparcia programów, w które angażują się ich pracownicy. Zarówno ten aspekt, jak i większa popularność wśród wolontariuszy biznesu jednorazowych akcji pomocowych o wyraźnym, zauważalnym efekcie sprawia, że są oni bardzo chętnie widziani w sytuacjach nagłych wypadków (pożar, zalanie ośrodka) i tam gdzie pomoc wiąże się nie tylko z potrzebą zaangażowania czasu, ale i pieniędzy (remonty, budowa domów i ośrodków). Ważnym aspektem staje się możliwość korzystania z unikalnej wiedzy i umiejętności zawodowych wolontariuszy biznesu oraz możliwość dopasowania ich możliwości i oczekiwań do potrzeb beneficjentów. Organizacje goszczące sygnalizują, że nie do przecenienia staje się wstępna weryfikacja wolontariuszy prowadzona przez firmy.

Organizacje korzystające z pracy wolontariuszy zwracają uwagę na szereg problemów w pracy z wolontariuszami, w tym także z wolontariuszami biznesu, a zwłaszcza na uciążliwość formalności związanych z rekrutacją i pracą wolontariusza. Doceniają jednak, że działają one jak dodatkowy „filtr motywacji”. Wolontariusze z niskim poziomem motywacji zwykle szybko się zniechęcają. Problemem często stają się zbyt duże wymagania wolontariuszy wobec warunków pracy, sprzętu i wyposażenia (Tamże).

W opinii zarówno pracowników zaangażowanych w wolontariat, jak i organizacji goszczących kluczowym dla powodzenia programu staje się właściwe zaprojektowanie i organizacja pracy przez koordynatora projektu w firmie. Przy czym ważne jest by proces rekrutacji pracowników rozpocząć przed zamknięciem etapu projektowania. Wolontariusze chcą mieć wpływ na ostateczny kształt projektu, stąd właściwym wydaje się rozpoczęcie rekrutacji na etapie pomysłu na działanie. Ważnym zadaniem koordynatora jest komunikowanie pracownikom firmy o projekcie i jego poszczególnych etapach realizacji oraz dobór i weryfikacja wolontariuszy, a potem właściwe zorganizowanie im pracy tak, by nie ponosili z tego tytułu niepotrzebnych kosztów związanych np. z czasem potrzebnym na dojazd do beneficjenta. Właściwe komunikowanie o podjętej przez firmę aktywności wolontariackiej zapewnia programowi nie tylko wolontariuszy ale i pozwala integrować zespół pracowniczy, również ten niezaangażowany, wokół idei podnosząc w ten sposób poziom identyfikacji z firmą (Tamże).

Zastanawiając się nad perspektywą rozwoju wolontariatu biznesu w Polsce należy pamiętać nie tylko o tych 17% firm, które deklarują chęć podjęcia działań wolontariackich w najbliższej lub dalszej przyszłości. Również o tych trzech czwartych niezaangażowanych w wolontariat pracowników firm prowadzących programy charytatywne obecnie, którzy deklarują chęć przystąpienia do realizowanych w przyszłości projektów. Zachęcenie ich do aktywności, przełamanie sygnalizowanych w badaniach lęków związanych z brakiem kompetencji i predyspozycji do pracy charytatywnej oraz zaproponowanie im atrakcyjnych w formie programów, to wyzwanie stojące zarówno przed przedsiębiorstwami społecznie odpowiedzialnymi, jak i przed organizacjami charytatywnymi korzystającymi z pracy wolontariuszy.

Nie bez znaczenia będą też projektowane zmiany regulacji prawnych, które mogą wpływać na zwiększenie zarówno zainteresowania wolontariuszy pracą charytatywną, jak i organizacji społecznych ich przyjmowaniem. Zmniejszenie obciążeń administracyjnych i finansowych związanych z pracą wolontariacką z pewnością uczyni ten rodzaj pomocy bardziej atrakcyjnym. Natomiast ich zwiększenie przyczyni się do dalszej degradacji wolontariatu i sprawi, że stanie się on formą działania dostępną rzeczywiście dla wybranych, dysponujących dużymi budżetami na działalność charytatywną.

Badanie Kinoulty Research przeprowadzane było w październiku i listopadzie 2008 r. gdy trwający obecnie kryzys gospodarczy był już widoczny na świecie, a jego pierwsze symptomy docierały do Polski, stąd zainteresowanie prowadzeniem działalności wolontariackiej w przyszłości deklarowane przez 17% firm brzmi być może zbyt optymistycznie. Trzeba również pamiętać, że budżety na działalność charytatywną będą pierwszymi, które firmy obniżą w obliczu trudności związanych z kryzysem gospodarczym. To trudna sytuacja, gdyż towarzyszyć temu będzie wzrost liczby potrzebujących pomocy a więc i zapotrzebowania na wolontariuszy. Trudno jednak oczekiwać, że firmy redukujące koszty funkcjonowania oszczędzą budżety charytatywne kosztem, np. pracowników. Byłoby to zachowanie o tyle nieracjonalne, że poza pozytywnym efektem w postaci pomocy środowiskom lokalnym przyniosłoby szkody we wszystkich innych obszarach działalności firmy. Ponadto, jak wskazywało 68% ankietowanych, pracownicy to główni interesariusze firmy, zapewnienie im zatrudnienia i tworzenie przyjaznego środowiska pracy, w tym płacy adekwatnej do poniesionego wysiłku, to podstawowy element społecznej odpowiedzialności biznesu. Należy się więc spodziewać, że kryzys gospodarczy zweryfikuje plany przedsiębiorców i w tym obszarze. Można mieć jedynie nadzieję, że prowadzone programy wolontariatu biznesu będą ostatnią formą aktywności społecznej firm, które zostaną ograniczone.

Literatura

- I Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego w Polsce – raport*, [on line] Warszawa: Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w Warszawie, 2008 [dostęp 10.02.2009]. Dostępny w Internecie: http://www.wolontariat.biz.pl/var/resources/files/Image/Raport_www.pdf
- Niepublikowane dotąd wyniki badania: *Wolontariat biznesu – społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw przeprowadzonego w okresie czerwiec – wrzesień 2008 r.* i stanowiące fragment przygotowywanej rozprawy doktorskiej

Arleta Olbrot-Brzezińska

Employee Voluntary Work – Condition and Perspectives

Abstract

Voluntary work is the deepest, but not very popular form of corporate social engagement. Supporters of this theory believe that social activity of enterprises is a response to the call of consumers and local society for enterprises to accept the corporate citizens behavior. They also believe that this behavior will have many positive impacts like the creation of the appropriate image of the enterprise, a boost to the morale of workers and their job and social competence, an increase in the confidence of clients towards the enterprise and also increased support from local society. However, only voluntary work allows to achieve all benefits simultaneously. So, last fall it has become object two research. Determination of scale of phenomenon, motives of taking up this activity by volunteers, areas of community services undertaken most often and manners of organization of work was purpose this research. Research have included volunteers, staff unengaged in voluntary work, management of enterprises and assigns, charitable organizations. Diagnosing of condition of engagement of firm in voluntary work and outlining of prospect of development of idea is purpose this abstract.

Kultura organizacyjna

Kultura pracy jako cecha osobowa opisująca potencjał zawodowy pracownika

Osobotwórcze znaczenie pracy zawodowej

Praca zawodowa stanowi jedną z głównych i najbardziej dominujących form aktywności ludzkiej. Realizowana jest ona w okresie dorosłości, czyli w tym okresie życia, w którym człowiek cechuje się największymi możliwościami działania (Bee, 2004). W polskiej tradycji praca jako wartość cieszyła się zawsze szczególnym szacunkiem, współcześnie również jest obok rodziny najczęściej wskazywana jako ważna i niezbędna. Ludzie, którzy z jakichś powodów tracą pracę najczęściej obniżają swoją samoocenę i poczucie własnej wartości, podobnie też postrzegani są w społeczeństwie.

Nie sposób przecenić rangę pracy w życiu dorosłego człowieka, w którym stanowi ona jedno z ważniejszych zadań rozwojowych i podstawową formę aktywności. Praca zawodowa daje możliwość samorealizacji, satysfakcji i zadowolenia. Z uwagi na to, że spełnia funkcję ekonomiczną warunkuje realizację potrzeb jednostek i grup społecznych (Pietrasiński, 1992).

Realizowany współcześnie, w okresie zaawansowanych technologii i opartej na wiedzy organizacji społeczeństwa społeczny podział pracy wymaga od ludzi odpowiednich, coraz to większych kompetencji, czyli wiedzy i umiejętności, jak również właściwej postawy wobec pracy. Od tych bowiem czynników zależy, w jakim stopniu wykonywana przez poszczególne jednostki praca będzie służyła wszystkim, zarówno odbiorcom rezultatów pracy, jak i jej wykonawcom.

Postępująca globalizacja w znacznym stopniu dotyczy gospodarki i tym samym rynku pracy. W związku z tym również podział pracy dokonywany jest w skali makrospołecznej. Rzuca to na zachowania ludzi na tym coraz bardziej ponadlokalnym i ponadpaństwowym rynku pracy. Wymaga to specyficznych kompetencji, często zasadniczo odmiennych od tych, które rządzą rynkami lokalnymi (Parzęcki, 2001).

Współcześnie obserwujemy sytuację, gdy ludzi zamierzających pracować jest więcej niż miejsc pracy. Jest to skutkiem przyrostu liczby ludności w wieku produkcyjnym z jednej strony, a z drugiej coraz większym udziałem techniki w procesach pracy, przede wszystkim produkcyjnej. Powoduje to, że skraca się czas pracy, natomiast wydłuża czas wolny, jakim dysponują ludzie. To zjawisko będzie narastać i wymaga kształtowania umiejętności korzystania z niego. W perspektywie może prowadzić do konieczności edukacji do czasu wolnego, którego nadmiar może stanowić poważny problem wymagający profesjonalnego wsparcia. (Mikroelektronika, 1987). Niezależnie jednak od tego, że współcześnie jest towarem deficytowym, praca zawodowa z racji wielu funkcji, jakie spełnia w dalszym ciągu będzie poszukiwanym dobrem przez współczesnego człowieka, doświadczenie niezbędnym do współczesnego świadomego, samostereownego życia (Rifkin, 2001).

Praca jest niezbędna tak poszczególnym ludziom, jak i całym społecznościom. Praca zawodowa jest znaczącą formą aktywności człowieka z uwagi na to, że spełnia następujące funkcje:

- wyznacza poziom i charakter aktywności człowieka;
- wyznacza jego pozycję zawodową i społeczną;
- jest źródłem dochodów umożliwiających realizację i rozwój potrzeb
- stanowi źródło satysfakcji i samostanowienia;
- sprzyja rozwojowi osobowości we wszystkich jej sferach;
- umożliwia realizację zainteresowań i zamiłowań.

Człowiek w samej swej naturze jest istotą aktywną, aktywność tę wyznaczają jego potrzeby. Analizując wyznaczniki pracy najczęściej odwołujemy się do typologii potrzeb A. Masłowa, który wyróżnił potrzeby niższego rzędu /potrzeby biologiczne-popędy/ i potrzeby wyższego rzędu – społeczne, do których zalicza potrzebę afiliacji, poznawczą, uznania i prestiżu, przeżyć estetycznych. W procesie pracy człowiek ma możliwość realizacji własnych zainteresowań, znajduje w nim satysfakcję, czuje własną przydatność i użyteczność, rozwija się poprzez ciągłe rozwiązywanie problemów.

Na skali wartości praca może przyjmować różne stany od „praca złem koniecznym” do „praca sensem życia” (Szewczuk, 1978). W tym pierwszym praca jest traktowana jako przykre zadanie, niepożądany obowiązek. Jest koniecznością, do której pracownik podchodzi niechętnie, bez zaangażowania i zainteresowania. Dotyczy to zarówno osób, dla których aktualnie wykonywana praca nie tylko nie stanowi wartości autotelicznej, ale stanowi konieczność, pod pręgierzem której pozostają niezależnie od własnej woli. W tej grupie znajdują się pracownicy, którzy z różnych powodów trafili do zawodów lub podjęli pracę, której nie akceptują, która ich nie interesuje, a często męczy i wywołuje poczucie uprzedmiotowienia. W drugim przypadku wśród wartości tylko i wyłącznie praca ma dla jednostki znaczenie, na niej się koncentruje, w niej realizuje się najpełniej. Gdy pracy zabraknie, a z takimi zjawiskami współcześnie można wielokrotnie się spotkać, dana jednostka tego sensu nie znajduje, braku pracy nie potrafi mu skompensować żadna inna forma aktywności.

Praca jednocześnie kształtuje osobowość człowieka. Dzięki niej bowiem człowiek kształtuje swoje wyobrażenia o świecie i o swoim na nim miejscu, wartościuje go, podporządkowuje sobie świat, realizuje, reguluje i kontroluje wymianę materii z przyrodą. Tworzy tym samym siebie, bowiem relacje ze środowiskiem pracy zachodzące w trakcie procesu pracy są wzajemne, wyniki pracy, jej efekty wymuszają na człowieku dalszą aktywność, zmiany sposobów pracy, tworzenie nowych narzędzi i sposobów ich obsługi. Praca przyczynia się więc do rozwoju jednostki. Może też przynosić konsekwencje negatywne, powodować różnego typu zagrożenia, których uniknięcie wymaga legitymowania się odpowiednimi kompetencjami (Bańka, 1997).

Praca wyznacza pozycję społeczną i zawodową jednostki. Wiąże się ona z organizacją społeczną, z której wynikają przypisane poszczególnym członkom społeczności role społeczne. Są one bardzo różnorodne, formalne i nieformalne. Jednakże jednym z głównych wyznaczników tych ról jest właśnie praca. W oparciu o sposób realizacji pracy wartościowani są ludzie, oceniane są ich osiągnięcia i możliwości. Związana z pracą pozycja zawodowa wyznacza stosunek innych ludzi do jednostki (Schulz i Schulz, 2002). Osoby uważane za dobrych specjalistów, rzetelnych pracowników cieszą się społecznym szacunkiem, chętniej są im powierzane zadania i potrzeby ludzi, częściej ich się wybiera na przedstawicieli społeczeństwa do rad, samorządów i innych organów wybieralnych.

Praca jest wreszcie źródłem dochodów dla pracownika i jego rodziny. Warunkuje więc jego egzystencję, wyznacza jej poziom. Umożliwia realizację potrzeb, jak i ich redukcję w przypadku dochodów niewystarczających.

Wszystkie wymienione funkcje występują we wzajemnym związku i rzucają na wysoką rangę pracy w ludzkim życiu. Właściwe wartościowanie pracy i prawidłowe jej usytuowanie wśród innych form aktywności często prowadzi do konieczności odwołania się do pomocy innych. Wynika to stąd, że zarysowana złożoność spraw i problemów związanych z brakiem pracy, koniecznością jej pozyskania, przygotowania się do niej jak i jej wykonania czyni ludzi bezradnymi.

Kultura pracy jako cecha osobowa

Sposoby uczestnictwa człowieka w procesie pracy są w głównej mierze zależne od kultury pracy, jaką reprezentuje pracownik, niezależnie od wykonywanego zawodu jak i zajmowanego stanowiska.

Potencjał pracowniczy człowieka wynika z jego dyspozycji osobowych oraz z jego kompetencji zawodowych. Kultura pracy wiąże je ze sobą, jest bowiem

specyficzną, indywidualną i niepowtarzalną właściwością człowieka wyrażającą jego wielorakie odniesienia do pracy zawodowej.

Kultura pracy w literaturze społecznej nie jest interpretowana jednoznacznie. W szerokim rozumieniu kultura pracy to część dorobku pokoleniowego ludzkości powiązanego z pracą. W tym rozumieniu pojęcie to obejmuje gotowe wytwory pracy ludzkiej, narzędzia, organizację pracy, a także sposoby myślenia, wzory zachowań oraz cechy osobowości kształtowane i rozwijane w procesie pracy (Kowalczuk i Sieczyński, 1984).

W szerokim rozumieniu kulturę pracy można rozpatrywać w różnych aspektach, m.in. wyróżniając w jej ramach kulturę techniczną, kulturę organizacji, kulturę kierowania, kulturę współzycia ludzi w procesie pracy i bhp, kulturę wypoczynku po pracy.

W innym, aczkolwiek zbliżonym ujęciu, na kulturę pracy w sensie ogólnym składają się wszystkie dokonania związane z pracą zawodową nagromadzone na przestrzeni dziejów. Są więc to zarówno narzędzia i maszyny, fabryki i zakłady rzemieślnicze, technologie wytwarzania i wydobywania surowców, organizacja pracy, bezpieczeństwo i społeczny podział pracy, jej realizatorzy. Ogólnie mówiąc, cały dorobek związany z teorią i praktyką pracy, jaki ludzkość stworzyła przez wieki swojego cywilizacyjnego rozwoju. Kultura pracy w rozumieniu węższym jest cechą osobową jednostki. Wynika stąd, że każdy człowiek dysponuje pewnymi indywidualnymi właściwościami, które wyznaczają sposób realizowania przez niego procesu pracy.

Kultura pracy stanowią triadę wzajemnie połączonych ze sobą składników, z których każdy w znacznym stopniu wpływa na poziom omawianej cechy osobowej. Nie sposób ich od siebie oddzielić, bowiem występują one łącznie, wzajemnie się przenikają.

Na kulturę pracy rozumianą jako cecha osobowa składają się następujące trzy komponenty:

- Operatywna wiedza o pracy, oparta na szerokiej wiedzy ogólnej, pozwalająca rozumieć zjawiska zachodzące w procesie pracy, oceniać ją, jej wytwory i zjawiska i kształtować oraz rozwijać twórczy do niej stosunek;
- Intelktualne i manualne umiejętności pracownicze, umożliwiające racjonalne podejmowanie i wykonywanie działań zawodowych;
- Postawa wobec pracy, przejawiająca się w zainteresowaniach i zaangażowaniu w pracę oraz w osobistej odpowiedzialności za sposoby realizacji zadań zawodowych i ich konsekwencje. Postawa wobec pracy charakteryzuje etyczność i prawość pracownika.

Pracownik realizuje swoje zadania zawodowe w trakcie trwania całego procesu pracy, niekiedy nawet wykracza poza jego formalne ramy. Identyfikowanie się z rolą zawodową wymaga ciągłej refleksji zarówno wobec napotkanych sytuacji jak i w odniesieniu do swojego postępowania.

Współcześnie obserwujemy dążenie do profesjonalizmu, a więc do osiągnięcia wysokich kompetencji zawodowych (Wiatrowski, 2005). Wymaga się od pracownika wysokiego poziomu wiedzy zawodowej przede wszystkim pozwalającej na poradzenie sobie z zadaniami na stanowisku pracy aktualnie zajmowanym, ale też umożliwiającej szybkie zaadoptowanie się na innym stanowisku pracy. Z tego powodu znacząca jest operatywność wiedzy, możliwość panowania nad nią i umiejętność jej rozszerzania, interpretowania, stosowania. Specjalista musi nie tylko legitymować się szerokim horyzontem wiedzy, znacznie szerszym niż aktualne oczekiwania, musi nie tylko znać dziedzinę wiedzy, którą uprawia, ale przede wszystkim umieć ją stosować (Wołk, 2000).

Edukacja, realizowana w paradygmacie kształcenia ustawicznego jest specyficznym sposobem nabywania kompetencji, wymagającym własnego zaangażowania, oraz znacznej samodzielności (Bednarczyk, 2005). Przystosowanie do samodzielnej pracy – regulowania jej tempa, zakresu stanowi cenny walor kształcenia, zwłaszcza studiów wyższych, sprzyjający kształtowaniu licznych kompetencji kluczowych, w wielu przypadkach przesądzających o obecnej i przyszłej pomyślności zawodowej.

Wiedza jest podstawą umiejętności. Aby bowiem nabyć umiejętności zawodowe konieczna jest znajomość praw i zasad rządzących danymi zdarzeniami i czynnościami. Coraz rzadziej zdarza się, że przy wykonywaniu zadań pracowniczych nie można oprzeć się na intuicji, bądź wykształcić tylko umiejętności, bez opierania się na świadomości. Takie podejście nie tylko ma cechy przedmiotowego traktowania pracownika, ale też sprawia, że jego możliwości są wąkospecjalistyczne i w przypadku konieczności zmiany miejsca lub charakteru pracy staje się on bezradny. Wykonując pracę wciąż trzeba myśleć, przywoływać znane informacje, przetwarzać je na potrzeby aktualnych sytuacji zawodowych. Biegłość, wytrenowanie wykonywania jakiejś czynności może prowadzić do perfekcji w jej wykonywaniu, jednakże konkretne sytuacje zawodowe wymagają angażowania wiedzy. Pracownik, niezależnie od tego na jakim stanowisku pracuje, jest zmuszony uaktualniać swoją wiedzę zawodową. Gotowość do doskonalenia swoich kwalifikacji staje się jedną z nieodzownych cech współczesnego pracownika (Sarapata, 1993). Doskonalenie kwalifikacji może przebiegać zarówno w placówkach kształcących, poprzez szkolenia w zakładzie pracy, jak i we własnym zakresie. Praca nad podnoszeniem poziomu własnych kompetencji zawodowych w coraz większym stopniu staje się zadaniem samego pracownika, który aktualnością posiadanej wiedzy i umiejętnością jej aktualizowania zdobywa pozycję w środowisku zawodowym.

Wiedza i umiejętności są cechami instrumentalnymi, swoistymi „narzędziami”, którymi posługuje się każdy pracownik w trakcie wykonywania swojej pracy zawodowej. Są one kluczowe w każdym procesie pracy. Ich poziom warunkuje jakość i skuteczność wykonywanej pracy zawodowej. Podlegać ona musi permanentnej aktualizacji i wymaga ciągłego weryfikowania. Umiejętności natomiast są związane ze sposobami pracy. Warunkują one trafność i biegłość podejmowanych działań.

Szczególnie dużą rangę ma jednakże trzeci komponent kultury pracy – postawa. Jest ona dyspozycją kierunkową i wyznacza kierunki wykorzystania narzędzi wychowania. Stanowi więc swoisty drogowskaz wyznaczający sposoby postępowania oraz wykorzystania dyspozycji instrumentalnych.

Postawa wobec pracy jako dyspozycja kierunkowa warunkuje sposoby posilkowania się wiedzą i umiejętnościami.

Postawa jest różnie definiowana w literaturze. W sensie najogólniejszym jest ona „sposobem zachowania się jednostki w określonej sytuacji” (Sillamy, 1994). Częściej spotykamy się z rozumieniem postawy jako „względnie trwałym stosunkiem osoby do innych osób lub zjawisk” (Nowacki, 2003) lub uważając, że postawa to zweryfikowany w działaniu stosunek jednostki do określonej sfery rzeczywistości. Postawa w innym nieco rozumieniu to „stosunek emocjonalny lub oceniający wobec określonego przedmiotu lub sprawy” (Mika, 1984: 75).

Postawa wobec pracy nie może jednak być redukowana do stosunku wobec własnej pracy wyrażonym na skali pomiędzy stanami: „praca złem koniecznym” do „praca sensem życia”. Traktując postawę jako komponent kultury pracy wyróżnić należy dwa jej aspekty: odpowiedzialność i gotowość.

Każdego człowieka, szczególnie dojrzałego cechuje odpowiedzialność za siebie, za swoją działalność i jej rezultaty (Pietrański, 1992). W literaturze pojęcie odpowiedzialności pracowniczej używane jest najczęściej przy analizie jakości pracy (Mikroelektronika, 1987: 241). Odpowiedzialność pracownicza w literaturze nie jest przedstawiona jednoznacznie. Pojawia się m.in. pojęcie odpowiedzialności człowieka dorosłego, odpowiedzialności pracowniczej i odpowiedzialności zawodowej. Odpowiedzialność pracownicza ma głównie wymiar prawny i wiąże się z niedopełnieniem przez pracownika swoich obowiązków zawodowych. Odpowiedzialności zawodowej nadawane jest znaczenie „kategorii etycznej i prawnej”, przy czym pojęcie to jest szersze od odpowiedzialności pracowniczej. W naszych rozważaniach najbardziej przydatne jest odwołanie się do odpowiedzialności człowieka dorosłego. Jest to cecha wyróżniająca człowieka dorosłego od osób, które jeszcze nie dorosły, czyli są jeszcze niedojrzałe. Człowiek „odpowiedzialny to człowiek zobowiązany moralnie lub prawnie albo jednocześnie moralnie i prawnie do odpowiadania za swoje czyny i zaniedbania, odpowiedzialny wobec siebie, wobec społeczeństwa lub wobec kogoś. Na odpowiedzialnym można polegać, bo ma on świadomość i poczucie obowiązku” (Nowy, 2005).

Postawę wobec pracy wyznaczają przede wszystkim odpowiedzialność i gotowość. Odpowiedzialność w pracy odnosi się do wielu sfer i dotyczy w szczególności:

- odpowiedzialności za współpracowników;
- odpowiedzialności za proces pracy, jego przebieg, organizację i czas trwania;
- odpowiedzialności za końcowe rezultaty pracy i ich konsekwencje;
- odpowiedzialności za jakość pracy;
- odpowiedzialności za ewaluację procesu;

- odpowiedzialności za siebie jako uczestnika procesu pracy;
- odpowiedzialności za koszty materialne i konsekwencje finansowe podejmowanych działań.

Pracownik wykonując swoją pracę poświęca swoje własne zasoby psychiczne i fizyczne. Wielokrotnie, szczególnie przy rozwiązywaniu trudnych, nietypowych problemów doświadcza zmęczenia, stresu. Odpowiedzialność związana z przyjętymi zadaniami zawodowymi i konsekwencjami ich wykonania dodatkowo obciąża jego psychikę. Często doświadcza on wątpliwości co do słuszności podejmowanych rozwiązań jak i dobranych metod postępowania. Z odpowiedzialnością za siebie wiąże się również poszanowanie zasad etycznych. Ich stosowanie kształtuje bowiem wizerunek konkretnego pracownika. Ewaluacja stanowi nieodłączne ogniwo każdego właściwie działania. Tak było zawsze, choć samo słowo „ewaluacja” upowszechniło się w ostatnich latach. Jest ona niczym innym, jak jedną z czynności zakończeniowych każdego sprawnego działania. Stanowi „refleksyjne spojrzenie wstecz” – co można zrobić, aby poprawić, usprawnić kończące się działanie. Wymaga własnej krytycznej oceny, jak i odwołania się do opinii odbiorców tego działania. Często bowiem ich obraz jest inny, niż własne przeświadczenie. Odpowiedzialność pracownika dotyczy ewaluacji w tym sensie, że nie może on jej unikać ani zaniedbać.

W warunkach gospodarki rynkowej nie wolno zaniedbać odpowiedzialności za koszty materialne procesu ponoszone zarówno przez klienta, publiczne, jak i własne. Kalkulacja kosztów stanowić zaczyna ważny składnik każdego projektu pracy, co odnosi się również do pracy w każdym zawodzie.

Drugim obszarem reprezentującym postawę wobec pracy jest gotowość.

Gotowość w Słowniku języka polskiego jest określana jako „stan należytego przygotowania do czegoś; zdecydowanie na coś, chęć, skłonność, zamiar”. Gotowość również ma charakter wielowymiarowy i w przypadku pracy zawodowej odnosi się do:

- stosowania zasad;
- solidności;
- edukacji, własnego rozwoju;
- zmiany (elastyczności);
- innowacyjności;
- poddania się ocenie innych;
- współdziałania;
- poszanowania odbiorcy rezultatów wykonanej pracy;
- przyznania się do własnej bezradności.

Gotowość do stosowania reguł i zasad pracy jest warunkiem koniecznym w każdym zawodzie, na każdym stanowisku pracy. Współcześnie pracownik wielokrotnie sam decyduje o swoim postępowaniu zawodowym i odpowiada za jego poprawność przede wszystkim przed samym sobą. Mówimy więc w tym przypadku o samokontroli w pracy. Jej złożoność zawiera w się w tym, że rezultat

pracy nie zawsze jest możliwy do jednoznacznego rozpoznania, wielokrotnie jest „odłożony” na później. Z tego względu samokontrola pracownika nie może ograniczać się do bieżącego czuwania nad swoim postępowaniem w czasie pracy, lecz powinna się wiązać z przewidywaniem konsekwencji obecnie wykonywanych działań w przyszłości, co w licznych przypadkach może zachodzić już niezależnie od niego, bez możliwości skorygowania ewentualnych błędów. Wrażliwość na następstwa podejmowanej pracy wiąże się z odwoływaniem się do wiedzy, z uświadamianiem ewentualnych negatywnych następstw wykonywanej pracy, z wskazywaniem sposobów ich redukcji oraz przede wszystkim z kształtowaniem drażliwości oraz roztropności i przezorności. Ich pomijanie lub bagatelizowanie może prowadzić do bezwzględności w realizowaniu zadań zawodowych nawet w przypadku potencjalnych zagrożeń, do których mogą one prowadzić.

Gotowość do solidności, rzetelności postępowania stanowi również ważny drogowskaz mający uniwersalny charakter, jednakże konieczny do wyartykułowania w odniesieniu do profesjonalnego podejścia do pracy. Jest to dążenie do ciągłego doskonalenia swojego warsztatu, indywidualne i niepowtarzalne traktowanie klienta i jego przypadku. Solidność w działaniu zdaniem Tadeusza Kotarbińskiego wiąże się z mistrzostwem w pracy, które stanowi działanie przynoszące optymalne rezultaty, czyli zawierające wszystko to, co niezbędne dla właściwego funkcjonowania, jak też nie zawierające niczego, co konieczne nie jest (Kotarbiński, 1984).

Gotowość do zmiany, do działań innowacyjnych i do edukacji są ze sobą ściśle powiązane i rozważać je należy łącznie. Zmianę można rozpatrywać jako przeciwieństwo stałości, stagnacji. Jest ona cechą współczesności we wszystkich obszarach życia i poznania. Gotowość do zmiany wyznacza więc poziom elastyczności pracownika, który musi się liczyć ze zmiennością podejść, metod, technik i narzędzi pracy jak i ze zmianami na rynku pracy. Najbardziej znaczące wydaje się być jednak zaakceptowanie konieczności permanentnej pracy nad sobą samym, na ciągłym doskonaleniu się. Wiąże się to z gotowością do edukacji. Każdy pracownik, z uwagi na dynamikę zmian w obszarze, który się zajmuje stoi w obliczu konieczności ciągłego aktualizowania swojej wiedzy o rynku pracy jak i w zakresie swojego warsztatu pracy. Ograniczenie się do zasobu kompetencji uzyskanego na dowolnym poziomie kształcenia prowadzić może bardzo szybko do zdezaktualizowania się nabytych kompetencji, pomimo nabywania poprzez praktykę nowych, wartościowych doświadczeń.

Gotowość do poszanowania klienta, współdziałania, jak i poddania się jego ocenie stanowi wyznacznik postawy pracownika, niezależnie od wykonywanego zawodu i zajmowanego przez niego stanowiska.

Poszanowanie klienta jest warunkiem oczywistym, niezbędnym. W globalnym świecie adresatami pracy sposoby wywodzące się z różnych kultur, legitymujące się różnymi cechami społeczno – kulturowymi. Niezależnie od tego, jakie mają cechy i z jakiego charakteru potrzebami się zgłaszają, pracownik musi

ich szanować i zaakceptować. Przy podmiotowym podejściu do klienta możliwe okaże się współdziałanie z nim, zaangażowanie go do aktywnego udziału w rozwiązywanie problemu, z którym się zgłasza, lepsze sprostanie jego oczekiwaniom i tym samym przyczynienie się do uzyskania większej satysfakcji z wykonanej pracy. Akceptacja klienta to również akceptacja jego krytycznego spojrzenia na firmę na pracujących w niej pracowników.

Gotowość do poddania się ocenie przez klienta jest warunkiem ewaluacji procesu każdej pracy.

Trudną wydaje się gotowość do własnej bezradności. Sytuacje pracownicze coraz częściej mają charakter niepowtarzalny, rzadko umożliwiają odwoływanie się do rutyny, algorytmów, schematów postępowania. W edukacji dominuje obecnie kształcenie ogólne, co szczególnie jest widoczne na poziomie wyższym. Kształcenie akademickie stoi na stanowisku, że solidna wiedza ogólna stwarza możliwość rozwiązywania potencjalnych problemów życiowych i zawodowych, w zależności od okoliczności, w których one wystąpią. Nie dąży więc do przekazywania studentom gotowych recept i rozwiązań, lecz proponuje samodzielne rozwiązywanie problemów zawodowych przy odpowiednim wykorzystaniu wiedzy ogólnej poprzez dobór tych jej składników, które w danych okolicznościach są najkorzystniejsze.

Należy się liczyć z tym, że klienci w obliczu różnych problemów, z którymi się zgłaszają mogą reagować w sposób nietypowy, trudny, a wręcz niemożliwy do przewidzenia. Swoistą pułapką jest więc stosowanie gotowych algorytmów postępowania, czy wzorców.

Zdarzyć się jednak może, że charakter problemu, lub specyfika osobowości klienta sprawią, że wykonujący na jego rzecz pracę pracownik nie jest w stanie sprostać zadaniu. Wówczas zachodzi konieczność okazania pokory wobec złożoności i nieprzewidywalności zaistniałej sytuacji. Trzeba się do tego przyznać przed klientem i przed samym sobą. Poszukiwanie rozwiązań zastępczych, odwoływanie się do intuicji, ryzykowanie niejednoznacznym rozwiązaniem problemu czy stosowanie metody prób i błędów w tym przypadku jest bardziej szkodliwe niż przyznanie się do niemocy.

Wiedza ogólna i profesjonalna, umiejętności kluczowe i umiejętności zawodowe, jak i postawa wobec pracy wyrażona poprzez odpowiedzialność i gotowość łącznie wyznaczają potencjał zawodowy pracownika. Wzajemnie się one uzupełniają i warunkują, jednakże dopiero ich współwystępowanie warunkuje rzeczywiste możliwości tkwiące w człowieku kandydującym do pracy jak i ją wykonującym. Deficyt w obszarze każdego z nich może zniwelować nawet duże możliwości związane z pozostałymi.

Wychowanie w kulturze pracy

Kultura pracy jest ściśle powiązana z kwalifikacjami zawodowymi, jednakże nie jest z nimi tożsama. Kwalifikacje zawodowe są definiowane jako „układ postaw, warunków zdrowotno-fizycznych, struktur umiejętności sensomotorycznych, praktycznych i umysłowych, pozwalających na rozwiązywanie zadań na stanowiskach pracy, przeznaczonych dla określonego rodzaju czynności, których całość tworzy zawód” (Nowacki, 2003). Zbliżone stanowisko prezentuje S. Kwiatkowski podając, że kwalifikacje zawodowe to „układ umiejętności, wiadomości i cech psychofizycznych niezbędnych do wykonywania zestawu zadań zawodowych (Kwiatkowski, 2004).

Kwalifikację w tym rozumieniu odnoszą się więc do konkretnego zawodu, kultura pracy natomiast nie ma takiego zawężenia. Wydaje się jednak, że dużo bardziej znacząca różnica kryje się w tym, że kwalifikacje mają charakter formalny, opisują oczekiwania wobec pracownika, natomiast kultura pracy jest indywidualną dyspozycją konkretnej jednostki, eksponuje jej podmiotowość w procesie pracy.

Przygotowanie do wykonywania pracy wynoszone z okresu edukacji w systemie szkolnym jest obecnie zróżnicowane – może być wąskospecjalistyczne oraz coraz częściej szerokoprofilowe. Przygotowanie wąskospecjalistyczne realizowane w systemie szkolnym jest adresowane do stosunkowo małej liczby zadań zawodowych, toteż szczególne znaczenie dla kształtowania kultury pracy odgrywa kształcenie ustawiczne. Bierze się to stąd, że wraz z dynamicznie zmieniającym się rynkiem pracy zachodzi konieczność skrócenia okresu pomiędzy momentem podjęcia decyzji o wyborze pracy i zawodu a momentem pojawienia się na rynku pracy. Z tego względu w coraz większym stopniu zauważalne jest koncentrowanie się na kształceniu ogólnym, od którego łatwiej wyjść do kształtowania konkretnych wąskospecjalistycznych dyspozycji oczekiwanych na konkretnym stanowisku pracy. Te coraz częściej są realizowane poprzez krótkie formy edukacyjne na terenie zakładu pracy lub na jego zlecenie. Tym samym przygotowanie specjalistyczne może być prowadzone pod kątem bardzo konkretnego zapotrzebowania firmy i tym samym nie zawiera zbędnych składników, z czym trzeba byłoby się liczyć, gdyby miało ono mieć miejsce poza firmą i bez kontaktu z nią. Przygotowanie do realizacji zadań zawodowych nie jest aktem jednorazowym. Kultura pracy jest bowiem kategorią dynamiczną. Kompetencje zawodowe wymagają ciągłego doskonalenia i aktualizacji, czego ciężar coraz częściej spada na barki pracownika. Zwiększa się więc zakres samokształcenia, tworzą się nieformalne zespoły pracownicze podejmujące działania o charakterze samopomocowym, doskonalącym i superwizowaniem. Do sytuacji coraz powszechniejszych zaliczyć również należy zmienianie miejsca pracy oraz coraz częściej zawodu. Prowadzi to do konieczności stworzenia możliwości przekwalifikowywania się. Chodzi tu zarówno o możliwości organizacyjne jak i możliwości tkwiące w mentalności pracownika.

Te ostatnie wydają się być szczególnie ważne, bowiem od nich zależy gotowość do zmiany charakteru pracy, do zdobywania nowych kompetencji pomimo posiadania nabytych wcześniej, często służących przez wiele lat. Przy przemieszczaniu się pomiędzy zawodami wykorzystać można transfer kompetencji dochodzący niekiedy do 65%. Inaczej mówiąc, niezależnie od zawodu, który zamierza jednostka zdobyć, opanowując go a potem wykonując będzie mogła w znacznym stopniu odwoływać się do kwalifikacji nabytych w ramach poprzedniej profesji.

Tadeusz Nowacki pisząc o kulturze technicznej zwraca uwagę na jej trzy poziomy – poziom użytkownika, producenta i twórcy. Zwraca przy tym uwagę, że na każdym z tych poziomów wymagane są inne kompetencje, a zwłaszcza inna jest odpowiedzialność (Nowacki: 2000). Analogicznie przedstawia się to w przypadku kultury pracy. Im wyższy poziom kultury pracy, tym większy jest zasięg odbiorców jej rezultatów i tym samym większa pojawia się odpowiedzialność za jej rezultaty. Szczególna odpowiedzialność dotyczy pracodawców, organizatorów pracy, bowiem oni wyznaczają zakresy odpowiedzialności poszczególnych pracowników i tym samym decydują o zakresie ich odpowiedzialności i jednocześnie zaangażowania. To wymaga kompetencji menedżerskich i z zakresu organizacji i zarządzania personelem pracowniczym. Jeszcze niedawno nie były one uwzględniane w kształceniu zawodowym na wszystkich szczeblach, natomiast obecnie umiejętność kierowania zespołami pracowniczymi traktowane jest jako niezbędny czynnik warunkujący powodzenie firmy. Umożliwiają one podmiotowe podejście do pracownika, stwarzanie mu komfortowych warunków pracy i poczucia przydatności, co w rewanżu wyzwała identyfikowanie się z firmą, zaangażowanie i odpowiedzialność.

Kultura organizacyjna a kultura pracy

Nie sposób analizować funkcjonowanie zakładu pracy bez odwołania się do terminu „kultura organizacyjna”. Pojęcie to w najogólniejszym sensie wyraża klimat organizacji, swoistego „ducha firmy”. Tak jak kultura pracy cechuje pracownika i określa jego zawodową indywidualność, tak kultura organizacyjna cechuje każde przedsiębiorstwo. Stanowi ona „swoisty, obejmujący specyficzne tabu, sposób życia i dyscyplinę. Klimat czy kultura systemu odzwierciedla zarówno normy i wartości systemu formalnego, jak też ich reinterpretację dokonywaną systemie nieformalnym” (Katz, Kahn, 1979: 108). Kultura organizacyjna jest więc „systemem założeń, wartości i norm społecznych będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów. Chodzi więc o zachowania, wynikające z norm kulturowych, które bądź to wspierają zachowania wynikające z formalnych norm organizacyjnych,

bądź że uzupełniają, modyfikują lub stanowią całkowite ich zaprzeczenie” (Sikorski, 2001: 235).

Członkowie organizacji, w tym przypadku pracownicy różnią się między sobą, różny też mają stosunek do dysonansu kulturowego. Traktując ten stosunek jako kryterium, Czesław Sikorski wyróżnił cztery typy kultury organizacji – dominacji, rywalizacji, współdziałania i adaptacji (Sikorski, 2006: 24). Każdy z tych typów wiąże się z innymi zachowaniami pracowników oraz z różnymi ich postawami wobec pracy i organizacji. W kulturze dominacji pracownicy nie zawierają własnym kompetencjom rzeczywistym, toteż zachowania ich są konformistyczne, ma miejsce odwoływanie się do rutyny, nie występuje innowacyjność. W kulturze rywalizacji, która częściej ma miejsce przy zróżnicowanych doświadczeniach pracowników i różnicach kulturowych jest miejsce dla walki i konkurencyjności skupionej na wewnątrzzakładowych problemach i zadaniach. W środowisku ostrej konkurencji, w dążeniu do ambitnych celów nieuchronna jest orientacja na teraźniejszość. Przyszłościowe cele nie koncentrują aż tak bardzo uwagi, skoro na drodze do ich osiągnięcia napotyka niewiele przeszkód w postaci działań i zachowań innych ludzi (Czubak, 2007: 82). Wzmacnia je integracja małych zespołów, niekiedy nieformalnych, które są sposobem łączenia się w celu podolania rywalizacji z innymi. W rezultacie i w tym przypadku dostrzec można działania zachowawcze nie sprzyjające rozwijaniu własnej inwencji.

W kulturze współdziałania osiąganie celów organizacji wiąże się ze współpracą i koncentracją na realizacji zamierzeń. Ma miejsce akceptacja i zrozumienie dla rozwiązań proponowanych przez innych członków organizacji. Towarzyszy temu otwartość na innowacje, gotowość do uczenia się. Natomiast w organizacji cechującej się kulturą zbliżoną do poprzedniej, a jednak odmienną – kulturą adaptacji, ma miejsce konieczność dostosowywania się pracowników do wymogów wynikających z realizacji celów formalnych. Wymaga to nie tylko pracy załogi jako grupy, ale także pracy każdego pracownika nad sobą, otwartości na zmiany. Pojawia się konieczność wnoszenia przez członków organizacji własnej inwencji i aktywności. Wymaga gotowości do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności własnej każdego z pracowników. Ma tu miejsce tzw. etyczny indywidualizm, wyrażający się w koncentracji na poszukiwaniu własnej satysfakcji zawodowej, przy zachowaniu szacunku dla innych członków organizacji i ich dążeń. Znajduje potwierdzenie teza, że życie w organizacji w „społeczeństwie ryzyka”, to życie z analitycznym nastawieniem do możliwych sposobów działania, pozytywnych i negatywnych, wobec których staje człowiek globalnie i jako jednostka w toku swojej egzystencji (Giddens, 2001: 41).

Kultura organizacyjna jest więc w znacznym stopniu zależna od kultury pracy w sensie ogólnym, a w szczególności od poziomu kultury pracy reprezentowanego przez poszczególnych pracowników. Uwzględnianie znaczenia „obu tych kultur” jest ważne dla pełnej realizacji procesu pracy i uzyskiwania nie tylko ekonomicznych rezultatów.

Literatura

- Bańka A., 1997, *Patologia pracy*, Poznań.
- Bednarczyk H., 2005, *Zmiany w środowisku pracy i ustawicznej edukacji zawodowej*, w: T. Lewowicki (red.), Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna ZNP.
- Bee H., 2004, *Psychologia rozwoju człowieka*, Poznań.
- Giddens A., 2001, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Warszawa.
- Katz D., Kahn R.L., 1979, *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa: PWN.
- Kowalczyk R., Sieczyński T., 1984, *Psychologia i socjologia pracy*, Warszawa.
- Kwiatkowski S.M. (red.), 2004, *Kwalifikacje zawodowe na współczesnym rynku prac*, Warszawa.
- Kwiatkowski S.M. (red.), 2007, *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, Warszawa.
- Mika S., 1984, *Psychologia społeczna*, Warszawa: PWN.
- Mikroelektronika i społeczeństwo. Na dobre czy na złe? Raport dla Klubu Rzymskiego*, 1987, Warszawa.
- Nowacki T.W., Korabiowska-Nowacka K., Baraniak B., 2000, *Nowy słownik pedagogiki pracy*, Warszawa.
- Nowacki T.W., 2003, *Zawodownawstwo*, Radom.
- Parzęcki R., 2001, *Uwarunkowania rozwoju kariery zawodowej młodzieży*, „Pedagogika Pracy”, nr 38.
- Pietrasinski Z., 1992, *Rozwój ludzi dorosłych*, w: T. Wujek (red.), *Wprowadzenie do pedagogiki dorosłych*, Warszawa.
- Rifkin J., 2001, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postronkowej*, Wrocław.
- Sarapata A., 1993, *Nowoczesność Polaków*, Warszawa.
- Schultz Duane P., Schultz Sydney E., 2002, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa.
- Sikorski C., 2001, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa.
- Sikorski C., 2006, *Kultura organizacyjna*, Warszawa.
- Sillamy N., 1994, *Słownik psychologii*, Warszawa.
- Szewczyk W., 1978, *Psychologia*, Warszawa.
- Śliwerski B. (red.), 2006, *Pedagogika. Subdyscypliny wiedzy pedagogicznej*, tom 3, Warszawa.
- Wiatrowski Z., 2005, *Podstawy pedagogiki pracy*, Bydgoszcz.
- Wiatrowski Z., 2005, *Podstawy pedagogiki pracy*, Bydgoszcz.
- Wołk Z., 2000, *Kultura pracy*, Sulechów

Zdzisław Wołk

Work Culture as a Feature Describing Worker's Professional Potential

Abstract

Human activity in work environment is connected with individual predispositions, both general and professional. Taking the meaning of human potential into consideration during the process of professional work requires its diagnosis and understanding its complexity and determinants. Work culture as a personal feature allows to estimate individual possibilities, both general and professional of a worker or a job applicant. It is especially important considering work and employment instability, workplace and positions changes, as well as individual development.

Culture of work is an individual predisposition of a man having an effect on the range of possibilities of current professional activities. It also influences individual professional mobility and readiness to develop. Activities in order to increase the level of work culture are the task of educational institutions and employment policy of firms as well as workers themselves.

Agnieszka Kwiatek

Kultura organizacyjna jako wyznacznik karier i rozwoju zawodowego pracowników

Wprowadzenie

Przy nasilających się obecnie tendencjach globalizacji gospodarki dużą uwagę przywiązuje się nie tylko do turbulentnego otoczenia zewnętrznego, ale również do charakteru zasobów ludzkich. Globalne i międzynarodowe firmy opracowując swoje strategie muszą liczyć się nie tylko z otoczeniem ekonomicznym regionu swoich ekspansji, ale przede wszystkim społeczno-kulturowym. Sukces firmy może zależeć również od tak zwanych „miękkich” determinant zarządzania i całego systemu wewnętrznego, do którego elementem jest kultura organizacyjna. Znajduje się ona od dawna w kręgu zainteresowań badaczy wielu dyscyplin naukowych, takich jak socjologia, psychologia, ekonomia organizacji i zarządzania, którzy poszukują rozwiązania problemu zwiększenia efektywności i produktywności przedsiębiorstw. Specyfika współczesnych organizacji wiąże się z tym, że głównym nośnikiem kultury organizacyjnej są pracownicy, tak więc od jakości tego czynnika zależy jakość firmy. Wielość czynników determinujących kształt kultur organizacyjnych, nie tylko rodzaj i znaczenie wartości ale także sposób, zakres i poziom ich realizacji przejawiających się w zachowaniach pracowników, decydują o niepowtarzalnym charakterze każdej z organizacji.

W niniejszej pracy za główne kryterium różnicującym zaangażowanie pracownika w rozwój własnych kompetencji oraz budowanie kapitału kariery przyjęto rodzaje kultury dominujące w organizacjach. Wiąże się bowiem ze specyfiką zaangażowania w przygotowanie ścieżek awansu, biorąc pod uwagę indywidualne plany i możliwości budowania kapitału kariery jednostek oraz plany organizacyjne.

Rodzaj kultury organizacyjnej a postrzeganie rozwoju i kariery zawodowej

Wiedza na temat istoty i dynamiki kariery zawodowej jest konieczna zarówno dla jednostek jak i organizacji planujących rozwój pracowników.

W literaturze przedmiotu, *kariera* nie jest definiowana jednoznacznie, przeważnie określana jest przez jeden z czynników ją charakteryzujących. Najczęściej o karierze można mówić w kategoriach rezultatów i stanu docelowego podjętych działań w odniesieniu do aktywności społecznej i zawodowej danego człowieka. Jest ona sekwencja pełnionych ról społecznych, zawodowych obowiązujących w danym społeczeństwie.

Kariera jako droga profesjonalnego rozwoju oznaczać może również kolejne zdobywanie coraz to wyższych stanowisk (kariera pionowa), lub związana jest ze zwiększeniem autonomii i innymi korzyściami na tym samym lub równoległym stanowisku (kariera pozioma, alternatywna). Również jako zestaw związanych z pracą doświadczeń, zachowań i postaw przejawianych w toku aktywnego zawodowego życia danej osoby (Griffin, 1996: 762).

Najpowszechniej pojęcie kariery używane jest do określania procesu kolejno zajmowanych stanowisk pracy według ustalonego z góry porządku, z którymi wiąże się większy prestiż, dochody oraz większy zakres władzy (Kluczyński i Włodarski, 1985: 35).

Kariera jednak zawsze posiada wymiar subiektywny, zależy od indywidualnych cech i motywów. Subiektywność celów karier czy planów rozwoju zawodowego, można jednak pogrupować według wyznaczników, czy potrzeb poszczególnych jednostek. Według E. Scheina u podstaw kariery mogą leżeć:

- potrzeba zdobycia nowych doświadczeń w zakresie zarządzania, rozwinięcia zdolności i umiejętności kierowania ludźmi, przywództwa, zwiększania zakresu władzy, dążenie do sukcesu finansowego,
- chęć bycia najlepszym w konkretnej dziedzinie, potwierdzenie swego mistrzostwa, awansu poziomego,
- potrzeba bezpieczeństwa przejawiająca się w dążeniu do stabilizacji zawodowej i umocnienia pozycji w swojej firmie oraz aspiracjami do stanowisk kierowniczych w obrębie tylko swojego środowiska,
- postawa twórcza, przejawiająca się w kreatywności, poszerzaniu wiedzy, otwartości na problemy i ich rozwiązywanie, mobilności i nastawianie na awans poziomy,
- autonomia i niezależność w poszerzaniu marginesu własnej swobody, uwalnianiu się z więzów i ograniczeń, nastawienie na pracę na stanowiskach samodzielnych specjalistów (Koźmiński i Piotrowski, 1995: 352).

Do niedawna ludzie łączyli swoją drogę zawodową tylko z jedną organizacją, taka zachowawczość czy bierność dawała im pewne poczucie bezpieczeństwa

i stabilności pracy „aż do emerytury”. Co bardziej przedsiębiorczy, pragnący osiągnąć sukces, pieli się po szczeblach hierarchii w jednej firmie.

Przemiany w gospodarce polskiej niewątpliwie przyczyniły się do znacznej modyfikacji myślenia o własnej karierze zawodowej. Szczególnie wśród ludzi młodych, wykształconych panuje pogląd, że wręcz naturalne i pożądane jest zaplanowanie własnej kariery i nie wolno zaprzepaszczać tendencji istniejącej na polskim rynku pracy, który zdaje się sprzyjać ludziom ambitnym, przedsiębiorczym, coraz lepiej merytorycznie przygotowanym do zawodu, szybko adaptującym się do nowych warunków i szybko uczącym się.

Planowanie kariery zawsze musi zaczynać się na szczeblu jednostki, ponieważ każdy człowiek wie najlepiej, czego oczekuje od działalności zawodowej i jaki jest jej główny cel. Osoba pragnąca dojść do określonej pozycji w organizacji musi określić własną strategię, cele i sposoby ich osiągania. Musi dokonać analizy swoich słabych i mocnych stron, jak również aspiracji i możliwości.

Z badań G. Bartkowiak, która dokonała oceny znaczenia kariery zawodowej w życiu młodych Polaków wynika, że uznali oni karierę zawodową jako ważną i dość istotną. Jednak wielu z nich nie miało konkretnej wizji, czy umiejętności tworzenia swojej ścieżki kariery (Bartkowiak, 1998: 67).

Współcześni profesjonalści, posiadający unikatową wiedzę, kwalifikacje i doświadczenie, potrafiący dostosowywać się jednocześnie do zmieniających się warunków, nie tylko lokalnego, ale również globalnego rynku, poszukują nowych wyzwań i doświadczeń, w różnych organizacjach, budując swój kapitał kariery. Jednostki mogą akumulować wartości tworzące kompetencje życiowe i kompetencje przydatne w ustanawianiu i rozwoju kariery. Zakumulowane kompetencje kariery, tworzą *kapitał kariery* (Bańka, 2005: 73).

Kapitał kariery buduje się w toku edukacji, pracy, doświadczenia życiowego, społecznego i kulturowego. Podobnie jak inne rodzaje kapitału (materialny, kulturowy, społeczny itp.), kapitał kariery podlega takim samym prawidłowościom. Jednostki mogą go akumulować, przekształcać w kapitał finansowy, sprzedawać oraz może on ulegać dewaluacji. Kapitał kariery odpowiednio planowany i budowany, może narastać i przynosić spodziewane profity, jak również tracić na wartości.

Budowanie kapitału kariery nie zawsze opiera się na uczestnictwie w organizacjach, bazuje również na rolach zawodowych, społecznych i życiowych, jakie podejmuje jednostka. Przykładem mogą być doświadczenia kobiet, a szczególnie transfer umiejętności, związanych z pełnionymi przez nie rolami społecznymi (matki, żony, gospodyni domowej), na role zawodowe (pracownika, menedżera), (Kwiatek, 2005: 128-139). Aktywne inwestowanie w kapitał kariery, może odbywać się nawet kilku organizacjach jednocześnie, lub pod wpływem coraz to atrakcyjniejszych ofert, następuje zmiana pracodawców.

Za istotne czynniki różnicujące typy karier zawodowych w dzisiejszych organizacjach uważa się: stopień planowości rozwoju zawodowego jednostki oraz stopień stabilności rodzaju lub miejsca pracy (Sikorski, 2007: 19). Sikorski analizuje sukces,

rozwój zawodowy oraz kariery pracownicze w kontekście kultur organizacyjnych i ich różnorodnych typów. Uważa on bowiem, że motywacja osiągnięć oraz umiejscowienie wewnętrzne czy zewnętrzne kontroli, kształtują się pod wpływem stosunku ludzi do sukcesu w zależności od rodzaju kultury organizacyjnej.

Podjmując zatem próbę wykazania zależności pomiędzy typem kultury organizacyjnej a wzorcem wyznaczającym karierę zawodową oraz stosunek do rozwoju w tychże organizacjach należy wyjść od charakterystyki zjawiska kultury organizacyjnej. Należy jednocześnie przyjąć założenie, że organizacja jest pewną formą społeczności, której członkowie wzajemnie na siebie oddziałując, wytwarzają wspólne poglądy, wartości, normy, formy komunikowania się, interakcje, itp.

Złożoność kultury organizacyjnej powoduje wielość podejść i sposobów jej badania i definiowania. I tak na przykład, według D. Elsner, kulturę organizacyjną należy rozpatrywać w ramach podejścia analitycznego i syntetycznego. Podejście analityczne określa elementy składowe kultury, diagnozuje te elementy oraz rozpatruje aspekt praktycznego wykorzystania w doskonalenia bądź wprowadzania zmian w kulturze organizacyjnej. Badacze, którzy reprezentują syntetyczne podejście, opisują i diagnozują określone rodzaje typów kultur, ich doskonalenie bądź zmianę.

Według Griffina, kultura organizacyjna jest zestawem wartości, pomagającym członkom organizacji zrozumieć, co w niej uważa się za istotne i ważne (Griffin, 1997).

Natomiast E.H. Schein za istotę kultury organizacyjnej, uważa zbiór podstawowych przekonań, które zostały opracowane, wymyślone, bądź przyjęte w celu rozwiązywania trudności, na jakie napotyka organizacja, przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz integracji wewnętrznej. Wyraźnie akcentuje wspólnotę pracowniczą i zachowania grupowe, które dzięki określonym działaniom wytyczają nowym członkom sposób myślenia, odczuwania i działania w procesie adaptacyjnym (Armstrong, 1998: 86).

Kultura organizacyjna jest również wytworem społecznym, co oznacza, że powstaje i jest podtrzymywana, przez grupę ludzi z danej organizacji, przez co staje się trudna i do zmiany.

Charakterystycznym dla kultury organizacyjnej jest holistyczność, to znaczy obejmowane całościowo zjawisko, które jest czymś więcej, niż tylko prostą sumą jej składowych. Kultura jest zdeterminowana historycznie, czyli odzwierciedla całą historię organizacji, powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, tj. rytuały i symbole.

Znany badacz kultury organizacyjnej G. Hofstede, uważa ją za swoiste zbiorowe „zaprogramowanie” umysłów, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej. Kultura organizacyjna przez jednych przedstawiana jako coś co dana organizacja *ma*, przez innych zaś jako coś, czym dana organizacja *jest* (Hofstede, 2000: 267) Przejawami kultury według niego są: symbole, bohaterowie, rytuały i wartości. Przedstawia je jako „warstwy cebuli”, gdzie w samym środku, stanowiącym jądro, tkwią wartości, otoczka czyli warstwa najbardziej widoczna z zewnątrz, to symbole, a pośrednie warstwy, to rytuały i bohaterowie.

Wielość definicji i rodzajów kultur organizacyjnych, skłoniła badaczy tematu do pogrupowania ze względu na charakterystyczne czynniki i stworzenia różnych typologii kultur organizacyjnych.

G. Hofstede, biorąc pod uwagę wyżej przytaczane przejawy kultur, przeprowadził badania kultur organizacyjnych w różnych krajach. Określił również poszczególne wymiary, które miały posłużyć do usytuowania na skali daną organizację grupując w sposób następujący:

- orientacja na zachowanie procedur – orientacja na osiągnięcie wyników (procedury – wyniki)
- troska o pracowników – troska o produkcję,
- przynależność – profesjonalizm (gminność – cechowość),
- system otwarty – system zamknięty,
- luźna kontrola – ścisła kontrola,
- normatywność – pragmatyzm (Hofstede, 2000: 278).

Rozpatrując te wymiary poczynił jednocześnie założenie, że nie można jednoznacznie wartościować tych typów kultur jako „złe” i „dobre”, ponieważ są takie organizacje, które wymagają skoncentrowania się na procedurach, np. przemysł farmaceutyczny, organizacje typu obronnego, itp.

Badacz zaobserwował, że w kulturach *zorganizowanych na procedury*, ludzie unikają ryzyka i przejawiają ograniczone zaangażowanie w pracę i rozwój zawodowy. W *kulturach zorientowanych na cele*, ludzie łatwo przystosowują się do nowych sytuacji i angażują się w wykonywaną pracę.

W rodzajach *kulturach przejawiających troskę o pracowników*, bierze się pod uwagę ich problemy, planuje rozwój oraz karierę zawodową pod indywidualne oczekiwania i potrzeby.

W organizacjach o *kulturach nastawionych na wykonanie i produkcję*, zainteresowanie ogniskuje się głównie na jakości, ilości wykonanej pracy, ważne decyzje podejmowane są przeważnie jednostkowo. Przeważnie nastawienie na rozwój pracowników skierowane jest na umiejętności i wiedzę, które będą wpływać na zwiększenie jakości i efektywności organizacji.

Wymiar trzeci (*przynależność – profesjonalizm*), określa źródło identyfikacji pracowniczej. Tam gdzie przeważa forma gminności (przynależności), normy organizacyjne odnoszą się do życia zawodowego jak i prywatnego (np. firmy japońskie). Istnieje duże zainteresowanie jednostką, jego możliwościami rozwoju zawodowego, pracownik najczęściej wiąże swoje plany kariery z jedną firmą, od początku drogi zawodowej po jej schyłek. Natomiast w kulturach profesjonalnych, życie prywatne i zawodowe stanowią odrębne dwie sfery, zatrudnienie i awans odbywa się na podstawie kwalifikacji zawodowych.

W *kulturach o charakterze otwartym*, pracownicy mają przyjazny stosunek do nowoprzyjętych członków organizacji, ludzie szybciej adaptują się, mogą liczyć na pomoc ze strony członków grupy, rozwój zawodowy opiera się na zasadach nieformalnych interakcji bądź mentoringu.

Kultury zamknięte charakteryzują się większą hermetycznością, akceptacją i przystosowaniem się do warunków w nowej organizacji wymaga spełnienia szczególnych wymagań.

Istotą kolejnego wymiaru jest klimat komunikowania i kontroli. Kultury organizacyjne, o *luźnej kontroli* charakteryzuje małą dbałością o kontrole wyników i kosztów, ale również i terminy. W przeciwstawnej, o *ściślej kontroli*, gdzie wykazuje się dbałość koszty, szanuje czas, odbywają się systematyczne spotkania, najczęściej ta forma kultury organizacyjnej kojarzona jest z dużą formalizacją. Wymiar kultury organizacyjnej dotyczących różnych kwestii i nastawienie na klienta, jednostki pragmatyczne zorientowane są na rynek, w normatywnych, kładzie się nacisk na przestrzeganie procedur i zasad, karierę wyznacza struktura organizacyjna i tzw. drogi sukcesji.

T. Deal i A.A. Kennedy przyjęli kryteria podziału kultur organizacyjnych związane z działaniem ludzi tj. skłonność do podejmowania ryzyka i szybkość działania (Zbiegień-Maciąg i Pawnik, 1995).

Według autorów kultura organizacyjna charakteryzująca się wysokim stopniem sprzężenia zwrotnego informacji, powodująca zachowania związane z podejmowaniem ryzyka to tzw. *kultura „twarda”* („macho – guy culture). Tego rodzaju kultura organizacyjna preferuje działania nastawione na spektakularny efekt, stawia na ludzi młodych, energicznych i kreatywnych. Pracownicy nierzadko posługują się specyficznym językiem – żargonem. Cechą charakterystyczną dla organizacji o tym typie kultury jest równa pozycja kobiet i mężczyzn, równy ich dostęp do stanowisk i możliwości awansu. Główne hasło – „pokaż mi górę, a zdobędę ją”, sugeruje nastawienie na efektywność działań, rozwój zawodowy oraz sukces i spektakularną karierę, która oznacza wysoką pozycję w organizacji, władzę, dobrobyt.

Innym rodzajem kultury organizacyjnej wymienianym przez wspomnianych wyżej badaczy jest tzw. *kultura hazardzistów* („the work hard, play hard” – pracuj ciężko i baw się). Charakteryzuje się, jak poprzedni typ kultury, dużym dynamizmem działania swoich pracowników. Firma daje duże możliwości rozwoju zawodowego, ale też wymaga od nich maksymalnego wysiłku. Pracownicy podporządkowują się pracy i organizacji w całkowitym stopniu. Jednocześnie stawia na kontakty osobiste i pracę zespołową oraz wysoką kulturę osobistą. Dużą rolę odgrywają rytuały świętowania osiągnięć, np. organizowanie bankietów połączonych z wręczaniem nagród dla zwycięzców różnorodnych rankingów, np. pracownika miesiąca, sprzedawcy roku itp. (przykład firmy Mery Key Cosmetics), co znacznie zwiększa motywację pracowników.

W *kulturze spokoju działania*, czyli tzw. „rutyniarzy”, pracowników charakteryzuje ostrożność działania, co jednocześnie zmniejsz ryzyko podejmowanych działań. Dużą uwagę w tego typu kulturze organizacyjnej, przywiązuje się do formalizacji działań, ścisłego porządku, podziału obowiązków, do reguł i procedur. Innowacyjność i kreatywność nie jest mile widziana, podobnie jak wszelkiego rodzaju gwałtowne, rewolucyjne zmiany organizacyjne. Preferowany rodzaj kariery to stopniowe wspinanie się po szczeblach hierarchii organizacji. Osoby starsze, o dużym doświadczeniu, mają

nie zawsze swoich podopiecznych, których przygotowują do pracy w organizacji, przekazują odpowiednią wiedzę potrzebną do funkcjonowania na jej gruncie (mentoring). Taki klimat najczęściej panuje w organizacjach typu biurokratycznego.

Kultura trwania i stabilności (kultura zrównoważona), występuje tu niskie ryzyko podejmowanych decyzji i szybka informacja zwrotna z rynku. Pracownicy mają wyraźnie określone zadania do wykonania, każdy z nich jest poinformowany, czego się od niego oczekuje, wie jakie jest jego miejsce w strukturze organizacyjnej. Ważne są symbole związane ze stanowiskiem tj. sposób bycia, własny gabinet, miejsce parkingowe, samochód służbowy itp. Duże znaczenie mają mentorzy, autorytety, tradycja. Kultura ta jest mało podatna na zmiany. Są to najczęściej banki, firmy ubezpieczeniowe, farmaceutyczne.

K.S. Cameron i R.E. Quinn (Cameron i Quinn, 2003) zaproponowali w swoich badaniach klasyfikację kultur organizacyjnych ze względu na: elastyczność i swobodę działania, stabilność i kontrolę, orientację na sprawy wewnętrzne i integrację oraz orientację na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie. Opierając się na tak skonstruowanym modelu wyróżnili następujące typy kultur organizacyjnych:

- *kultura hierarchii* – wysoce sformalizowana i zhierarchizowana, działania ludzi oparte na procedurach. Organizacje te działają w oparciu o zaproponowane przez M. Webera atrybuty biurokracji tj. specjalizację, merytokrację, zasady, hierarchizację, odrębną własność, bezosobowość, odpowiedzialność, które miały sprzyjać rozwojowi i efektywności organizacji. Kariera przebiega zgodnie ze strukturą organizacyjną, i nierzadko wynika ze stażu pracy na danym stanowisku,
- *kultura rynku* – ten rodzaj kultury został wyodrębniony i zaproponowany przez O. Wiliamsona i W. Ouchi i ich współpracowników. Organizacja jest silnie zorientowana na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie swojej pozycji na rynku, działa według ekonomicznych mechanizmów rynkowych, skupiając się na przeprowadzaniu transakcji w celu przewagi konkurencyjnej,
- *kultura klanu* – w tego typu organizacjach dominuje nastawienie na wspólne cele, wartości, duże poczucie wspólnotowości, spójności i wysoki stopień uczestnictwa. Przykładem mogą być Japońskie firmy, które przypominają bardziej duże rodziny niż przedsiębiorstwa. Charakterystyczne są prace zespołowe oraz dążenie do zaangażowania ludzi w odpowiedzialność za firmę, ale też firmy za pracownika, najczęściej ustalane są wspólnie z organizacją ścieżki karier indywidualnych pracowników,
- *kultura adhokacji* – organizacje posiadające kulturę adhokacyjną nastawione są na innowację, rozwój nowych produktów i usług, oraz na planowanie elastyczne w warunkach silnie zmieniającego się otoczenia. Popierają kreatywność, przedsiębiorczość oraz poszukiwanie nowych rozwiązań u swoich pracowników. Grupy czy zespoły robocze tworzone są „ad hoc” i rozwiązywane są po wykonaniu zadania. Czasami jednostki o cechach adhokacyjnych działają w obrębie większych organizacji.

Cytowany już wcześniej badacz kultur organizacyjnych G. Hofstede, opierając się na badaniach empirycznych Inkelesa i Levisona, zaproponował cztery wymiary (cechy) kultury, będące pewnym aspektem kultury, dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury wobec innych (Hofstede, 2000: 51).

Wymiary te odnoszą się do:

- dystansu wobec władzy (od małego do dużego),
- kolektywizmu i indywidualizmu,
- kobiecości i męskości,
- unikania niepewności.

W późniejszych badaniach wyodrębnił on piąty wymiar tychże różnic: orientację długoterminową i krótkoterminową.

W pierwszym z wymiarów autor badał stopień nierówności między ludźmi wynikający z zajmowanych przez nich pozycji i w strukturze firmy. Tam gdzie panuje duży *dystans władzy* mamy do czynienia ze scentralizowanymi strukturami, znaczną kontrolą i nadzorem oraz silnym podziałem na rodzaje pracy fizyczną i umysłową, powiązanych ze stopniem prestiżu społecznego. W przypadku organizacji o małym dystansie władzy, pracownicy wykonują zadania samodzielnie i nastawieni są raczej na samokontrolę niż nadzór. Przełożeni tworzą atmosferę koleżeńską, udzielają informacji. Praca bez względu na swój charakter jest poważana społecznie (Łuciewicz, 1999: 71-74).

Wymiar unikania niepewności to stopień, w jakim ludzie wolą sytuację ustrukturalizowaną i stabilną od mniej sformalizowanych. Decydują tutaj elementy takie jak: wielość przepisów formalnych, stopień standaryzacji zachowań czy zorientowanie na wykonywanie zadań. W strukturach, w których występują duże tendencje do unikania niepewności, istnieją procedury decyzyjne oparte na precyzyjnych planach, często krótko i średnioterminowych, przy odwoływaniu się do ekspertów i specjalistów. Przywiązuje się uwagę do dyscypliny pracy, istnieją jasno określone reguły awansowania, zatrudnienie w organizacji opiera się na wysokich kwalifikacjach. Zachowania pracowników wynikają z przyjętych rytuałów organizacyjnych. Inaczej w organizacjach o małym stopniu unikania niepewności, tutaj istnieje mniej przepisów formalnych, akceptuje się zróżnicowanie, komunikacja zwykle osobista, oparta jest raczej na kontaktach nieformalnych. W organizacji stosowane są różne formy awansu, zarówno w pionie jak i poziomie, nastawiona jest na stosowanie zmiennych struktur.

Wymiar *indywidualizmu i kolektywizmu* informuje o stopniu, w jakim jednostka sama dochodzi do sukcesu i akcentuje swoją osobowość, bądź zdana jest na grupowe dochodzenie do osiągnięć, przeważa sukces kolektywnie osiągany.

Czynnik *kobiecości i męskości*, jest to stopień, w jakim w organizacjach dominują wartości pracy związane z rolą kobiety bądź rolą mężczyzny w społeczeństwie. Organizacje o przeważających wartościach *kobiecych* cechuje wyraźne nastawienie na kontakty międzyludzkie oparte na partnerskich stosunkach, dzięki niskiej akceptacji rywalizacji panuje w nich atmosfera ładu i spokoju. Kwalifikacje kobiet niczym nie ustępują męskim, dlatego też kobiety zajmują wysokie stanowiska na

równi z mężczyznami, o wysokim prestiżu społecznym. Kultura ta nastawiona jest na integrację pracowników wokół misji organizacji. W przeciwieństwie do *męskich kultur*, gdzie panuje atmosfera silnej rywalizacji nastawionej na cel, którym jest awans i związane z nim nagrody w postaci pieniędzy i prestiżu. Stosunkowo mało jest kobiet na eksponowanych stanowiskach, a te, które chcą awansować muszą stosować „męskie reguły” w dążeniu do kariery. Dominuje autokratyczny styl kierowania, nastawienie na wyniki, a pracownicy, którzy nie potrafią „dać z siebie wszystkiego” muszą odejść, co wywołuje stresującą atmosferę napięcia.

Podsumowanie

Niewątpliwie pierwotnym czynnikiem kształtującym kulturę danej organizacji jest jej założyciel/założyciele, a konkretnie wizja i wartości, jakie wiążą z firmą. Wywiera wpływ poprzez ustalanie filozofii firmy począwszy już od kryteriów doboru pracowników. Najczęściej kandydaci muszą odpowiadać pewnemu wzorcowi organizacyjnemu, nie tylko pod względem wymaganych kwalifikacji, wiedzy i umiejętności, ale głównie wartości będącymi zbieżnymi z panującymi w organizacji, tj. filozofią założyciela. Na etapie naboru, selekcionuje się i wyklucza osoby, które mogłyby podważać podstawowe wartości organizacji.

Istotnym procesem jest ta zwana socjalizacja, ułatwiająca nowym pracownikom adaptację, przyswojenie obyczajów i norm panujących w organizacji. W fazie wstępnej przekazywane są pracownikowi informacje podstawowe, co do oczekiwań wobec jego rozwoju kwalifikacji i rozwoju zawodowego, oraz ustala możliwości i sposoby osiągania kolejnych szczebli w karierze. Wymagane również jest od niego włączenie wartości organizacji do własnego systemu wartości (tzw. konformizm).

W dalszym procesie kształtowania się kultury organizacyjnej, oddziałuje na siebie wiele czynników, w wyniku czego ustalają się w danej organizacji wspólne wyobrażenia, obowiązujące zasady, postawy wobec rozwoju zawodowego pracowników oraz osiągania sukcesu i sposobu awansu zawodowego. Istotnymi determinantami kultury są czynniki wewnątrzorganizacyjne tj. cechy organizacji, struktura władzy, typ organizacji oraz osobowość pracowników. Oferując uczestnikom organizacji jednolity system kryteriów pomiaru i oceny ich efektywności, daje możliwość opracowania jasnej koncepcji planu rozwoju czy kariery zawodowej.

Kultura organizacyjna umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację celu oraz integruje wokół niego pracowników. Jak starano się wykazać, od czynników wyznaczających rodzaj kultury organizacyjnej, będzie zależała specyfika podejścia do istoty funkcjonowania w niej pracowników nastawionych na własny rozwój zawodowy.

Literatura

- Bańka A., 2005, *Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy*, w: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Bartkowiak G., 1998, *Organizacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnianych w organizacji*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Cameron K.S., Quinn R.E., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Chojnacki W., Balasiewicz A., 2006, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin R.W., 1997, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: PWE.
- Januszek H., Sikora J., 1998, *Socjologia pracy*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Kluczyński J., Włodarski W., Opolski K., 1985, *Edukacja i praca*, Warszawa: PWN.
- Koźmiński A., Piotrowski W., 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatek A., 2005, *Wyznaczniki awansów zawodowych kobiet w świetle badań empirycznych*, w: K. Markiewicz, M. Wawer (red. nauk.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Warszawa: Wydawnictwo Diffin.
- Łucewicz J., 1999, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Masłyk-Musiał B., 1999, *Spółczesność i organizacje*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Sikorski Cz., 2007, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Warszawa: Wydawnictwo Diffin.
- Zbiegień-Maciąg L., Pawnik W., 1995, *Zarządzanie organizacją. Aspekt socjologiczny*, Kraków: Wydawnictwo AGH.

Agnieszka Kwiatek

Organizational Culture as Employee's Career and Professional Development Determinant

Abstract

The article is showing a relationship between different types of organization cultures and the attitude to the employee development. Author also describes a definition of the career capital which is based on factors that characterizes particular organizations cultures.

Tożsamość organizacji sieciowych

Definicje organizacji sieciowej

„Sieci należą do najważniejszych odkryć XX wieku. Stanowią one drogę tłumaczenia zdarzeń społecznych, sposobów kształtowania ich uczestników, a także „samoreprodukcji zjawisk społecznych”. Struktura społeczna „wylania się” dzięki zajmowaniu przez uczestników, „aktorów”, posiadających różne społeczne czy ekonomiczne atrybuty: strukturalnie ekwiwalentnych pozycji, ról w sieci (Baecker, 2008).

M. Castells (Castells, 2007:19-42) funkcjonowaniu sieci przypisuje dokonujące się głębokie i szerokie przemiany współczesnych społeczeństw. Przeobrażenia te są złożonym wynikiem sieciowej formy organizacji społecznej, w którą włączają się lub są wyłączone jednostki i grupy społeczne. Dokonują się one skokowo, nieliniarnie, charakteryzują się „charakterystyczną nieciągłością”. Sieć to powiązania między elementami systemu społecznego, cechująca się synchroniznością. Kluczową rolę odgrywają w niej przepływy informacji, zaś odległości przestrzenne w dotychczasowym rozumieniu tracą znaczenie (Castells, 2007: 411-418). M. Castells zaobserwował także zjawisko organizowania władzy i bogactwa organizowane w sieciach komunikacji i dalszego transportowania ich, przenoszenia, „komunikowania”. Wspomagają tym samym globalny rynek finansowy, międzynarodowy system produkcji dóbr i usług, globalny rynek konsumentów i niezależny system polityczny i przemysł globalnych mediów z ich zdolnością do kształtowania myśli wszędzie, w każdym miejscu. Aby więc ta cyrkulacja była możliwa, musi istnieć, i M. Castells udowadnia że istnieje, odpowiednio zorganizowana i rozległa sieć (Castells, 2007: 467-474).

M. Marody stwierdziła: „Obecny system społeczny jest zorientowany na rozwój technologiczny, akumulację wiedzy i coraz wyższy poziom złożoności przetwarzania informacji. Globalne sieci są dominującą formą integracji przestrzeni, dzięki nim „nieustannie cyrkulują symbole” za którymi kryją się przepływy kapitału,

wpływów, władzy”. Przypomniała ona tezę M. Castellsa, iż „Kto nie jest w sieci, ten nie istnieje” (Marody, 2007).

M. Callon stwierdza, iż struktura społeczna istnieje tylko w przedłużeniu zgrupowań sieci i kolektywnych tożsamości form, poza i a posteriori lokalnych przestrzeni zdarzeń, poprzez progresywne narastające mikrosieci (Marshall i Müller, 2006).

H.C. White (White, 2004) uważa, że sieci są „prostymi przepływami rzeczy z jednego punktu do innego. Tymi rzeczami może być informacja, wiedza, pieniądze, lub inne wartości”.

J. Stachowicz w swoich pracach dostrzega wagę sieciowej natury organizacji „Struktura sieciowa organizacji jest optymalną strukturą, warunkującą rozwój, trwanie i stabilizację organizacji.” Odnosi się też do procesów budowy i rozwijania sieci, oraz do ich zdolności do konstruowania relacji z otoczeniem, do konstruowania samego otoczenia. Badając istotę współczesnych, odpowiadających wymogom rynku i zaawansowanych technologii, organizacji - przyjmuje perspektywę sieciową. Każda pojedyncza organizacja stanowi sieć i jest badana w aspekcie przepływów zachodzących w niej procesów. Będąc siecią, jest zarazem elementem sieci większych (na przykład w aspekcie sieci regionalnych przedsiębiorstw). Stwierdza, że organizacje, „rozmyte w swoim otoczeniu”, nie są prosto organizowanymi bytami, których tożsamość jest łatwo poznawana poprzez poznanie ich celów, granic i proste charakterystyki struktur (Stachowicz, 2008).

J. Stachowicz wskazał na wiele możliwych, funkcjonujących we współczesnej nauce definicji sieci:

- jako zbiór punktów w strukturze komunikacji organizacji,
- jako identyfikowane w zależności od przyjętej strategii i celów organizacji,
- jako podzielenie celów i kompetencji, podejmowanie wspólnej pracy, odpowiedzialności, władzy, wzajemnego zaufania,
- jako ewolucję form organizacyjnych,
- jako strukturę relacji wiążących jednostki i/lub grupy społeczne w centra aktywności społecznej – strukturę powiązań, które jednocześnie są relacjami kognitywistycznymi, organizacyjnymi, relacyjnymi, społecznymi – nierozłącznymi wzajemnie się przenikającymi,
- jako sieć sieci, różnych ekosystemów: sieć w szerokim rozumieniu,
- jako powiązania, relacje rozpatrywane oddzielnie: sieć w wąskim rozumieniu,
- jako strukturę rozwoju procesów rozwoju wiedzy organizacyjnej (Stachowicz, 2008).

Powyższe rozważania pozwalają na stwierdzenie, iż struktury organizacyjne to struktury sieciowe. Organizacja nie jest tworem statycznym, lecz składa się z procesów „stawiania się”, organizowania przestrzeni dla „przepływów wiedzy”, w których relacje odgrywają kluczową rolę. Przepływy między sieciami, wymiany wartości są więc umożliwiające poprzez istnienie wielu relacji, powiązań, interakcji – wymiany są przecież takimi relacjami; stąd relacje, ich siatka, intensywność, różnorodność – konstytuują sieć. Każda organizacja – to sieć złożona z wielorakich relacji, powiązań.

Organizacja rozwija się przez rozbudowę sieci ją konstytuujących dla celów utrzymania i rozwoju produktywności, podtrzymania potencjału rozwojowego, budowy niezbędnej złożoności dla nieuniknionych zmian w otoczeniu. Tożsamość jest więc pojęciem które zawsze musi być rozpatrywane podczas diagnozowania istnienia i funkcjonowania organizacji sieciowych. H.C. White stwierdza, że „tożsamość i kontrola to mechanizmy wytwarzające zdarzenia poprzez sieci. Sieci definiują tożsamość poprzez odnoszenie ról, instytucji, ideologii, jednostek – wszystkie z nich otrzymują ideę: kim są, co wypływa z zajmowanego przez nie miejsca w sieci” (White, 2004).

Powyższe próby przybliżenia rozumień zjawiska organizacji sieciowej łączy dostrzeżenie wagi powiązań, relacji (*connections*) między jej elementami. Jak główną tezę tzw. socjologii relacyjnej (*relational sociology*), relacje społeczne mogą posiadać różne kształty, czasem zupełnie odmienne. Owe interakcje, relacje, powiązania są następnie uwidaczniane w decyzjach uczestników życia społecznego.

H.C. White dokonuje klasyfikacji rzeczywistości poprzez relacje, odrzucając sposób jego poznania poprzez przypisywanie (atrybucje). Stwierdza on, że najczęściej klasyfikuje się rzeczy poprzez ich atrybuty, jakość lub istotę. Aktorzy społeczni są tymczasem połączeni ze sobą poprzez relacje, nie poprzez podobieństwo atrybutów. Sieć według niego jest wzorem relacji. Sieć społeczna reprezentuje interakcje między ludźmi. Organizacja, aby móc powstać i egzystować, wymaga komunikacji. *Social network* to „nie tylko rzeczy, ale też sposób patrzenia na rzeczy”. Píše on o *social actions* – działaniach, zdarzeniach, procesach społecznych; oraz o *social actors*. *Social actions* traktuje jako pierwotne w stosunku do aktorów, które owych uczestników „kreują” (White, 2004).

Organizacja jest więc złożonym, kompleksowym zbiorem wielu relacji, oddziaływań, interakcji. Jest systemem, zawierającym określone elementy, lecz to interakcje wpływają na jego strukturyzację, organizację. Każdy aktor to działający podmiot ale i przedmiot orientacji - działań zarówno wobec siebie, jak i ze strony innych. Podwójna kontyngencja interakcji - wynik interakcji zależy od owocnego rozpoznania i manipulowania przez aktorów, ale też od działania czy interwencji w przebieg zdarzeń najważniejszych przedmiotów zaangażowanych w interakcje (Baecker, 2008).

Pojęcie tożsamości organizacyjnej

Pojęcie tożsamości organizacyjnej swą obecność w literaturze nauk o zarządzaniu zaznaczyło już w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku. Od tamtej pory naukowcy i badacze podejmowali rozważania nad tym, czym w istocie jest tożsamość organizacji. Początkowo pojęcie to traktowane było jako równoznaczne z pojęciem wizerunku lub też reputacji firmy. Obecnie każdej z tych kategorii

przypisuje się odrębne znaczenie oraz funkcję w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem.

Pojęcie tożsamości wywodzi się z psychologii oraz socjologii i oznacza niejako soczewkę percepcyjną, przez którą istota ludzka lub grupa osób postrzega samą siebie i otaczający ją świat. Jak pisze T. Konecki organizacje również posiadają takie soczewki ogniskujące sposób postrzegania świata przez ich członków i pozwalające interpretować zarówno otoczenie zewnętrzne jak i wewnętrzne środowisko organizacji. Tego typu soczewką jest właśnie tożsamość organizacyjna (Konecki i Tobera, 1998).

R. Jenkins uważa, że tożsamość zbiorowości, która stanowi podzielane spostrzeżenia, przekonania i uświadomione podobieństwo, pełni funkcję integrującą jednostki w grupę (Jenkins, 1996).

M. Hatch również posługuje się pojęciem „tożsamość organizacyjna”, którą określa jako doświadczenia i przekonania członków organizacji na temat organizacji jako całości. Według tej autorki, tożsamość organizacyjna skupia się na samej sobie, odnosząc to pojęcie do tego, jak członkowie organizacji widzą samych siebie jako organizację. (Hatch, 2002).

J. Duton i J. Dukerich definiując tożsamość organizacyjną twierdzą, iż obejmuje ona główne i wyróżniające atrybuty organizacji, między innymi podstawowe wartości danej organizacji, kulturę organizacyjną, sposoby wytwarzania i produkty (Duton i Dukerich, 1991). Dla członków organizacji tożsamość może oznaczać schemat poznawczy lub percepcję głównych i wyróżniających cech organizacji obejmując także jej status w porównaniu do innych organizacji. W konsekwencji zewnętrzne wydarzenia, które kwestionują wyróżniające cechy organizacji mogą zagrozić istniejącej percepcji organizacyjnej tożsamości wśród członków danej organizacji (Duton i Dukerich, 1991; Elsbach i Kramer, 1996).

Ł. Sułkowski wyróżnia trzy kluczowe kryteria, które powinna spełniać tożsamość organizacji. Pierwsze z nich mówi o konieczności stwierdzenia kluczowych cech, które to doprowadzają do konsensusu członków organizacji. Drugie określa konieczność stworzenia przez członków własnej odrębności, która wyznaczy jej granice tworząc kryteria przynależności, oraz wykluczania. Trzecie z kolei kryterium mówi o ciągłości czasowej określającej tożsamość jako całość zintegrowaną przez standardy prawne i zarządcze podtrzymywane przez pracowników, przeświadczonych o sensie kontynuowania istnienia organizacji mimo jej ewaluowania. Te trzy kryteria pokazują, że jednostki, aby stworzyć grupę określoną jako organizacja muszą wytworzyć tożsamość, która ich określa. To jest jakby ich punkt odniesienia, odrębności, z którą się identyfikują i który pomaga im tworzyć dalej wszelkie działania. Bardzo ważna jest właśnie świadomość identyfikacji, która w badaniach zostaje jakby oddzielona od pojęcia internalizacji. Identyfikacja z grupą to po prostu utożsamianie się z nią, a internalizacja to przyjmowanie i asymilowanie wartości, norm i zasad wyznawanych przez grupę. Samo powstawanie tożsamości organizacyjnej dokonuje się w procesach komunikacji, informowania,

negocjacji i pokazania jej elementów wizualnych otoczeniu, poprzez ich manifestację za pomocą środków komunikacji (Sułkowski, 2005).

A Stachowicz – Stanusch sugeruje rozpatrywanie pojęcia tożsamości na tle kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, bowiem, jak twierdzi A. Stachowicz – Stanuch, to, co może transformować kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa jako proces (system procesów) transformacji wartości organizacyjnych w zachowania rozwojowe przedsiębiorstwa, to swoisty – typowy dla określonego przedsiębiorstwa, odrębny jego paradygmat – jego tożsamość społeczno – kulturowa. Tożsamość społeczno – kulturowa przedsiębiorstwa jest zbiorem cech charakteryzujących dane przedsiębiorstwo jako system społeczno – kulturowy, jest zbiorem cech wyróżniającym i opisującym przedsiębiorstwo. Tożsamość społeczno – kulturowa właśnie jest charakterystyką jego zachowań rozwojowych, ocenianych wg szerokiego spektrum kryteriów prakseologicznych (efektywnościowych) oraz etycznych. Tożsamość społeczno – kulturowa identyfikuje cechy przedsiębiorstwa na określonym etapie jego rozwoju (Stachowicz-Stanuch, 2004).

Zinterpretowana zewnętrzna tożsamość organizacyjna (Duton i in., 1994) odgrywa niezwykle ważną rolę jako bodziec do działania w danej instytucji. To jak członkowie organizacyjni odbierają postrzeżenia innych o danej organizacji jest ‘zwierciadłem’ pomocnym w interpretacji i ocenach aktualnych działań organizacji, oraz w konsekwencji dokonanej interpretacji, zaczynem dla odmiennych, niż do tej pory, działań. Ponadto indywidualne koncepcje siebie, tożsamości jednostek, formują się między innymi na podstawie tego jak inni postrzegają organizację, w której dane osoby aktualnie pracują. Jeśli zinterpretowana zewnętrzna tożsamość organizacji ma negatywne konotacje to członkowie danej organizacji zaczynają aktywnie działać by wizerunek organizacji zmienić na bardziej pozytywny, i przez to wpłynąć również na pozytywne oceny własnej tożsamości. Tożsamości organizacyjne wpływają zatem na motywację członków organizacji do działania, a w konsekwencji na adaptację całej organizacji do określonych warunków danego otoczenia (Konecki i Tobera 1998).

Według autorów pracy „Zarządzanie firmą” (Strategor, 1996) działanie kolektywne w danej organizacji posiada zwykle logikę, która odróżnia ją od działania innych organizacji. Logika ta powstaje i ujawnia się z czasem. Nadaje ona przedsiębiorstwu pewną ciągłość, umożliwia każdemu jego identyfikację i, w pewnych przypadkach, identyfikowanie się z nim. To właśnie autorzy nazywają tożsamością (Strategor, 1996). Podobnie tożsamość przedsiębiorstwa definiuje K. Konecki określając ją jako wspólny dla pracowników i klientów zestaw sposobów identyfikacji przedsiębiorstwa, jako jednego bytu społecznego wyróżniającego się w danym otoczeniu organizacyjnym (Konecki, 1994).

Tożsamość może łączyć się tutaj z kulturą firmy i być jej kwintesencją. Jądro tożsamości tkwi w świadomych i podświadomych wyobrażeniach, jakie mają pracownicy przedsiębiorstwa o nim samym i o jego życiu organizacyjnym. Pojęcie tożsamości jest więc substratem zjawisk kulturowych, uwzględniających ideologiczny

i psychologiczny wymiar przedsiębiorstwa (Strategor, 1996). Autorzy pracy zbiorowej „Zarządzanie firmą” uważają, iż tożsamość organizacyjna odnosi się do świadomości ludzi, tożsamością zatem tak jak świadomością ludzi można kierować i zarządzać. Dużą wagę przywiązuje się tutaj do przywództwa organizacyjnego. Tworzenie tożsamości wymaga aby przywódcy organizacyjni posiadali odpowiednie środki w postaci reguł i procedur zarządzania (j.w.).

Tworzenie odpowiedniej tożsamości przedsiębiorstwa bądź jej zmianę powinno poprzedzić badanie już istniejącej tożsamości. Można ją zbadać poszukując, przy pomocy pogłębionych wywiadów, elementów ogniskujących działalność danego przedsiębiorstwa. Ogniskowanie tożsamości organizacji można zdefiniować jako dynamiczny proces, w którym aspiracje i działania uczestników danego systemu ekonomicznego i społecznego skupiają się wokół tego samego czynnika, tworząc kościć tożsamości. Elementami ogniskującymi tożsamość mogą być (Konecki, 1998):

- produkt lub dziedzina działalności, na której opiera się specjalność przedsiębiorstwa i w konsekwencji zawodowe specjalności pracujących w nim ludzi;
- sposoby zachowań lub szczególne kompetencje;
- jakiś kierownik, charyzmatyczny przywódca lub grupa kierownicza, których całe przedsiębiorstwo zna i których popiera.

Jak pisze W. Sitko tożsamość organizacyjna to nie jest moda, którą naśladuje się od innego przedsiębiorstwa. Nie można – na zasadzie benchmarkingu – przenieść projektu tożsamości stworzonego dla jednej organizacji do innego przedsiębiorstwa. Tożsamość organizacyjna jest wypadkową tożsamości wszystkich uczestników danej organizacji. Jest więc czymś jednostkowym i niepowtarzalnym, a adaptacja cudzej tożsamości może organizacji tylko zaszkodzić. (Sitko, 2008).

Dla zmiany tożsamości fundamentalne znaczenie posiadają przywódcy organizacyjni. Władza, system decyzyjny, a więc możliwość podejmowania najważniejszych decyzji w organizacji i tożsamość wydają być się ze sobą ściśle powiązane. Sformalizowane lub zbiurokratyzowane procesy decyzyjne utrudniają kształtowanie się tożsamości typu menedżerskiego i rodzą tendencje do utrwalania się tożsamości biurokratycznej. Jeśli tożsamość się zmienia, np. pod wpływem pojawienia się silnego przywódcy charyzmatycznego, to zbyt sformalizowanie procesów decyzyjnych i ich bezosobowy, biurokratyczny charakter ulegają rozbiciu (Strategor, 1996).

Tożsamość organizacji może być podtrzymywana poprzez praktykę tzw. ‘autokomunikacji’ organizacji (*self – referential closure*). Dział marketingu czy Public Relations poprzez swe badania marketingowe, analizy wizerunku i reklamę wytwarza specyficzne lustro w którym organizacja się przegląda, tj. ocenia, potwierdza i rozpoznaje siebie jako kulturowo wyodrębniony podmiot zainteresowany jednocześnie potrzebami rynku (Christensen, 1995).

Współczesne spojrzenie na tożsamość organizacyjną charakteryzuje ją jako zjawisko o hierarchicznej strukturze (Sitko i Zarębska, 2007; Zarębska 2008). Zjawisko wskazuje na dynamiczny charakter tożsamości oraz na to, że może ona

ulegać modyfikacjom w określonym przedziale czasowym. Należy więc spojrzeć na tożsamość organizacyjną od strony procesowej. W tym kontekście można mówić o zarządzaniu tożsamością organizacyjną przedsiębiorstwa. Z kolei hierarchiczna struktura wskazuje na współzależne poziomy, które składają się na tożsamość organizacji. Do poziomów tożsamości zalicza się poziom środowiska, zachowań, umiejętności, przekonań, wartości i wreszcie poziom tożsamości doskonałej identyfikujący rolę jaką pełni przedsiębiorstwo w środowisku, a także obejmujący misję i wizję firmy (Sitko i Zarębska, 2007).

Swą wiarygodną tożsamość przedsiębiorstwo powinno kształtować w aktywnych działaniach, które polegają na obserwowaniu, badaniu i elastycznemu reagowaniu na każde pojawiające się zagrożenie jej stabilności. W procesie jej budowania niezbędne jest nastawienie nie tylko na teraźniejszość, ale i na oczekiwane zmiany przyszłościowe (nowe produkty, inne formy komunikacji z rynkiem, dynamika konkurencji). Cały system tożsamości organizacyjnej powinien być dynamiczny, otwarty, tzn. taki, aby można go było rozbudowywać i unowocześniać. Z kolei wszelkie jego cechy muszą być łatwo czytelne dla otoczenia. Charakter wartości zawartych w tożsamości powinien być unikatowy, a jednocześnie właściwe byłoby, aby zawierały one informacje o możliwych do uzyskania korzyściach przez otoczenie. Dobrze wytworzona tożsamość oraz odpowiednie zarządzanie nią, musi przynosić organizacji pozytywne profity. Największe znaczenie ma tutaj wyróżnienie przedsiębiorstwa w otoczeniu spośród innych, a ponadto wsparcie budowania pozytywnego wizerunku, korzyści finansowe (Rozwadowska, 2002).

Relacje jako determinanty tożsamości organizacji sieciowej

Tożsamość organizacji sieciowej nie jest bytem trwałym, cechuje się zmiennością jest nieustannie kształtowana przez uczestników. Tożsamość kształtowana jest przez relacje pomiędzy podmiotami sieci. Ich jakość częstość sposób komunikowania się podmiotów w sieci ma wpływ na jej kształt. Elementy sieci, posiadając swoje własne tożsamości, swoje cele, określone atrybuty – wpływają na tworzenie tożsamości organizacji poprzez działania. Tożsamość organizacji sieciowej powinna skupiać się wokół misji i wizji, jaką sieć zamierza realizować, nadając jej jednocześnie znamiona spójnego systemu, zmierzającego do osiągnięcia wspólnie ustalonych celów. Znajduje ona swoje urzeczywistnienie w całokształcie relacji, stanowiących kompleksowy system. Tożsamość urzeczywistnia się, uzewnętrznia poprzez przyjmowanie określonych ról i postaw (wartości), poprzez komunikowanie jej w działaniu i komunikację językową. Należy przy tym podkreślić wagę częstotliwości oraz intensywności wzajemnych interakcji. Są one nie tylko wynikiem

własnych tożsamości uczestniczących w procesach wymiany podmiotów, lecz wpływają na tożsamości odbiorców działań, a także na tożsamość całej sieci. Tożsamość nie jest „dana z góry”, niezmienna, ale jest efektem procesów, w których uczestniczy jednostka jako element danego środowiska. W powiązaniu i w zderzeniach z tożsamościami innych, wytwarza się efekt synergii, budując nową jakość zjawiska tożsamości sieci. Tożsamość organizacyjna sieci, osadzona w pewnym kontekście kulturowym jest wynikiem doświadczeń poszczególnych uczestników sieci, oraz doświadczeń otoczenia w którym funkcjonuje. Nerozerwalnie jest także związana z systemami wartości poszczególnych aktorów, wizerunkiem organizacyjnym każdego z nich, jak również z systemem norm i reguł wyznawanych wspólnie przez członków sieci. Zrozumienie sieciowej istoty organizacji w znacznym stopniu ułatwi świadome kształtowanie zjawiska tożsamości – gdyż wiedząc o naturze i znaczeniu procesów, można efektywnie kreować odpowiednie przepływy komunikacyjne.

Szczególnym przymiotem tożsamości organizacji sieciowej są jej związki z konglomeratem relacji wiążących jej uczestników między sobą, między nimi a organizacją jako całością, oraz ze środowiskiem zewnętrznym. Tożsamość organizacji rozumianej jako sieć nie jest prostą sumą tożsamości elementów, lecz wynikową zachodzących między nimi zdarzeń. Tymi zdarzeniami są podejmowane działania, akty komunikacji, akty postrzegania siebie i innych. W zderzeniach tożsamości pojedynczych, częstokroć na ich styku, tworzy się tożsamość sieci, będąca ich consensusem, efektem wielu zderzeń.

Literatura

- Baecker D., *A Model of Social Action A System One Research Journal Project*, [on line]. [dostęp 30.10.2008]. Dostępny w Internecie: <http://journal.systemone.at/spaces/journal/members/Dirk+Baecker>, 2008.
- Baecker D., *Systems, Network, and Culture*, Zeppelin University, Friedrichshafen, Germany, Presented at the International Symposium „Relational Sociology: Transatlantic Impulses for the Social Sciences”, Berlin, September 2008 [on line]. [dostęp 30.11.2008]. Dostępny w Internecie: <http://homepage.mac.com/baecker/papers/SNC.pdf>
- Callon M, w: Marshall B., Müller H.P. (red), 2006. *Encyclopedia of Social Theory*, London: Routledge.
- Castells M., 2007. *Spoleczeństwo sieci*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Christensen, L., 1995, *Buffering organizational identity in the marketing culture*, „Organization Studies”, 16.
- Duton J., Dukerich J., Harquail C., 1994, *Organisational images and member identification*, „Administrative Science Quarterly”, 39.
- Duton J., Dukerich J., 1991, *Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organisational adaptation*, „Academy of Management Journal”, 34.
- Elsbach K., Kramer R., 1996, *Members responses to organizational identity threats: encountering and countering Bussines Week ranking*, „Administrative Science Quarterly”, 41.
- Hatch M., *Teoria organizacji* (przekł. P. Łuków), 2002, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Jenkins R., *Social identity*, 1996, London – New York: Routledge.
- Konecki K., Tobera P., *Szkice z socjologii zarządzania. Tożsamość organizacji.*, 1998, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki K., 1994, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Marody M., *Sieć z dużymi dziurami*. Blog Technopolis. [on line]. [Dostęp 30.12.2007]. Dostępny w Internecie: <http://technopolis.polityka.pl/2007/rozmowa-z-mirosława-marody-o-społeczeństwie-informatycznym>.
- Rozwadowska B., *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, 2002, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Sitko W., Zarębska A., 2007, *Zintegrowany model zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i kierowanie”, Nr 1.
- Sitko W., 2008, *Zarządzanie: doświadczenia i problemy*, Czy tożsamość organizacyjna daje podstawy do stworzenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa?, Lublin: System – Graf.
- Stachowicz-Stanuch A., 2004, *Zarządzanie poprzez wartości – perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Stachowicz J., 2008, *Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacja organizowania rozwoju sieci sieci „S^S”*. Referat wygłoszony na konferencji TNOiK, Nałęczów.
- Strategor, 1996, *Zarządzanie firmą – strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa: PWE.
- Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, 2005, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- White H. C., 2004, *Markets From Networks*. Princeton, NJ: Princeton UP.

Aneta Aleksander, Marta Macelko

The identity of network organizations

Abstract

The deliberations on the competitive advantage aspects that are created by non-material elements play more and more important role in contemporary management sciences. Undoubtedly, the factor that may be perceived in that category is the corporate identity. The notion of identity in management is very close to the notion of identity of human in the psychological sciences. The authors understand the organization as the network and describe it in process dimensions. The aim of the paper is to focus on the corporate identity defining, on the process of shaping of corporate identity conditions and the specificity of relations between the identity and the network organization. The paper makes an attempt to answer the question in what way the identity may create the system of relations (interactions) between network's participants.

Zarządzanie emocjami w organizacji

Wprowadzenie

Człowiekowi od zawsze towarzyszyły emocje. Poprzez ekspresję emocjonalną wyrażamy złość, radość, czy smutek. Emocje informują innych uczestników procesu interakcji o stanie w jakim aktualnie się znajdujemy. Wyrażania emocji uczymy się w procesie socjalizacji tak samo jak wzorów kulturowych (wartości, przekonania, język, symbole), internalizowanych przez system osobowości i podporządkowanych mechanizmom kontroli społecznej, czyli środkom, które prowadzą do redukcji napięcia i dewiacji (instytucjonalizacja, sankcje i gesty interpersonalne, czynności rytualne, sektory systemu uprawnione do użycia siły i przymusu). W prawdzie na przestrzeni wieków wzory wyrażania emocji ulegały zmianom, jednak samo występowanie (powstawanie) emocji pozostaje niezmiennie. Codziennie jesteśmy uczestnikami sytuacji, w których ktoś płacze, krzyczy, złości się, czy śmieje.

Wraz z rozwojem cywilizacji nauczyliśmy się, że okazywanie emocji jest przyznaniem się do porażki i słabości. Dziecko, które otrzymuje złą ocenę z klasówki nie ma prawa płakać lub złościć się, bo będzie narażone na negatywne sankcje ze strony kolegów i nauczyciela. Zdobędzie opinię osoby niedojrzałej i nieprzystosowanej do nauki szkolnej. Takie podejście do okazywania emocji skutkuje tym, że tak samo jak od ucznia w szkole tak i od pracownika wymaga się „pełnego profesjonalizmu” a więc pracy bez okazywania przeżywanych emocji. Większość pracowników, w tym na przykład nauczyciele, lekarze, osoby pracujące bezpośrednio z klientami, zna slogan „zostaw emocje przed wejściem do pracy”, jednak czy jest to możliwe? Czy jesteśmy w stanie kontrolować swoją emocjonalność? Czy tłumienie emocji wskazane jest w każdej sytuacji? A może bardziej wskazane jest „kanalizowanie” swojej energii emocjonalnej? Czy współczesne przedsiębiorstwa potrafią wzbudzić u swoich pracowników pozytywne emocje?

Na te i inne pytania postaramy odpowiedzieć się w niniejszym artykule. Odwołamy się do nowego nurtu w psychologii tj. do psychologii pozytywnej. Postaramy się pokazać problemy z jakimi spotkać się mogą współcześni pracodawcy zatrudniając i zarządzając osobami z pokolenia Y.

Zawarte w artykule przemyślenia są wynikiem wielokrotnych obserwacji uczestniczących, ukrytych prowadzonych przez autorkę w organizacji sprzedaży sieciowej w latach 1997-2002 oraz podczas szkoleń (obserwacja ukryta szkolenia przedstawicieli handlowych działających w branży spożywczej przeprowadzona w maju 2006 roku) i innych spotkań organizacyjnych (obserwacje jawne i ukryte, uczestniczące oraz quasi uczestniczące). Ponadto analiza oparta została o wywiady swobodne (38 wywiadów) z osobami pracującymi. Zaznaczyć należy, że były to osoby w różnym wieku, pracujące na różnych stanowiskach i w różnych branżach. Dla przejrzystości analitycznej w dalszej części artykułu wszystkie te osoby nazywane będą osobami badanymi. Wywiady te dotyczyły przebiegu ich kariery zawodowej ze wskazaniem na punkty zwrotne w ich karierze, elementy pracy takie jak stres organizacyjny, wypalenie zawodowe, pracoholizm, aktywność lub bierność zawodowa oraz zjawiska związane z dyskryminacją na rynku pracy i w samej organizacji. Wywiady te dotyczyły również procesu motywowania pracowników, ze szczególnym wskazaniem na wartości i priorytety życiowe oraz motywatory skłaniające do efektywnej pracy przy uwzględnieniu stanów emocjonalnych towarzyszących wykonywanym zadaniom oraz aktualnym wydarzeniom w miejscu pracy. Całość artykułu ma charakter teoretycznych rozważań, będących wynikiem przemyśleń autorki jakie nasunęły się w czasie opracowywania materiału empirycznego.

Emocje – ujęcie teoretyczne

Termin emocja pochodzi od łacińskiego „*emovere*” co oznacza „*poruszenie*”, „*wzruszenie*”, „*rozbudzenie*”, „*wzburzenie*”, „*podniecenie*”, czy „*ekscytacja*” (Reber, 1985 – tłum. własne). Najczęściej emocja to „*każdy stan wzburzenia albo podniecenia psychicznego, proces regulacji uruchamiany gdy człowiek styka się z bodźcami (zewnątrznymi lub wewnętrznymi) mającymi znaczenie dla jego organizmu lub jego osobowości*” (Reykowski, 1992: 57). Zatem emocja jest stanem subiektywnym. Jej odczuwaniu towarzyszą zwykle zmiany somatyczne, ekspresje mimiczne i pantomimiczne oraz zachowania (Doliński, 2004: 322). Do podstawowych emocji zaliczyć należy: miłość starach, smutek, złość, szczęście (Fehr, Russel, 1984; Shaver, Schwartz, Kirson, O'Connor, 1987;), radość, akceptację, wstręt, zaskoczenie, antycypację (Plutchik, 1962, 1994 + strach, złość, smutek).

Emocje pochodne z kolei powstają wskutek pojawienia się emocji podstawowych w specyficznych sytuacjach społecznych (Kemper, 1987) i są to na przykład: poczucie winy, wstyd, nadzieja, duma.

W literaturze przedmiotu nie ma zgody co do uznania pewnych emocji za podstawowe. Większość autorów odwołuje się do badań Paula Ekmana (1985) i jego współpracowników, którzy to wykazali, istnienie ponadkulturowej uniwersalności wzorców ekspresji niektórych emocji, jakie uznano za podstawowe (strach, złość, smutek, radość, wstręt, zaskoczenie). Uznano je za podstawowe, gdyż są doświadczane i rozpoznawane przez wszystkich ludzi (Doliński, 2004: 364). Drugą koncepcją mającą znaczny wpływ na uznanie bądź nie emocji za podstawowe była opublikowana w latach osiemdziesiątych XX wieku przez amerykańskiego psychologa Roberta Plutchika teoria emocji, w której zaproponowano istnienie ośmiu podstawowych emocji (strach, złość, smutek, radość, akceptacja, wstręt, antycypacja, zaskoczenie), ewolucyjnie naturalnie rozwiniętych. Emocje te są wrodzone i bezpośrednio odnoszą się do zachowań adaptacyjnych, które mają na celu pomoc w przetrwaniu. Z nich wynikają wszystkie inne emocje (zob. i por. R. Plutchik, 1980). Główną sugestią Plutchika jest fakt, że możemy przeżywać mieszaninę pierwotnych emocji łącząc je w emocje o bardziej złożonym charakterze. Opracował on diagram nazwany kołem emocji Plutchika, który to opisuje relacje między różnymi emocjami. Zakłada on, że pewne emocje łatwiej tworzą diady łącząc się ze sobą, a z kolei łączenie innych jest niemożliwe. I tak na przykład diada radości i zaufania to miłość, a wstręt i gniew to zawiść. Połączenie emocji radości i strachu skutkuje powstaniem emocji poczucia winy, a połączenie radości i gniewu to duma. Zatem z połączenia emocji podstawowych powstają różne emocje pochodne. Jednak emocje nie powstaną z diady przeciwstawnych emocji, gdyż zachodzi między nimi konflikt. I tak nie jest możliwe połączenie emocji strachu i gniewu, radości i smutku, zaufania i wstrętu.

Emocje pierwotne są „hipotetycznymi konstruktami, swojego rodzaju stanami idealnymi, których właściwości i cechy są wnioskowane bezpośrednio” (Plutchik, 1980, tłum. wł.). Stanowią bazę (prototyp) dla powstania innych, bardziej złożonych stanów emocjonalnych. Każda emocja może występować w różnym stopniu natężenia i na różnym poziomie pobudzenia (zob. R. Plutchik, 1980).

Każdorazowo doświadczaniu emocji towarzyszą cztery komponenty (zmiany zachowania): 1) reakcje somatyczne np. zmiana akcji serca (gwałtowne bicie lub zamieranie), 2) napięcie (lub przeciwnie zwiotczenie) mięśni, czerwienie skóry lub intensywne blądnięcie itp., 3) ekspresja mimiczna ujawniona na twarzy (uśmiech, marszczenie czoła, zmiana wyrazu oczu) i ciele (przygarbienie, zeszytywnienie), 4) tendencje do pewnych działań (oddalanie lub zbliżanie), myślowe nazwanie tych doznań (por. L. Golińska, www.terapia.rubikon.net.pl). Pojawienie się emocji uruchamia priorytet dla związanego z nią programu działania (np. lęk wyzwala tendencję do oddalania się od źródła emocji, ciekawość zbliżanie do obiektu).

To jaką emocję wywoła dane zdarzenie zależy od subiektywnej oceny jednostki. Jeżeli pracownik otrzyma na przykład zwolnienie z pracy może: 1) ocenić ten fakt negatywnie (brak środków do życia, nie możliwość znalezienia innej pracy, narzekająca żona, itd.), 2) ocenić ten fakt pozytywnie (więcej czasu dla siebie i rodziny, możliwość pracy w domu, możliwość znalezienia nowej pracy w krótkim czasie, możliwość rozwoju osobistego, radość męża, który wcześniej chciał aby żona zrezygnowała z tak nisko opłacanej pracy na rzecz pozostania w domu z dziećmi, itd.). W pierwszym przypadku emocjami jakie mogą pojawić się na skutek oceny sytuacji będzie smutek, żal, poczucie winy, wstyd. W drugiej sytuacji może to być zadowolenie, radość, nadzieja. Zatem pracodawca powinien tak kreować rzeczywistość społeczną aby pracownik oceniał fakty społeczne mające miejsce w zakładzie pracy jako zdarzenia pozytywne. Co w konsekwencji prowadzić mogłoby do wytworzenia pozytywnych emocji, pozytywnego i silniejszego związku z przedsiębiorstwem i pracodawcą. W konsekwencji pracownik taki wykonywałby lepiej swoje obowiązki, co przekładałoby się na sukces firmy.

Przyjrzyjmy się teraz procesom związanym z ujawnianiem lub hamowaniem emocji. Pierwszy z nich to proces regulacji emocji, czyli „proces inicjujący, modulujący i podtrzymujący doświadczanie emocji oraz operacje poznawcze i zachowania z tym doświadczeniem związane” (Doliński, 2004: 381). Procesowi regulacji emocji służy z kolei proces samokontroli emocjonalnej. Procesy samokontroli, czyli przejawianie zachowania zgodnego z przyjętymi standardami społecznymi, mogą dotyczyć nie tylko niedopuszczania przez podmiot do ekspresji przeżywanych emocji, ale i do blokowania uruchamiania programów działań związanych z przeżywaniem emocji, na przykład powstrzymywanie się od zachowań skrajnie agresywnych nawet w wypadku odczuwania silnej złości (zob. Doliński, 2004: 389). Samokontrola powoduje, że nasze zachowanie zgodne jest z przyjętymi w danej społeczności normami. „Często spotykamy się z indywidualnym lub społecznym rozliczaniem za brak lub niedostateczność samokontroli emocji, sugerujące zaniedbanie w sprawie podległej ludzkiej kontroli” (Golińska, www.terapia.rubikon.net.pl). Rodzi to frustrację, lęk i bunt. Obecnie psychologowie są zgodni co to tego, że przedłużające się tłumienie emocji doprowadzić może do zaburzeń funkcjonowania psychicznego jednostki. Zatem, wyrażać doświadczane emocje, czy tłumić i blokować je? Odpowiedź można znaleźć stosując elementy psychologii pozytywnej. Nie należy blokować i ukrywać emocji. Nienależy też łamać reguł życia społecznego i instytucjonalnego okazując wszelkie emocje. Można nauczyć się wyrażać emocje w sposób społecznie przyjęty, asertywny i elegancki. Trzeba mówić o emocjach poprawnie nazywając je. Jak pisze Lucyna Golińska „istnieje uzasadnione przypuszczenie, że ludzie rodzą się z indywidualnym stylem emocjonalnym (Davidson), to znaczy z przewagą i gotowością do przeżywania emocji pozytywnych lub negatywnych. Za ten styl emocjonalny odpowiedzialna jest „biologia mózgu”, a konkretnie poziom aktywacji wybranych partii w półkulach mózgowych. Przewaga aktywacji w prawej

półkuli związana jest ze skłonnością do przeżywania nastroju negatywnego, zaś w lewej półkuli do dominacji nastroju pozytywnego. Być może, to właśnie biologiczne wyposażenie jest odpowiedzialne za różnicowany nastrój małych dzieci, określanych jako pogodne lub niespokojne. Przypuszczenia te potwierdzają badania nad niemowlętami, które ujawniają pewien własny, dominujący styl emocjonalny, aczkolwiek są zbyt młode, by ich emocjonalność uznać za efekt uczenia się i wychowania” (Golińska, www.terapia.rubikon.net.pl).

Człowiek, który chce wpłynąć na przebieg własnych procesów emocjonalnych, może posłużyć się różnymi strategiami. M. Kofta (1979) opisuje trzy grupy takich strategii (por. Reykowski J., 1992: 48-50):

- Oddziaływanie na sytuacje, które są źródłem emocji;
- Oddziaływanie na procesy symboliczne (wewnętrzne), które mogą modyfikować emocje;
- Podejmowanie czynności mających na celu zredukowanie lub wzmożenie pobudzenia (napięcia) emocjonalnego.

Oceniając umiejętności emocjonalne jesteśmy w stanie oceniać jedynie ekspresję emocji, czyli *„wszelkie sygnały (zmiany w wyglądzie organizmu jednostki, ruchy i dźwięki – przypis autorki) emitowane przez jednostkę, będące dla kogoś innego wskazówką przeżywania przez tę osobę określonej emocji.”* (Doliński, 2004: 351). To na podstawie komunikatów niewerbalnych wysyłanych przez jednostkę możemy zauważyć, czy u naszego partnera interakcji emocja powstała. Na podstawie gatunkowo bądź kulturowo przyjętych oznak spostrzegamy i nazywamy określoną emocję.

Pojęciem silnie związanym z pojęciem emocji jest pojęcie empatii, czyli umiejętności zrozumienia emocji oraz uczuć innych osób. Empatia według H.J. Sullivana jest to niewerbalny i niewidoczny proces komunikacji, za pomocą którego jednostka przejmuje postawę, uczucia, opinie drugiej osoby bez publicznego ich artykułowania (Reber, 1985: 238). Inaczej mówiąc empatia jest wczuwaniem się w stany drugiej osoby. Jest efektem upodobań prowadzącym do przejmowania zachowań, stylu myślenia, reagowania od innych osób. Wymaga świadomej decyzji w sprawie gotowości otwierania się na świat drugiej osoby. Najczęściej ma miejsce gdy jednostka ujawnia silne zaangażowanie uczuciowe w stosunku do osób, od których zachowanie, uczucia, sposoby reagowania są przejmowane.

Empatia będąca chęcią odwzajemnienia jest efektem emocji wdzięczności. Tworzy podstawę przedłużonej relacji kooperacyjnej z tym a nie innym osobnikiem. Pozwala na pokojową koegzystencję za cenę obniżenia przez osobnika swej pozycji w trwałej hierarchii dominacji (zob. Oatley, Jenkins, 2005: 90). M.L. Hoffman (1984: 103-131) omawiając powstawanie u dzieci poczucia własnej osoby wyróżnia cztery rodzaje empatii. I tak pierwszy wyróżniony typ to empatia globalna. Ma ona miejsce, gdy zachowania, uczucia i postawy jednej osoby są wyzwalane przez zachowania, uczucia i postawy drugiej osoby. Dzieje się to poprzez naśladownictwo. Drugim typem jest empatia egocentryczna, gdy dana

osoba wie, że druga osoba przeżywa określone uczucia, ale reaguje i zachowuje się tak jak gdyby ona sama te uczucia przeżywała. Tak jakby dotyczyły jej bezpośrednio. Ponadto wyróżniamy empatię rozumiejącą, która charakteryzuje się zrozumieniem, że uczucia drugiej osoby mogą różnić się od uczuć nas samych. Ostatnim typem jest empatia wobec doświadczenia życiowego drugiej osoby. Obejmuje ona świadomość, że w toku czyjegoś życia różne doświadczenia prowadzą do różnych reakcji. Typy te tworzą kolejne stadia rozwoju empatii u człowieka.

Doznawanie emocji podobnych do emocji drugiej osoby pozwala zajrzeć do świata wewnętrznego innych. Dzięki empatii jesteśmy w stanie lepiej rozumieć świat innych osób co pozwala nam na wybór odpowiedniej reakcji w stosunku do innych ludzi. Możemy zrozumieć i lepiej wyjaśnić sobie określone działania i zachowania innych.

Zdolność kierowania emocjami innych osób jest istotą sztuki nawiązywania i utrzymywania stosunków towarzyskich i społecznych. Wymaga opanowania takich umiejętności emocjonalnych jak: panowanie nad sobą i empatia. *„Na tej podstawie tworzą się i rozwijają umiejętności obcowania z ludźmi. Są to owe umiejętności społeczne, które stanowią o skuteczności w naszych stosunkach z innymi; braki w tej sferze prowadzą do niedostosowania się do społeczeństwa albo powtarzających się niepowodzeń w relacjach interpersonalnych. To właśnie brak tych umiejętności może powodować, że osoby o najwyższej inteligencji nie potrafią właściwie postępować w kontaktach z innymi, jawią się jako ludzie arogancy, przykryzy, niezdolni czy nieczuli. Owe umiejętności społeczne pozwalają nam odpowiednio kształtować stosunki z innymi, mobilizować ich i inspirować, cieszyć się związkami intymnymi, perswadować i wpływać na innych, sprawiać, że czują się w naszej obecności swobodnie”* (Goleman, 1997: 183-184).

I tak doszliśmy do ostatniego pojęcia istotnego dla dalszych rozważań o emocjach w organizacji to jest do pojęcia inteligencji emocjonalnej. Rola inteligencji emocjonalnej stała się współczesnym wyznacznikiem kierunku w jakim podążają teoretycy zarządzania, twierdząc nawet, że to właśnie ona decyduje o skuteczności wszystkich pozostałych działań lidera. Inteligencja emocjonalna obejmuje jak pisze Daniel Goleman (1997: 67) takie talenty jak zdolność do motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami i odłożenia na później ich zaspokojenia, regulowania nastroju i niepodawania się zmartwieniom upośledzającym zdolność myślenia, wczuwania się w nastroje innych osób, optymistycznego patrzenia w przyszłość. Według Jacka Mayera i Petera Saloveya inteligencję emocjonalną tworzą spostrzeganie emocji, wspomaganie myślenia za pomocą emocji, rozumienie emocji oraz kierowanie emocjami (por. Salovey, Sluyter, 1990). Według Rauvena Bar-Ona na inteligencję emocjonalną składa się 5 elementów takich jak: inteligencja intrapersonalna, inteligencja interpersonalna, radzenie sobie ze stresem, zdolność adaptacji oraz ogólny nastrój (por. Matthews, Zeinder, Roberts, 2004).

Uogólniając można powiedzieć, że na inteligencję emocjonalną składają się trzy główne grupy kompetencji. Pierwsza z nich to kompetencje psychologiczne dotyczące relacji z samym sobą. Są to samoświadomość, czyli umiejętność rozpoznawania własnych stanów emocjonalnych, wiedza o własnych uczuciach, wartościach, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych; samoocena, czyli poczucie własnej wartości, wiara we własne siły, świadomość swoich możliwości, umiejętności oraz swoich ograniczeń, umiejętność doświadczania własnej osoby niezależnie od sądów innych ludzi oraz samokontrola, czyli zdolność świadomego reagowania na bodźce zewnętrzne, umiejętność kształtowania własnych emocji w zgodzie z samym sobą, z własnymi normami, zasadami oraz wyznawanymi wartościami. Druga grupa to kompetencje społeczne dotyczące relacji z innymi. Zaliczyć tu można empatię, asertywność, perswazję rozumianą jako umiejętność wzbudzania u innych pożądanych zachowań i reakcji, przywództwo oraz współpracę, czyli zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów. Ostatnią trzecią grupę tworzą kompetencje nazwane przez D. Goldmana prakseologicznymi dotyczące naszego stosunku do wykonywanych zadań, wyzwań i działań. Zaliczyć tu można motywację, zdolności adaptacyjne oraz sumienność rozumianą jako zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i wykonywanie zadań, umiejętność czerpania zadowolenia z wykonywanych obowiązków (zob. Goleman, 1997; Krokowski, Rydzewski, 2002).

Pokolenie Y w organizacji

Pokolenie Y tworzą osoby urodzone w latach 1980-2000. To one obecnie weszły na rynek pracy i zaczynają na nim dominować. Oczekują, że praca da im możliwość wykonywania tego, do czego są stworzeni i co kochają robić. Zaczynają poszukiwać w pracy możliwości samorealizacji i pełnego wykorzystania swojego potencjału. Oczekują autentyczności, czyli możliwości bycia sobą w pracy (zob. Hajducki P.K., www.nf.pl/News/15547/Co-uskrzydla-czlowieka/motywowanie-meaning-broad-and-build-theory/). Dziś tradycyjne instrumenty motywacyjne, takie jak wysokie wynagrodzenia, premie i możliwości awansu, nie są już wystarczające. Pracownicy oczekują elastycznego dnia pracy, możliwości zarządzania swoim czasem pracy, zadań będących wyzwaniem, ale jednocześnie takich, które nie wymagają maksymalnego poświęcenia i oddania. Generacja Y, to nowe podejście do zagadnienia równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Chcą oni jednocześnie spełniać się w pracy nie rezygnując z życia towarzyskiego i prywatnego.

Ważne jest dla nich poczucie wolności rozumianej jako wolność czasu pracy, wolność słowa, tolerancja oraz nastawienie na różnorodność i indywidualizm. Odrzucają wszelkie autorytety i dogmaty. Są maksymalnie skoncentrowani na sobie i swoim rozwoju. Egoistycznie starają się budować swoją osobistą markę, aby założyć własną działalność gospodarczą. Praca jest etapem do osiągnięcia założonego celu. W danej organizacji osoby pokolenia Y pracują tak długo jak mogą się tam rozwijać i uczyć. Odpowiada im atmosfera wyjątkowości oraz ważność realizowanych celów dla organizacji. Łatwo zmieniają miejsce pracy deklarując często chęć wyjazdu za granicę. Cenią relacje partnerskie pomiędzy pracownikiem a przełożonym.

Zatem jak zarządzać tego typu pracownikami? Odpowiedź na to pytanie znaleźć można stosując elementy psychologii pozytywnej takie jak pozytywne emocje i korzystanie z silnych stron pracownika.

Psychologia pozytywna określa sześć głównych cnót, które mogą stać się mocnymi stronami każdej jednostki i organizacji. Są to kolejno:

- Mądrość i wiedza (wisdom and knowledge) pozwalająca na kreatywność, ciekawość, otwartość, miłość do nauki, perspektywy;
- Odwaga (courage) wyrażająca się w męstwie, wytrwałości, uczciwości i witalności;
- Człowieczeństwo (humanity) przejawiające się w miłości, życzliwości oraz inteligencji społecznej;
- Sprawiedliwość (justice) rozumiana jako uczciwość, przywództwo i lojalność;
- Wstrzemięźliwość (temperance), rozumiane jako przebaczenie, miłosierdzie, pokora, roztropność oraz samokontrola;
- Transcendencja (transcendence), która to widoczna jest w docenianiu piękna, i doskonałości, wdzięczności, nadziei, humorze oraz duchowości.

Organizacje inteligentnie emocjonalne

O ile wpływ inteligencji emocjonalnej na życie jednostki został dość dokładnie zbadany i opisany, tak obecnie teoretycy i praktycy zajmujący się problematyką zarządzania zastanawiają się nad wpływem inteligencji emocjonalnej na organizację. Czy zatem można mówić o organizacjach inteligentnie emocjonalnych? Naszym zdaniem tak. Organizacje inteligentnie emocjonalne to takie, które w procesie zarządzania stosują zasady psychologii pozytywnej. Ważna jest dla nich praca nad emocjami swoich członków. Tworzą kulturę organizacji nazwaną

przez nas kulturą emocji, w której najważniejsze stają się pozytywne relacje pomiędzy współpracownikami.

Jednym z podstawowych zadań menadżera w tego typu organizacjach staje się wzbudzanie pewnego rodzaju rezonansu rozumianego jako umiejętność wprowadzania pozytywnych emocji w szeregi grup pracowniczych i całej organizacji. Chodzi o zdobycie przychylności członków załogi oraz spowodowanie, aby czuli się oni ze sobą na tyle dobrze, aby chętnie dzielić się swoimi pomysłami, uczyć się od siebie, wspólnie podejmować decyzje oraz co najważniejsze osiągać cele organizacji i swoje. Wytworzenie pozytywnej więzi emocjonalnej pomiędzy pracownikami w organizacji oraz pomiędzy pracownikami a zarządzającymi stało się obecnie jednym z najważniejszych zadań jakie stawiają sobie menadżerowie dużych przedsiębiorstw.

Jak wynika z badań Barbary Fredrickson (2003, 2009), pozytywne emocje przyczyniają się do rozwoju w człowieku zasobów, którymi może on dysponować. Dotyczy to zasobów zarówno fizycznych (np. zdrowie i odporność), jak i psychicznych (np. odporność psychiczna, kreatywność, zdolność do radzenia sobie z trudnymi sytuacjami), a także społecznych (np. dobre relacje z ludźmi). Człowiek będący pod wpływem pozytywnych emocji staje się kreatywny i aktywny. Pozytywne emocje w środowisku pracy wpływają na pozytywny klimat, pozytywne relacje i pozytywną komunikację. To wszystko przekłada się na osiąganie celów i zysków przez organizację.

Zatem jak zbudować kulturę pozytywnych emocji? Jak kontrolować i zamieniać emocje negatywne na pozytywne przyczyniające się do rozwoju i działania. Współczesne organizacje zauważają, że zarządzanie emocjami (szczególnie tymi pozytywnymi) swoich pracowników przekłada się na zysk przedsiębiorstwa. To dlatego tak dużą popularnością od niedawna cieszą się szkolenia, na których pracownicy uczą się pozytywnych emocji, szkolenia bazujące na rozbudzeniu emocjonalnym i wytworzeniu pozytywnej więzi emocjonalnej.

W większości obecnych organizacji obowiązują reguły okazywania emocji, czyli zasady określające jakie emocje powinny być prezentowane (uśmiech do każdego obsługiwanego klienta w sieci restauracji McDonald's) lub maskowane (złość, frustracja, irytacja w działach obsługi klienta, działach reklamacji) w poszczególnych sytuacjach. Reguły okazywania emocji obowiązują nie tylko w zakładach pracy ale w każdej społeczności. Jednak o ile wyrażania emocji w kulturowo przyjęty w danej społeczności sposób uczymy się już w procesie wczesnej socjalizacji pierwotnej, tak reguł organizacyjnych musimy nauczyć się intencjonalnie w nieskończenie wielu procesach socjalizacji wtórnej. Te pierwsze są postrzegane przez nas jako naturalne i dlatego nie budzą sprzeciwu. Są oczywistościami. Wyrażanie „odpowiednich” emocji w organizacji nie zawsze jest łatwe. Zanim staną się one automatyzmami, muszą być wielokrotnie powtarzane i utrwalane.

Budując kulturę emocji zarządzający próbują podjąć działania zorientowane na pozytywną identyfikację pracowników z organizacją i sobą nawzajem. Uwalniają w członkach załogi zachowania i reakcje o charakterze naturalnym, spontanicznym bazując na mocnych stronach każdego pracownika. Tworzą atmosferę współpracy, przyjaźni, akceptacji, współczucia, wybaczenia i wdzięczności. Okazywanie emocji w organizacjach inteligentnie emocjonalnych jest czymś naturalnym, co przynosi wymierne korzyści.

Tak jak dla inteligencji emocjonalnej tak i dla organizacji inteligentnej emocjonalnie ważne są następujące podstawowe obszary i związane z nimi kompetencje. Po pierwsze samoświadomość, rozumiana jako umiejętność rozpoznania i nazywania własnych emocji. Zarządzający ludźmi doskonale wiedzą, że pewne działania podejmowane w organizacji powodują u jej członków pobudzenie emocjonalne.. Dlatego celowym staje się przewidzenie, rozpoznanie, nazwanie, a następnie stymulowanie powstających u pracowników emocji. Organizacja może zarządzać zbiorowymi i indywidualnymi emocjami dzięki drugiej kompetencji, to jest świadomości społecznej. Empatia pozwala na wsłuchanie się w uczucia odbiorców, a tym samym podejmowanie decyzji adekwatnych do sytuacji w jakiej się znajduje przywódca i jego podwładni. Wszelkie zmiany w organizacji będą akceptowane, a nawet inspirowane przez jej załogę jeśli będziemy odpowiednio zarządzać relacjami, co jest trzecią kompetencją pożądaną przez organizacje o kulturze emocji. I wreszcie samokontrola, jako umiejętność panowania nad destrukcyjnymi emocjami, która pozwala na swobodne dopasowywanie się do zmieniającej się sytuacji. Wszystkie te umiejętności sprzyjają rozwojowi organizacji. To w takich organizacjach promujących otwartą komunikację i dających możliwość wymiany poglądów i idei współcześni pracownicy chcą pracować. Te organizacje, które jako pierwsze zdadzą sobie z tego sprawę będą miały możliwość zatrudnić najlepszych pracowników, gdyż pokolenie Y właśnie ich poszukuje na swoich pracodawców.

Podsumowanie

Codziennność organizacyjna ma być racjonalna, spójna i jednolita. Jednak organizacja to głównie ludzie w niej uczestniczący, którzy to nie są robotami pozbawionymi uczuć i emocji. Każdy dzień życia organizacyjnego niesie ze sobą zespół sytuacji, w których jednostka nie zawsze pozostaje racjonalna. Uzewnętrznianie emocji nie jest mile widziane w większości znanych mi przedsiębiorstwach. Jednak te same firmy zdają sobie sprawę z niemożności pozbawienia jednostki swej emocjonalności. Dlatego też organizują szkolenia, które mają skanalizować powstające emocje i przełożyć je na zwiększenie efektywności pracy. Pracownicy

stają się uczestnikami nie tylko szkoleń merytorycznych, mających poszerzyć ich wiedzę techniczną, ale również szkoleń mających na celu rozwój tzw. umiejętności miękkich. Współczesny pracownik uczestniczy w szkoleniach bazujących głównie na rozbudzeniu emocjonalnym. Celem takich szkoleń jest zwiększenie identyfikacji pracownika z firmą, wzrost motywacji do pracy oraz spowodowanie większej integracji pracowników jako zespołu. Pracodawcy zaczynają dostrzegać, że większość ludzkich działań bazuje na emocjach. To one zwiększają lub zmniejszają motywację do pracy. Zatem odpowiednio sterowane mogą przyczyniać się do wzrostu motywacji pracownika a tym samym mogą przekładać się na większą efektywność pracy.

Psychologia pozytywna to stosunkowo nowy nurt w psychologii. Skoncentrowany jest on na konstruktywnych aspektach życia psychicznego i społecznego. Dobór treści i problemowy sposób ich prezentacji ukazują szeroki zakres wiedzy, jaką obejmuje ta dyscyplina, a także rozwijane w jej ramach nowe, oryginalne podejście do praktyki psychologicznej. Zastosowanie perspektywy psychologii pozytywnej w zarządzaniu to bardzo obiecująca dyscyplina. Stosowanie instrumentów psychologii pozytywnej w organizacjach stwarza nowe możliwości oddziaływania na pracownika bez stosowania destrukcyjnej manipulacji.

Zatem odpowiadając na pytania postawione na początku artykułu należy powiedzieć, że emocje nie należy tłumić, należy je odpowiednio przekształcać i kanalizować. Dostrzeganie pozytywnych aspektów zachowania i zdarzeń pozwala na sprawniejsze i mniej obciążające psychicznie funkcjonowanie w organizacji i społeczeństwie. Samokontrola emocjonalna nadal pozostaje ważnym elementem regulacji emocji. Organizacje powinny zwracać większą uwagę na opanowanie przez swoich członków mechanizmów i sposobów sterowania własnymi emocjami. Rozwój umiejętności interpersonalnych (zob. Pawłowska, 2006) rozumianych jako umiejętność tworzenia pozytywnych relacji z innymi ludźmi w procesie interakcji, umiejętność komunikowania się, oceny i zrozumienia sytuacji oraz umiejętności emocjonalnych, czyli umiejętności kierowania emocjami w miejscu pracy powinien być stałym punktem szkoleń w organizacjach. Samokontrola emocjonalna może być mniej lub bardziej skuteczna. Jej skuteczność jest większa wtedy, gdy człowiek podejmuje próbę zapanowania nad emocjami, zanim wystąpiło silne pobudzenie emocjonalne (zob. Reykowski, 1992: 50). Skuteczna samokontrola może prowadzić do zwiększenia satysfakcji, poczucia sprawstwa, szczęścia i powstania wielu innych pozytywnych emocji. Dlatego nauczanie pracowników pozytywnej samokontroli emocjonalnej jest tak ważne dla przedsiębiorców. Może zwiększyć poczucie zadowolenia z pracy, mniejszą absencję i rotację pracowników.

Literatura

- Doliński D., 2004, *Mechanizmy wzbudzania emocji*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Tom 2, *Psychologia ogólna*, Gdańsk: GWP.
- Ekman P., Friesen W.V., Simons R.C., 1985, *Is the startle reaction an emotion?*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 49, 1416-1426.
- Fehr B., Russel J., 1984, *Concept of emotion viewed from a prototype perspective*, „Journal of Experimental Psychology”, General 113, 464-486.
- Fredrickson B.L., 2009, *Positivity*. New York, Crown.
- Fredrickson, B.L., 2003, *The value of positive emotions*, „American Scientist”, 91, 330-335
- Goleman D., 1999, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań: Media Rodzina of Poznań.
- Goleman D., 1997, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań: Media Rodzina of Poznań.
- Golińska L., 2009, www.terapia.rubikon.net.pl
- Hajdecki P. K., 2009, KPMG www.nf.pl/News/15547/Co-uskrzydla-czlowieka/motywowanie-meaning-broad-and-build-theory/
- Hoffman M.L., 1984, *Interaction of affect and cognition In empathy*. w: C. Izard, J. Kagan, R. Zajac (red.), *Emotions, cognition and behavior*, New York: Cambridge University Press.
- Kemper T. D., 1987, *How many emotions are there? Wedding the social and autonomic components*, „American Journal of Sociology”, nr 93, 263-289.
- Krokowski M., Rydzewski P., 2002, *Zarządzanie emocjami. Inteligencja emocjonalna*, Łódź: Imperia SC.
- Matthews G., Zeider M., Roberts R.D., 2004, *Emotional Intelligence: Science and Myth*, Cambridge: MIT Press.
- Oatley K., Jenkins J., 2005, *Zrozumieć emocje*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pawłowska B., 2006, *Umiejętności interpersonalne i emocjonalne jako kryterium rekrutacyjne i kryterium oceny pracownika*, w: L. Zbiegiem-Maciąg, E. Beck (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Kraków: AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.
- Plutchik R., 1980, *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, New York: Harper and Row.
- Plutchik R., 1962, *The emotions: Fact, theories and a new model*, New York: Random House.
- Plutchik R., 1994, *The psychology and biology of emotion*, New York: Harper Collins College Publishers.
- Reber A.S., 1985, *Dictionary of Psychology*, London: Penguin Books.
- Reykowski J., 1992, *Emocje, motywacja, osobowość*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Salovey P., Sluyter D., 1990, *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Poznań: Rebis.
- Shaver P., Schwartz J., Kirson D., O'Connor C., 1987, *Emotion knowledge. Further exploration of a prototype approach*, „Journal of Personality and Social Psychology”, nr 52, 1061-1086.

Kontynuacja kluczowych wartości firmy rodzinnej jako czynnik skutecznej sukcesji

Współczesne firmy działające w otoczeniu konkurencyjnym, coraz bardziej uzależnione są od zachodzących w nim zmian. Nasilająca się konkurencja, ciągła presja innych podmiotów funkcjonujących w tym samym segmencie, nowe sposoby konkurencji, łączenie się firm, alianse strategiczne, szybki postęp technologiczny i inne zmiany otoczenia wymagają skupienia wysiłków na ukierunkowanym reagowaniu na te zmiany. Managerowie firm chcąc w sposób zintegrowany działać w swoim otoczeniu, muszą coraz częściej oprócz operacyjnych działań oscylujących wokół utrzymania wysokiej lojalności klientów, bieżących działań gwarantujących wysoką efektywność finansową, czy też aktywnej polityki personalnej zwracać swoją uwagę na zagadnienia stricte strategiczne. W zmieniających się zarówno szybko jak i nieustannie warunkach, istotne jest bowiem takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które pozwoli na jego długofalowy rozwój, a w konsekwencji ekonomiczny sukces, rozumiany jako jego zdolność do rozwoju w długiej perspektywie czasowej. Dotyczy to zwłaszcza firm rodzinnych, w których intencją założycieli było nie tylko okresowe stworzenie miejsc pracy i zarobkowania dla rodziny, lecz także zagwarantowanie trwałej sukcesji i w konsekwencji długowieczności firmy. Od skutecznej sukcesji zależy dalsza egzystencja i rozwój przedsiębiorstwa. Jeśli założyciel nie konfrontuje się z tym zadaniem odpowiednio wcześniej by krok po kroku przygotować się do jego realizacji, działa na szkodę swoją, swojego życiowego dzieła i swoich następców.

Praktyka pokazuje jednak, że skuteczna sukcesja przez dwa lub trzy pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych wcale nie jest tak prosta. Szanse na to, że firma rodzinna przetrwa wystarczająco długo, by przejść w ręce kolejnego pokolenia, nie są wielkie. Ok. 30% firm przetrwa do następnego pokolenia. Jedynie 10% firm przetrwa do trzeciego pokolenia (Fleming, 2006: 8). Przyczyny nieudanych

przejęć przedsiębiorstw są bardzo różnej natury, jednakże w głównej mierze dotyczą tego, że brakuje odpowiedniego zaplanowania i konkretnej koncepcji tego w jakim zakresie i komu przekazana zostanie odpowiedzialność za firmę.

Firmy, które charakteryzują się najdłuższą tradycją uzupełnioną o długo-okresowe dobre wyniki działania przygotowują się starannie do przeprowadzenia skutecznej sukcesji. W tym zakresie jest co najmniej kilka różnych możliwości, a wybór każdej z nich zależy od przypadku indywidualnego firmy. Decydujące są każdorazowo zależności wynikające z powiązań pomiędzy obszarami: rodzinnym, przedsiębiorczym, finansowym, podatkowym i prawnym. Istotne w zakresie wyboru właściwej opcji jest to, by przeanalizować pojawiające się między tymi obszarami zależności, jak również uznać, że proces przekazania odpowiedzialności za firmę odbywa się co prawda pomiędzy najważniejszymi w firmie osobami (właściciel – następca) ale dotyczy całej organizacji! Wyzwaniem dla właścicieli jest to, by sukcesja była skuteczna nie tylko przyczyniając się do kontynuacji wewnętrznego ładu korporacyjnego ale również do długookresowego zagwarantowania konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa.

Na temat źródeł długowieczności firm rozważania w literaturze tematu prowadzone są nieustannie. Jest wiele rozważań i dyskusji w tym zakresie. Najbardziej oczywistymi czynnikami wpływającym na duże prawdopodobieństwo kontynuacji sukcesów założycieli są zdolni potomkowie oraz ich gotowość do postrzegania biznesu jako opłacalnego wyzwania. To od ich chęci, mobilizacji i odpowiedzialności zależy urzeczywistnienie poglądu, że: „jedną z największych strategicznych korzyści, jaką może mieć kompania, jest następstwo krwi” (Landes, 2007: 316). Nietrudno znaleźć przykłady założycieli, którzy w gronie swoich najbliższych: dzieci lub bliskich krewnych znaleźli następców gotowych do poświęcenia całego wolnego czasu na pracę w firmie w imię wyższych wartości. „Business Week” podaje, że to właśnie firmy rodzinne mają managerów (członków rodziny) pełnych pasji do swej pracy, gotowych poświęcić się w stopniu niespotykanym. Istotna też jest zdolność do współpracy pomiędzy kandydatem na managera, a managerem ustępującym (Tamże).

Analizując czynniki warunkujące ciągłość dynastyczną należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden element wyróżniający przedsiębiorstwa długowieczne. To spójne wartości oraz ich wpływ na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Wyniki trwających ponad sześć lat badań prowadzonych przez J. Porrasa oraz J. Collinsa wykazały, że źródłem trwania i rozwoju organizacji są główne wartości, a ściślej to ujmując silne poczucie świadomości własnych głównych wartości, ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy (Collins i Porras, 1997; za Stachowicz-Stanusch, 2007: 12).

W przedsiębiorstwach rodzinnych główne zadanie to stawianie znaku równości między zyskiem, a wartościami. Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, bo w działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele

przedsiębiorstw stawiają na ciągłość, wybór następców, rozkładają plany na wiele lat. W firmach rodzinnych ponadto ma miejsce silniejsza identyfikacja z wartościami samego przedsiębiorstwa czy wewnętrzne przekonanie, co do realizowanej misji danej firmy. Młodzi managerowie mający kontynuować biznes przejmują obowiązki wynikające z głównych wartości tworzących tożsamość firmy. To ich zobowiązanie wobec wszystkich interesariuszy firmy, których oczekiwanie, częstokroć nie wyrażone wprost, ale odczuwane niejako intuicyjnie, oscyluje wokół tego, by zachowane zostały standardy do jakich przywykli. Nie oznacza to jednak odrzucania innowacyjności! Wręcz przeciwnie! Prężnie działające firmy rodzinne bardzo często obok wartości osadzonych na tradycji wyznają również takie, które bezpośrednio nawiązują do innowacyjności i nowoczesności. Chcąc konkurować w dynamicznym otoczeniu czynnik innowacyjności jest niezbędny by dotrzymać kroku a nawet wyprzedzać zmiany rynkowe. Zmiana – jako wartość wyrażana jest w tych przedsiębiorstwach, które bardzo silnie nastawione są na zarządzanie przyszłością i definiowanie kolejnych rynkowych szans i możliwości! Managerowie, którzy otwarcie komunikują zmianę jako jedną z wartości tworzących tożsamość organizacyjną, dają tym samym sygnał do tego, by pracownicy nastawiali się na poszukiwanie nowych potencjałów rozwoju. Tym niemniej dotyczy to takich firm, w których zmiana została zapisana w świadomości pracowników jako wartość organizacji. Sztuką, której muszą nauczyć się kolejni managerowie jest właśnie to, by umieć zidentyfikować i utrzymać te wartości, które tworzyły swoiste spoiwo firmy. Są oni uważani za kustoszy firmy, których rolą jest ochrona tych wartości w imieniu firmy i na jej korzyść. Jeśli pierwotny sens wartości zostanie utracony lub jeśli ewoluują one w stronę sprzeczną z intencjami założycieli, rolą kierownictwa jest reinterpretacja i redefinicja wartości, tak by w dalszym ciągu stanowiły one istotę przedsiębiorstwa w jej pierwotnym założeniu (Tamże, 2007: 14).

Każda czyniona w sferze wartości refleksja wymaga określenia sposobu ich rozumienia, szczególnie, że każdorazowo pojmowanie tegoż pojęcia nacechowane jest nie tylko indywidualnym postrzeganiem własnym lecz również wynika z przyjmowanego stanowiska aksjologicznego⁸⁴. „Wartość” w naukach ekonomicznych jest pojęciem o wielowiekowej tradycji i posiada dla tej dyscypliny fundamentalne znaczenie. Od niedawna, bo dopiero od końca XIX wieku, jest natomiast pojęciem filozoficznym (Tatarkiewicz, 1986: 69). Wartość – to najbardziej ogólny wzorzec postępowania, wyidealizowana norma, a więc pojęcie, w oparciu o które konstruowane są bardziej uszczegółowione normy społeczne, środowiskowe i kulturowe. Jednak w różnych kulturach, społeczeństwach a nawet społecznościach lokalnych wartości są interpretowane różnie (Kosewski, 2008). Za wartość uznajemy wszystko to, co cenne, a to co cenne, zdaniem U. Schrade (1992:16), wyznaczone jest przez ludzkie potrzeby i pragnienia. Skala i hierarchia wartości dotyczą

⁸⁴ Aksjologia (grec. aksios – wartość) to szczegółowa teoria wartości, wchodząca w skład poszczególnych dyscyplin naukowych. Dziedzina rozważań nad wartościami określonego rodzaju: poznawczymi, ekonomicznymi, religijnymi. Termin ten został wprowadzony przez P. Lapięgo *Logique de la volonté* (1902) oraz E. Hartmanna w *Grundriss der Axiologie* (1908).

więc zarówno życia społecznego, działania zbiorowego, jak i życia indywidualnego – postępowania jednostkowego (Michalik, 1980: 121). Według M. Schelera wartości są obiektywne i normatywne (zobowiązują moralnie). Moralność polega na wybieraniu zgodnym z przedstawioną hierarchią wartości. Im wartość jest wyższa tym bardziej jest trwała, mniej zależna od organizmu, daje głębsze zadowolenie i jest łatwiej dzielona z innymi ludźmi (Por. Scheler, 1987). M. Kosewski stwierdza, że każdy człowiek uważa się za sprawiedliwego, uczciwego, lojalnego, odpowiedzialnego itp., w związku z tym każdy różnie rozumie czym jest dobro i czym są poszczególne wartości. Każdy człowiek według własnych kryteriów może być różnie przywiązany do własnych i odmiennych hierarchii wartości. Dla jednego ważniejsza od sprawiedliwości jest uczciwość, inny może bardziej preferować postępowania odpowiedzialne od działań efektywnych (Kosewski, 2009: 23).

Każda rodzina i każda firma ma zbiór własnych wartości. Rodzina w takim rozumieniu to integralny system cechujący się rozmaitymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznych zasad, układem relacji i hierarchii, określonymi środkami podtrzymującymi spójność czy żywotność tego systemu oraz określonymi celami do których stara się dążyć. Podobnie jak w przedsiębiorstwie. System wartości i zachowania organizacyjne są integralną częścią kultury każdego przedsiębiorstwa. To poprzez kluczowe wartości rozumiane i respektowane są uniwersalne zasady, dzięki którym kierownictwo firmy kontroluje, utrzymuje oraz rozwija proces komunikacji społecznej pomiędzy klientami i pracownikami, pracownikami i pracodawcami, a także wpływa na długookresową efektywność organizacji. W firmie rodzinnej kluczowe dla jej funkcjonowania i spójności działań są wartości założyciela. To jego postrzeganie i interpretacja tego, co jest najistotniejszą wartością wnoszoną do biznesu integruje wszystkie dalsze działania. Jeśli więc dojdzie do nałożenia się obu tych systemów, rodzi się wówczas szansa stworzenia nowej, niepowtarzalnej jakości, w której jeden system może czerpać z zasobów i bogactwa drugiego.

Wartości założyciela, splatające się z wartościami systemu rodzinnego do którego należy, decydują o misji firmy, realizowanej strategii, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z klientami i kontrahentami.

Kreując procesem rozwoju firmy, właściciel świadomie określa strategię, konkretną misję i wizję, dopingującą ją do dalszego działania. „Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, w jakim sektorze, branży, czy na jakim rynku działa przedsiębiorstwo (Oblój, 1998: 32-33).

Dlatego w procesie przekazywania firmy niezbędne jest, by istotę dotychczas prowadzonego biznesu sprowadzić do wspólnego dla wszystkich członków firmy (managera ustępującego wspólnie z następcą i kluczowymi pracownikami) mianownika, a mianowicie do misji. „Misja jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa ona główne wartości, dla których organizacja została

powołana, bądź, które realizuje przez swoją działalność” (Dwojacki, 1995, nr 12). Niekiedy określana jest jako „credo” lub „deklaracja zasad biznesu” (Lamin, 2001: 368). Ponieważ informacja zawarta w misji, a dotycząca scharakteryzowania roli przedsiębiorstwa, skierowana jest nie tylko do pracowników, lecz również na zewnątrz, należy podkreślić właśnie znaczenie tego przekazu do owej drugiej grupy odbiorców. Poprzez zdefiniowanie misji, przedsiębiorstwo ma możliwość zaprezentowania na zewnątrz: swoim klientom, dostawcom, akcjonariuszom, swoich przekonań i wierzeń, a także zaakcentowania tych wartości, którym firma hołduje, tym bardziej, że w misji często określa się właśnie stosunek przedsiębiorstwa do klientów, czy inwestorów. Dlatego posiadanie jasno określonej misji jest niemalże warunkiem, spójnego rozumienia przez pracowników sensu działalności przedsiębiorstwa. To zadanie nabiera zasadniczego znaczenia w momencie, gdy mowa jest o kontynuacji działania przedsiębiorstwa rodzinnego pod innym kierownictwem. Kluczowa dla sukcesji spójność wartości musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w misji firmy.

Uzupełnieniem definiowania misji organizacji jest nakreślenie jej wizji. Wizja to „projekcja marzeń, pozwalająca na stworzenie wytycznych dla planowania stopniowego przejścia od stanu istniejącego do stanu pożądanego”, (Penc-Pietrzak, 1998: 23), „jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować” (Oblój, 2001: 235). Stanowi ona zdefiniowane wyzwania, aspiracje i ambicje przedsiębiorstwa, a równocześnie umożliwia dokonania odpowiedniego ukierunkowania wszystkich działań, gdyż precyzuje ich obszar i zakres (Banaszyk, 1998: 118). Im dokładniej sprecyzowany jest ten idealny, pożądaný stan danej organizacji w przyszłości, tym mniej nieporozumień odnośnie jego interpretacji oraz weryfikacji osiągniętych wyników. Ważne jest również, aby sformułowany cel wizyjny, był ambitny lecz równocześnie realny. Tylko właściwe ustalenie poziomu możliwości pracowników może pozytywnie wpłynąć na stymulację podejmowanego ryzyka, co w konsekwencji sprowadza się do wyzwolenia motywacji pracowników (Zimniewicz (red.), 2003: 122). T. Peters tak sformułował swoje spostrzeżenie dotyczące wizji: „wizja jest tworem paradoksalnym: jest względnie stała. Ale też i dynamiczna w tym zakresie, że zawiera konieczność prowadzenia stałej korekty i stałego wypróbowywania (dostosowywania) cykli, które powodują, że umiejętności i możliwości utrzymują się wciąż na poziomie bieżącym” (Krupski (red.), 1999: 106). Powyższa puenta sformułowana w kontekście wizji podkreśla, iż jest ona jasno sprecyzowanym, trwałym nakreśleniem „aspiracji i twórczej wyobraźni właściciela” (Stabryła, 2002:48), wyznaczeniem kierunku wspólnego marszu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, który równocześnie charakteryzuje się elastycznością, z której należy skorzystać, w przypadku zaistnienia zasadniczych zmian otoczenia. W momencie przejmowania odpowiedzialności za firmę konieczne jest ustalenie wizji opartej na dotychczasowym modelu biznesowym, a jednocześnie integrującej ambicje następcy w taki sposób, by w pełni identyfikował się on z postawionymi zadaniami.

Tworzenie konkretnego planu przyszłości rozwoju firmy przyczynia się do odzwierciedlenia systemu wartości, filozofii oraz poglądów naczelnego kierownictwa, stanowiąc tym samym informację dla pracowników odnośnie ukierunkowania wynikających z nich celów. Z tego punktu widzenia istotne jest aby w pracach nad nową wizją w dalszym ciągu włączony był ustępujący zarząd. Wspólna praca nad wypracowaniem nowych kierunków działania daje szansę nie tylko na uzgodnienie konkretnych celów biznesowych, ale co o wiele istotniejsze sprowadza się do tych wartości, które stanowią istotę tej firmy i mają być częścią jej tożsamości w przyszłości. Z punktu widzenia skutecznej sukcesji opartej na przekazaniu wartości, ważna jest nie tylko umiejętna ich identyfikacja, lecz także właściwa interpretacja. Mając bowiem świadomość tego, że wartości leżą w głębokiej strukturze doświadczeń indywidualnych należy przyjąć, że każdy pracownik może mieć własną interpretację znaczeniową poszczególnych wartości. Przykładowo, jeśli wartością charakteryzującą firmę jest: „zaufanie”, to wartość ta może mieścić bardzo wiele zupełnie różnych kontekstów:

- Zaufanie – może oznaczać, że zarządzający delegują uprawnienia pracownikom liniowym, ponieważ wierzą w ich kompetencje i umiejętność poradzenia sobie z przekazanym im zadaniem;
- Zaufanie – może oznaczać, że współpracując nad jakimś projektem wierzę w jakość wykonania poszczególnych zadań przez pozostałych członków zespołu, ufam ich rzetelności, mam do nich zaufanie;
- Zaufanie – może oznaczać, że niezależnie od tego jakiej jakości jest moja praca ufam mojemu pracodawcy i wierzę, że mam gwarancję zatrudnienia, ponieważ jestem pracownikiem lojalnym.

Inne wartości mogą być preferowane (i na ogół są) przez pracownika inne przez pracodawcę. Rolą więc pracodawcy jest zbudowanie takiej kultury wartości, w której wyznawanie określonych i wskazanych założeń norm, szczegółowo przez pracodawcę scharakteryzowanych i opisanych, stanowić będzie przesłankę dla kompleksowych działań służących osiągnięciu celów strategicznych przedsiębiorstwa. W praktyce polegać to może na rozbudowie tych narzędzi etycznego zarządzania, które określają, będą wspierać i czuwać nad realizacją, prawidłowych i najlepszych praktyk zarządzania, zgodnych z wyznawaną przez pracodawcę kulturą wartości (Kosewski, 2009: 23). Jednocześnie różnorodność możliwych interpretacji nakazuje, by w procesie definiowania głównych wartości firmy pójść krok dalej i wspólnie zastanowić się, co ta wartość dla oznacza dla jej właściciela oraz dla jej następcy. Jak oni rozumieją jej kontekst i jakie konsekwencje dla firmy ma jej zastosowanie.

Organizacja powinna definiować kontekst wartości tak precyzyjnie, jak tylko jest to możliwe, by móc na tej podstawie określić kodeks zachowań wynikających z przyjętych wartości. Jeśli na przykład w przedsiębiorstwie uznano za priorytetową wartość odpowiedzialność – to obok kontekstu istotne jest określenie pożądanych zachowań wobec wszystkich interesariuszy firmy. Bowiem tylko

wówczas, gdy główne wartości są przetłumaczone na konkretne działania, mogą być pomocne dla organizacji. Istota sprawy polega więc na właściwym zinterpretowaniu znaczeń i przyjęciu tych, z których firma w długim okresie czasu nie chce rezygnować.

Dążenie do sukcesu we współczesnych warunkach to cel większości przedsiębiorstw i większości pracowników. Jego osiągnięcie wymaga daleko idących zmian i chęci do ich podejmowania. Źródło sukcesu znajduje się w dobrym zarządzaniu, które obejmuje nie tylko technologie, lecz także ludzkie serca (Skrzypek, 2004). Człowiek, który ma poczucie ważności swej sprawy jest dumny z jej wykonania i na tej podstawie jest zdolny tworzyć wspaniałe rzeczy. Praktyka firm pokazuje, że zdecydowanie łatwiej rozwijać pracownika działającego według wartości i założeń firmy, a nieosiągającego odpowiednich wyników, niż osobę, która ma wprowadzić wystarczająco dobre rezultaty, ale nie postępuje zgodnie ze wspólnie określonymi wartościami (Duma, 17/12/2001).

Praktycy zajmujący się zarządzaniem przez wartości są zgodni co do tego, by tożsamość firmy była opisana przez nie więcej niż trzy do maksymalnie sześciu główne wartości. Jeśli bowiem management nie może zdecydować się, które z wielu wyznawanych przez kluczowych pracowników wartości winny być tymi wiodącymi, trudno będzie oczekiwać wyrazistego i spójnego przekazu tych prawd zarówno wszystkim pracownikom jak i interesariuszom zewnętrznym związanym z przedsiębiorstwem. Wizjonerskie firmy, które budują długotrwały wizerunek swojej firmy w otoczeniu, definiują trzy główne wartości (Blanchard i O'Conner, 1998: 59), z którymi w pełni się utożsamiają i które w pełni reprezentowane są zarówno w decyzjach strategicznych jak i w codziennej działalności operacyjnej firmy.

Należy też jednak pamiętać, iż tworzenie systemu wartości który będzie kontynuowany i przekazywany jak kulturowe dziedzictwo nie sprowadza się do tego, by wypracowany został konsensus. Wiele opracowań dotyczących zarządzania wartościami w praktyce mylnie interpretuje to, jak powinien wyglądać proces integracji pracowników wokół kluczowych wartości firmy. Nie chodzi bowiem o szukanie kompromisu. Tworzenie systemu wartości nie ma nic wspólnego z konsensusem. Przeciwnie, polega na narzuceniu przez właściciela swoim pracownikom zestawu fundamentalnych, słusznych przekonań (Lenicioni, 05/2004). Aby pracownicy mogli odnaleźć się w tej ramie konieczna jest zbieżność ich poziomu wartości z proponowanym systemem. By zaangażować się w realizację misji, wizji i strategii firmy nie można nie utożsamiać się z jej podstawowymi wartościami. Kolizja na tym poziomie powoduje bowiem zahamowanie rozwoju. Wspólne wartości [...] mogą tworzyć mocne siły motywacyjne członków organizacji do realizacji przyjętej strategii, a wcześniej stanowić wskazówki przy formułowaniu celów i misji przedsiębiorstwa (Fryzeł, 12/2004). Jednakże szukanie kompromisów w tym zakresie powoduje, że siła przekazu wartości założycielskich jest znacznie słabsza. Dlatego konsensus w tym zakresie winien nastąpić wyłącznie pomiędzy właścicielami odpowiedzialnymi za firmę. Przygotowując się w ten sposób do przejęcia firmy

i dbając o odpowiednie stworzenie ram do kontynuacji kluczowych wartości firmy rozumianych i interpretowanych w różnych kontekstach spójnie przez właściciela firmy oraz jego następcę, zwiększają się szanse nie tylko na utrwalanie rynkowego wizerunku firmy i długookresowy wzrost konkurencyjności. Wraz z takim działaniem rośnie też szansa na wielopokoleniową i skuteczną sukcesję.

Literatura

- Banaszyk P., 1998, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Blanchard K. i O'Conner M., 1998, *Zarządzanie poprzez wartości*, Warszawa: Wydawnictwo Emka.
- Duma D., *Zarządzanie wartościami*, „Gazeta Wyborcza”, 17/12/2001.
- Dwojacki P., *Składniki misji-wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, 12/1995.
- Fleming Q.J., 2006, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Fryzeł B., *Systemy wartości w przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 12/2004
- Kosewski M., 2009, *Wartość, godność i władza*, Warszawa: Wydawnictwo Vizja Press&It.
- Krupski R. (red.), 1999, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Lamin J., 2001, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Landes D., 2007, *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Warszawa: Wydawnictwo Muza S.A.
- Lenicioni P., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review”, 05/2004.
- Michalik M., 1980, *Szkice o kryteriach moralnych*, Warszawa: Wydawnictwo Wiedza Powszechna
- Obłój K., 2001, *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE.
- Obłój K., 1998, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa: PWE.
- Penc-Pietrzak I., 1998, *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Schrade U., 1992, *Etyka główne systemy*, Warszawa: Wydawnictwo PLACET.
- Stabryła A., 2002, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stachowicz-Stanusch A., 2007, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Tatarkiewicz W., 1986, *O filozofii i sztuce*, Warszawa: PWN.
- Zimniewicz K (red.), 2003, *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Poznań: Wydawnictwo AE.

Adrianna Lewandowska

Continuation of Key Values of a Family-owned Enterprise as a Factor of Efficient Succession

Abstract

The managers of the company the most often base their decisions on unidentified and intuitional values. But the increase in the awareness in this range can cause rational benefits. Identifying key values of the company, creating its organisational culture and, at the same time, influencing its strategic decisions can not only contribute to the increase in workers' effectiveness, focused on realisation of strategic actions, but also in further perspective can occur as the bridge for next generations. Other people's expectations are directed to the idea that company's values should remain the unalterable element which describes its identity. It is incredibly important to characterise in the correct way these values that create the centre of a family company and set its frames of work. Companies which guarantee the continuity of values have chances not only for effective succession but at the same time increase its competitive potential.

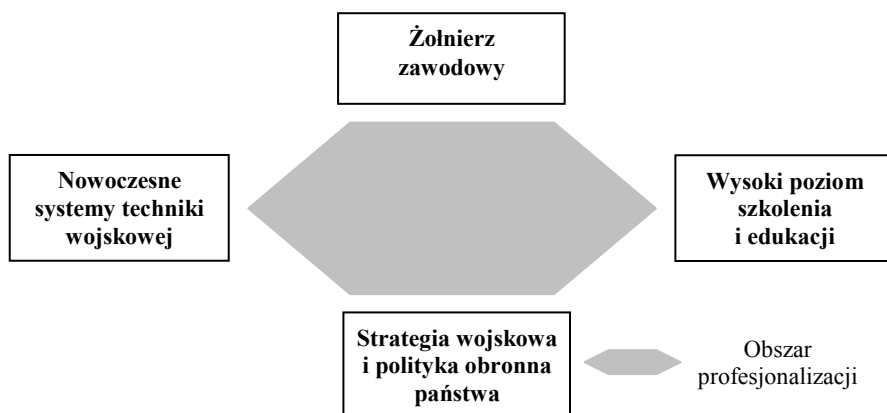
Włodzimierz Chojnacki

Profesjonalizacja armii a relacje cywilno-wojskowe

*Do walki z wszelkimi patologiami potrzebni są
profesjonaliści wojskowi i cywilni działający
bezinteresownie w interesie społecznym,
a nie tylko własnym.*

Leon Petrażycki

Analiza profesjonalizacji armii wyraźnie wskazuje, że od początku lat sześćdziesiątych w krajach wysokorozwiniętych, a w Polsce i innych krajach byłego układu warszawskiego dopiero w latach dziewięćdziesiątych nastąpiły zasadnicze zmiany w tym procesie (Erdelny, 2005: 11-35). W artykule podejmuję m.in. próbę wyjaśnienia transformacji wojska w kierunku armii profesjonalnej w celu przeciwdziałania szerokiego spektrum zagrożeń oraz udziału w operacjach militarnych sojuszu NATO. Podkreślam również, że profesjonalizacja to przede wszystkim jakościowa zmiana w zasobach kapitału ludzkiego wsparta nowoczesnym uzbrojeniem i sprzętem technicznym, strategią wojskową i polityką obronną, co przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Główne obszary profesjonalizacji armii

Źródło: Opracowanie własne.

Socjologiczna analiza profesjonalizacji

Praktyka społeczna wyraźnie wskazuje, że teoria funkcjonalna, która a priori zakłada racjonalność działań jednostek i grup społecznych, a realna racjonalność organizacji to często dwie różne rzeczywistości. Złożoność ta jest widoczna w analizach efektywności działania organizacji, którą interpretuje się nie tylko, jako zwiększanie efektywności pracy personelu (podnoszeniu kwalifikacji i motywacji), ale także jako rezultat doskonalenia struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej i strategii działania. Takie podejście jest bliskie koncepcji autopoietyczności (samopowtarzalności, samoodtworzenia się) systemu społecznego opartej na efektywnej komunikacji społecznej Nicolasa Luhmana (Luhman, 1994: 13-45; Lachman, 2006: 415-417). W odniesieniu do wojska koncepcja ta umożliwiła włączenie w „pole operacyjne” samoobserwacji i samooceny respondentów jako metod jakościowych do oceny ich przygotowania profesjonalnego, eksperckości i odpowiedzialności.

Główne cele przygotowania żołnierzy ukierunkowane są na efektywne pełnienie roli dowódczej (sztabowo-liniowej), przywódczej (społecznej), menedżerskiej (administracyjnej) i szkoleniowej (edukacyjno-wychowawczej). Ich złożoność zależy przede wszystkim od poziomu profesjonalizacji armii (Chandler, 2000: 130-131). Tak więc identyfikacja czynników związanych z profesjonalizmem żołnierzy jest niezwykle istotna w rozważaniach nad doskonaleniem funkcjonowania wojska w społeczeństwie ryzyka (Beck, 2002). Socjologiczna analiza zachowań żołnierzy oparta tylko na analizach instytucjonalnych (normach i regulaminach) nie w pełni odzwierciedla powyższe uwarunkowania. Dlatego też gdy pojawiła się w połowie lat osiemdziesiątych w USA koncepcja instytucjonalno-organizacyjna Ch. Mosciosa wzrosły nadzieje na lepszą diagnozę tak ważnych dla nowoczesnej armii zachowań żołnierzy opartych na innowacyjności, spontaniczności, emocjach, motywacji osiągnięć, dążenia do samorealizacji i perfekcji w działaniu.

Warto podkreślić, że w dużej mierze była ona wymuszona przez obecną koalicję rządową, członkostwo w NATO oraz nowoczesne systemy uzbrojenia i wyposażenia a także efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Profesjonalizacja wojska jest w swej społecznej istocie transformacją armii od profesjonalizacji oficerów do szeregowych zawodowych i narodowych sił rezerwy. Aby spełnić te oczekiwania wojsko musi stać się organizacją uczącą się, w której dominują działania zespołowe, dążenie do mistrzostwa, myślenie systemowe i wspólna wizja osiągania celów oraz odpowiedzialność i zaufanie. Tak rozumiany proces zmian tworzy przestrzeń społeczną, która generuje wysoki poziom ryzyka i różnorodność konfliktów interpersonalnych pomiędzy profesjonalistami i nieprofesjonalistami oraz konfliktów organizacyjnych między profesjonalnym wojskiem a instytucjami administracji państwowej i samorządowej

oraz pozamilitarnymi elementami systemu obronnego szczególnie w sytuacjach kryzysowych (Kloczkowski, 2005: 201-202).

Dlatego też tak istotna jest rola diagnozy kompetencji społecznych w tym inteligencji społecznej żołnierzy zawodowych dokonywanej przez ocenę i samoocenę zachowań w relacjach interpersonalnych przełożony- podwładnych (Goleman, 2007: 321-322). Na problem ten zwraca uwagę R.D. Putnam (2000; Field, 2004), który uważa, że sprawność instytucji powinna być oparta nie tylko na normach i wartościach, ale również dynamicznych relacjach społecznych, w tym głównie na zaufaniu, odpowiedzialności oraz wczuwaniu się w potrzeby innych ludzi funkcjonujących w sieci interakcji społecznych. Stabilność organizacji osiągnięta jest głównie poprzez silne relacje w sieciach powiązań tworzących kapitał społeczny wojska. Jak również na posiadanych umiejętnościach, wiedzy i doświadczeniu, a także dynamice procesu doskonalenia i kreatywności (Edvinsson, Malone, 2001: 7-9). **Zachowania i postawy oparte na zaufaniu, empatii i odpowiedzialności wpływają na integrację poddziałów i oddziałów stając się krytycznym wymogiem efektywności działań, tak poniżej progu wojny, jak i w walce zbrojnej.** Tworzenie małych zintegrowanych, mobilnych i w dużym stopniu samowystarczalnych pododdziałów i oddziałów jest reakcją obronną na wzrost ryzyka występującego na polu walki. Niezwykle więc istotne jest, zdaniem wielu dowódców, nie tylko posiadanie nowoczesnego uzbrojenia i wyposażenia, ale przede wszystkim doskonalenie umiejętności walki zespołowej, wiedzy eksperckiej i dobrego przygotowania psychofizycznego żołnierzy, a także szybkiej reakcji na zachodzące zmiany. Profesjonalizm w działaniu skutecznie ogranicza lęk generowany przez zagrożenia, braki w wiedzy i wyobraźnię (Chojnacki, 2005: 162-167). Dlatego też współczesny specjalista wojskowy to nie tylko profesjonalista w dowodzeniu i zarządzaniu, szkoleniu, logistyce, kreujący własny i podwładnych rozwój zawodowy (Rybak, 1999: 249), ale także specjalista w zakresie diagnozowania zachowań jednostek i grup społecznych, osoba posiadająca zdolności negocjacyjne, doradcze i komunikacyjne. Odnosi się to również do rozwijania osobistych umiejętności uczenia się i kontroli własnego procesu przyswajania nowej wiedzy eksperckiej i potrzebnych doświadczeń (Parsloe, Wray, 2003: 10).

Idea kreowania roli wymusza więc zmianę nie tylko założeń organizacyjno-programowych kształcenia i szkolenia żołnierzy zawodowych, ale także procedur badawczych oraz ewaluacji wyników badań. Jest to nie zwykłe ważne zadanie w sytuacji gdy uczelnie wojskowe w coraz mniejszym zakresie podejmują te problemy. Punktem wyjścia do badań powyższych studiów powinna być wieloetapowa i wielokryterialnej diagnoza socjologiczna, psychopedagogiczna, w tym analiza posiadanych przez żołnierzy kwalifikacji i kompetencji zawodowych. Poziom trudności wzrosło, gdy pełnienie roli mocniej integrujemy z kreowaniem i transgresją przypisanych ról. Niezwykle ważne staje się więc systematyczne diagnozowanie poszczególnych etapów rozwoju kariery, poziomu wiedzy i umiejętności oraz cech psychofizycznych żołnierzy zawodowych, które warunkują w dużym

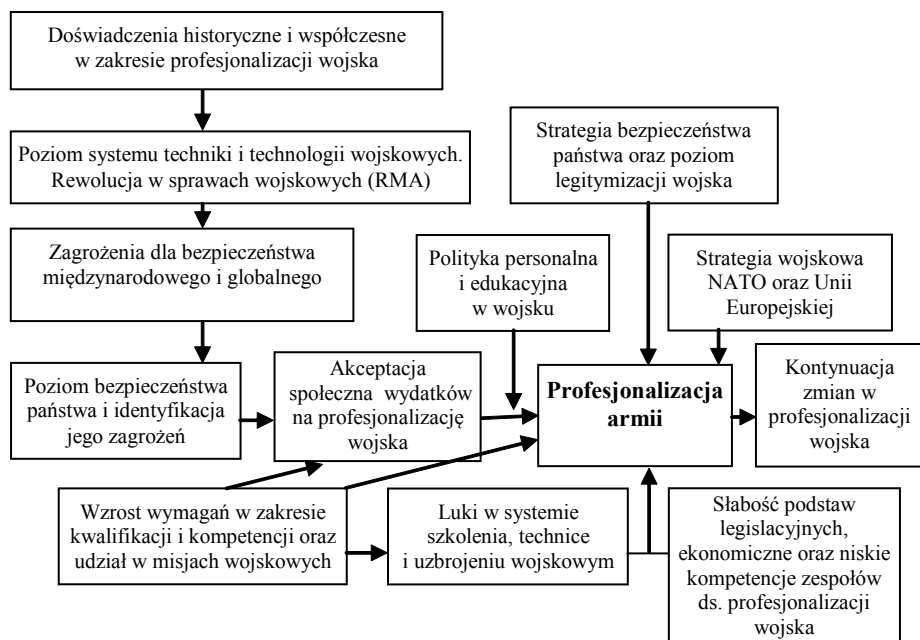
stopniu efektywność wykonywanych przez nich zadań. Duże znaczenie ma więc rozumienie kontekstu sytuacyjnego i zachowań, które mogą ograniczać lub poszerzać przestrzeń społeczną dla indywidualnej kreatywności. Jest to szczególnie istotne, gdy odniesiemy obszar tego oddziaływania do warunków wojny, konfliktów zbrojnych czy misji ekspedycyjnych, w trakcie których żołnierze zmuszeni są łączyć procedury wojskowe z systemami techniki i możliwościami zabezpieczenia logistycznego. Nowoczesne armie wyróżnia wysoka manewrowość, mobilność, efektywność i wszechstronność wykonywanych zadań (Sąsiadek, 2004). W takim ujęciu profesjonalizm wojskowy opiera się na opanowaniu specjalistycznej wiedzy, procedur i standardów oraz innowacyjnych sposobów realizacji zadań wymagających nawet poświęcenia zdrowia a nawet życia. Sytuacje takie generują wysoki poziom stresu i strachu, które w sposób destrukcyjny oddziałuje na umysł wojskowy, gdyż ogranicza, a niekiedy uniemożliwia racjonalne myślenie i działanie oraz proces uczenia się (Goleman, 2007: 322; fakty.interia.pl). Kształtowanie u żołnierzy zawodowych wiedzy specjalistycznej i umiejętności oraz zachowań na poziomie strategicznym, operacyjnym czy taktycznym jest jednak niezwykle trudne. Idealnymi okolicznościami jest uczenie się na mądrości i geniuszu wybitnych dowódców, oficerów sztabu i zabezpieczenia logistycznego. Niestety żołnierze zawodowi z takimi cechami bardzo rzadko występują. Mieć szanse obserwacji geniusza jest prawie niemożliwe. Najczęściej pozostaje studiowanie historii wojskowości oraz analiza biografii wybitnych dowódców, którzy swoimi cechami przywódczymi, rozwiązaniami organizacyjnymi, manewrami wojsk i wykorzystaniem technicznych walorów uzbrojenia wpływali w istotny sposób nie tylko na sferę militarną, ale również zaznaczyli swoją obecność w sferze politycznej, społecznej, ekonomicznej. Jednak większość oficerów polskich nie czyta krytycznym okiem książek z zakresu historii wojskowości. Poszukują trzeciej drogi próbując uczyć się na przykładzie swoich dowódców, jak oni planują uderzenia strategiczne, działania operacyjne i taktyczne oraz jak gromadzą wiedzę i doskonałą umiejętności w trakcie szkoleń, ćwiczeń gabinetowych i poligonowych oraz misji pokojowych. Dlatego też ci doświadczeni żołnierze zawodowi jako wykładowcy w centrach doskonalenia oraz szkołach i ośrodkach szkoleni powinni posiadać trzy grupy zdolności: społeczne, techniczne i koncepcyjne, które powinny być diagnozowane na trzech poziomach: standardowym, rozwojowym oraz integracyjnym. Najważniejszym problemem w wymiarze indywidualnym jest jak zintegrować intelektualny geniusz Alberta Einsteina z pragmatycznym myśleniem Bila Gatesa oraz bohaterstwem Bartosza Głowackiego z bitwy pod Raławicami. Warto podkreślić, że z gruntu fałszywa jest idea, że tylko oficer dowódca może być profesjonalistą. Miała ona jednak duży wpływ na wiele pokoleń żołnierzy, którzy niedoceniali znaczenia profesjonalizmu oficerów sztabu i logistyki oraz oficerów, chorążych, podoficerów i żołnierzy rezerwy, którzy starali się przekładać ich strategiczne, operacyjne i taktyczne zamiały i decyzje na polu bitwy (Matthews, Brown, 1989: 60). Niestety niewiele jest

wartościowych prac traktujących o wzajemnych relacjach dowódca-sztab-podwładni oraz potrzebie profesjonalizacji armii (Chojnacki, 2008: 128-135).

Zmiany w profesjonalizacji żołnierzy zawodowych

Wynikają one głównie z przesłanek politycznych, ekonomicznych, legislacyjnych oraz zakresów kompetencyjnych liderów strategicznych wojska. Najczęściej dokonywane są odgórnie i dotyczą liczebności armii, struktur organizacyjnych, zabezpieczenia socjalnego, obniżenia wymogów naboru do poszczególnych korpusów osobowych oraz zakresów kompetencyjnych i odpowiedzialności. Należy podkreślić, że w wojsku istnieje bardzo ograniczony zakres przestrzeni i przyzwolenia dla wdrażania zmian w ramach inicjatyw „oddolnych”, co utrudnia ewolucyjne ich wdrażanie na wszystkich szczeblach dowodzenia, w przypadku nowych nie opisanych w procedurach i przepisach rozwiązań. Zmiany odgórne zazwyczaj mają charakter polityczno-strategiczny i dotyczą głównie sery organizacyjno-programowej i finansowej sfery restrukturyzacji, modernizacji i profesjonalizacji. Procedury dokonywania zmian są pochodną stylu uprawiania polityki, stylów dowodzenia armią, kultury organizacyjnej, a w szczególności kompetencji osób podejmujących ważne dla państwa, społeczeństwa i armii decyzje.

Doświadczenia wielu państw wskazują, że im wyższy poziom scentralizowania struktur administracyjnych, tym bardziej ograniczona jest sfera dialogu, dyskusji, wymiany doświadczeń, a w konsekwencji możliwości przejawiania krytycznych ocen i kreatywnych postaw. Dlatego też w polityce personalnej i edukacyjnej w wojsku powinna być oparta nie na doświadczeniu czy intuicji, ale wiedzy eksperckiej z zakresu analizy potrzeb kadrowych, edukacyjnych, wartościowania stanowisk pracy, a także planowania ścieżek rozwoju żołnierzy zawodowych oraz wyników badań określają możliwości awansu i rozwoju zawodowego kadry. Ogólny model zmian w profesjonalizacji wojska przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Ogólny model zmian w profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP

Źródło: Opracowanie własne.

Zmiany instytucjonalno-organizacyjne dokonywane w wojsku polskim w latach 1989-2008 należy postrzegać jako typowy przykład niedopasowania strukturalnego, strategicznego, technologicznego oraz reguł i procedur działania do obecnych i przyszłych potrzeb militarnych państwa, sojuszu NATO Unii Europejskiej (Lisowska, 2004; Kryńska, 2004). Polegały one w latach 1989-1996 na powolnym rozszerzaniu ograniczeń w funkcjonowaniu wojska w wymiarze politycznym i społecznym oraz podejmowaniu działań samoograniczających według modeli wypracowanych w zachodnich armiach. W procesie transformacji sił zbrojnych odczuwany jest pewien niezbyt zadowalający poziom przygotowania elit politycznych i liderów strategicznych wojska w obszarze narodowej oryginalności koncepcyjnej zmian systemowych. Profesjonalizm przełożonych w tym okresie, który powinien przejawiać się w posiadaniu wiedzy eksperckiej oraz umiejętności zarządzania zmianą w wymiarze instytucjonalno-organizacyjnej jest na etapie *in statu nascendi*. Poważnym problemem jest w Siłach Zbrojnych RP wypracowanie koncepcji profesjonalizacji w ujęciu systemowym dostosowanym do możliwości ekonomicznych państwa, utrzymywaniem gotowości bojowej wojsk, zakupem nowoczesnego sprzętu wojskowego, sytuacją polityczno-militarną Polski oraz kosztami udziału misjach poza granicami państwa⁸⁵.

⁸⁵ Program profesjonalizacji Wojska Polskiego miał być przygotowany przez Ministerstwo Obrony Narodowej do końca 2008 roku.

Jak dotychczas stosowany był zbliżony do segmentowego model restrukturyzacji i modernizacji armii. Dlatego też, mimo że poszczególne działania nie miały charakteru systemowego, to potrzeba ich koordynacji wymusiła uporządkowaną sekwencję działań w różnych obszarach zmian. Stąd wynika potrzeba dobrego przygotowania zmian w celach, zadaniach i strukturach organizacyjnych wojska poprzez zwiększenie ich elastyczności oraz poszerzenie samodzielności dowódców i sztabów w rozwiązywaniu problemów militarnych. Będzie to możliwe jeśli dokonane zostaną właściwe zmiany w strategii, strukturze i zadaniach sił zbrojnych. Struktura organizacyjna wojska powinna przypominać cebulę. Rdzeń powinni stanowić profesjonaliści (dowódcy, oficerowie sztabów technicy i specjaliści cywilni) za co powinni otrzymywać godne uposażenie, dodatki i nagrody. W zamian za to wymagać się powinno od nich długiej i efektywnej służby, zaangażowania i dyspozycyjności. Liście okrywające bezpośrednio rdzeń cebuli tworzyć powinni żołnierze zawodowi pracownicy cywilni wojska, którym zleca na jest konkretna praca do wykonania np. dział kadrowo-administracyjny, socjalny. Kolejny rząd liści powinna tworzyć elastyczna struktura złożona z żołnierzy kontraktowych oraz przeszkolonych i gotowych do wykonania zadań żołnierzy rezerwy. Następna pokrywa liści cebuli powinna być tworzona ze skoordynowanych działań policji, straży granicznej i straży pożarnej oraz funkcjonariuszy służby więziennej. Ostatni rząd liści powinno tworzyć otoczenie społeczne w postaci inicjatyw podejmowanych na rzecz wojska w zakresie bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.

Każdy wymiar otoczenia konkretyzuje warunki i wydarzenia, które na wiele sposobów mogą oddziaływać na organizację wojskową. Do najważniejszych obszarów należy zaliczyć:

- **ekonomiczny** – w tym ogólną kondycję systemu społeczno-gospodarczego, w którym funkcjonuje wojsko;
- **techniczny** – w tym metody pozwalające na zamianę posiadanych zasobów państwa na potrzeby sił zbrojnych, co znajduje swoje odzworowanie w systemie techniki i technologii wojskowej oraz logistyki;
- **socjokulturowy** – obejmuje poziom rozwoju społecznego i kulturowego państwa, w którym funkcjonuje wojsko. Poziom ten wyznaczają zwyczaje, nawyki, wartości i możliwości demograficzne społeczeństwa;
- **prawnopolityczny** – odnosi się do zakresu państwowej regulacji działalności wojska i stosunków cywilno-wojskowych;
- **międzynarodowy** – jest składnikiem otoczenia ogólnego i obejmuje zakres, w jakim wojsko uczestniczy w działalności polityczno-militarnej w innych krajach lub pozostaje pod jej wpływem;
- **globalny** – odnosi się do obrony własnej cywilizacji oraz rodzaju ludzkiego. Dlatego też, dokonywanie zmian w obszarze profesjonalizacji potrzebne jest nie tylko w podsystemie militarnym, ale i pozamilitarnym systemu obronnego państwa. Otwartym problemem jest zakres, tempo, czas

i koszty jej wdrażania. W procesie zmian występują po sobie sekwencje, których granice wyznaczają cele i zadania. Sprawą niezwykle istotną staje się więc systematyczne diagnozowanie i prognozowanie rozwoju wojska na poziomie globalnym, strategicznym, operacyjnym i taktycznym. Analiza otoczenia wojska, najczęściej obejmuje następujące obszary: społeczny, polityczny, ekonomiczny, technologiczny, wojskowy, prawny, demograficzny, kulturowy oraz ekologiczny (Wróblewski, 1995: 202-208).

Można sformułować pytanie, na ile nasze siły zbrojne są odpowiednio przygotowane do profesjonalizacji, a tym samym do prowadzenia wojny w klasycznej calusewitzowskiej i nieclausewitzowskiej formie, w której przeciwnik często motywowany jest nienawiścią, fanatyzmem religijnym, ukrytymi interesami ekonomicznymi, prowokacjami, interesami etnicznymi i narodowymi (Diamond, 2004)? Doświadczenia z misji w Iraku i Afganistanu wskazują, że aby strategie wojskowe były skuteczne w rozwiązywaniu konfliktów zbrojnych opartych na zasadzie działań asymetrycznych potrzebne jest wsparcie ze strony elit politycznych w postaci skutecznych działań dyplomatycznych, służb specjalnych i organizacji pozarządowych (Por. Materiały z międzynarodowej konferencji zorganizowanej w Akademii Obrony narodowej nt. *Iracka wolność*).

Obecnie profesjonalne siły zbrojne zaawansowanych społeczeństw stoją w obliczu głębokich zmian w obszarze większego uelastycznienia narodowych i międzynarodowych strategii, struktur organizacyjnych i wykonywanych zadań. Niezbędne jest zatem pełne ukompletowanie przeznaczonych do takich działań jednostek wojskowych, a nawet posiadanie dublerów na kluczowe stanowiska (dowódczo-sztabowe) oraz prowadzenie bardzo intensywnych szkoleń specjalistycznych (taktyczno-specjalnych i techniczno-specjalnych)⁸⁶ z zastosowaniem nie tylko tradycyjnych systemów techniki wojskowej, a także w niedalekiej przyszłości półautonomicznych i autonomicznych robotów bojowych⁸⁷. W powszechne przekonanie jeszcze pod koniec XX wieku, że każdą wojnę wygrywa się nowoczesnym zostało mocno zweryfikowane w Iraku. Pomimo olbrzymiej przewagi armia amerykańska nie potrafi poradzić w walce z terrorystami posiadając satelity szpiegowskie, bezzałogowe samoloty i dobrze wyszkolonych żołnierzy. Dlatego też żołnierze zawodowi stoją w obliczu nowych wyzwań profesjonalnych na pięciu poziomach:

- **indywidualnym** – wymóg odpowiedzialności, odporności fizycznej i psychicznej, doskonałego wyszkolenia, samowystarczalności w walce, ekspertyz i efektywnym wykorzystywaniu posiadanych kompetencji twardych i miękkich oraz wykonywanie czynności o wysokim poziomie złożoności w sytuacjach dużego ryzyka;

⁸⁶ Jest to analogia do zespołu piłkarskiego, gdzie tylko profesjonalnie przygotowani gracze są w stanie wygrać z każdą inną drużyną.

⁸⁷ Obecnie zdaniem eksperta ds. Robotyki Noel Sharkey w Iraku znajduje się ponad 4000 półautonomicznych robotów wojskowych wykorzystywanych przez armię USA. <http://nt.interia.pl/gadzety/news/moralność-terminatora,10677754232>.

- **grupowym** – pododdziałów i oddziałów w ramach narodowej lub wielonarodowej jednostki wojskowej, przed którą stoją bardzo trudne do osiągnięcia cele;
- **narodowym** – w społecznej strukturze społeczeństw jako wolny obywatel Europy i świata;
- **międzynarodowym** – prowadzenia działań w ramach sojuszu NATO np. w ramach wielonarodowych połączonych sił zadaniowych CJTF (Combined Joint Task Forces) (Obrusiewicz, 2002: 39-65);
- **globalnym** – prowadzenia działań zbrojnych w obronie naszej cywilizacji i rodzaju ludzkiego.

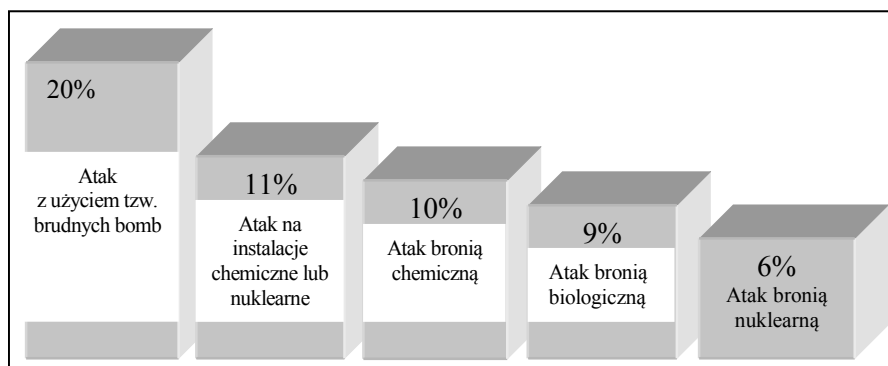
Nowoczesne siły zbrojne potrzebują więc wsparcia ze strony nie tylko nauk wojskowych, społecznych i humanistycznych, ale również nauk biologicznych, medycyny, mechatroniki itp.

Globalne i strategiczne wyzwania dla profesji wojskowej

Wymiar strategiczny nowych wyzwań przejawia się w kontynuacji starych konfliktów oraz ryzyku wybuchu nowych. Ich przyczyny wynikają z rozszerzania stref swoich wpływów wspieranych ekspansją polityczno-ekonomiczną, poprzez wykorzystywanie nacisków poszukiwania przyzwolenia narodowej i międzynarodowej opinii publicznej oraz organizacji międzynarodowych na podejmowanie działań militarnych np. o charakterze prewencyjnym. Dlatego też dla współczesnych społeczeństw coraz trudniejsze staje się samo zdefiniowanie zagrożeń bezpieczeństwa. Przykładem jest proliferacja terroryzmu radiologicznego, która podnosi ryzyko jej użycia, co przedstawia rys. 2. Poglębiona analiza celów jakimi kierowali się i kierują posiadacze broni radiologicznej wskazuje, że wojsko musi być w pełni gotowe do podejmowania skutecznych działań w tym zakresie (Bolshov, Khripunov, 2007).

Obecnie żyjemy w epoce globalizacji przejawiającej się m.in. w próbach integrowania ekonomii z rewolucją technologiczną głównie poprzez sieci informatyczne, transport, swobodny przepływ towarów, usług, finansów i ludzi (Zacher, 2006: 35-71). Globalizacja nie tylko integruje światową ekonomię, ale i pogłębia dysproporcje między krajami i kontynentami m.in. poprzez przesunięcia kapitałowe (Stiglitz, 2004: 8). Żołnierze zawodowi powinni być zatem lepiej wykształceni z zakresu takich dyscyplin naukowych jak: ekonomia, socjologia, psychologia czy politologia (Doktór, 2005: 19-27). A ponadto w coraz większym zakresie prowadzić prace analityczne i angażować się w dyskusje, także z naukowcami cywilnymi o rozszerzaniu bezpieczeństwa personalnego i społecznego opartego na wiedzy naukowej, a nie

ograniczać się tylko analizy skutków działań (Snow, 1998: 7-10) lub komentowania przebiegu konfliktów zbrojnych. Niestety, zbyt często zdarza się, a m.in. wojna iracka to potwierdza, że opieranie się tylko na danych wywiadu, kontrwywiadu i opłacanych ekspertach są skuteczne jedynie dla polityków jako zabiegi socjotechniczne obliczone na krótki efekt polityczny i medialny, czasami o tragicznych skutkach dla ludności cywilnej i jej przyszłości. Dlatego też profesjonaliści cywilni i wojskowi powinni starać się antycypować swój udział i wpływ na końcowy wynik swoich działań, nie tylko na oddziały zbrojne i społeczeństwo ogarnięte konfliktem, ale również na własny naród w wymiarze polityczno-militarnym, ekonomicznym, społecznym i kulturowym. Prawidłowa diagnoza i prognoza może w dużej mierze umożliwić większą racjonalizację misji wojskowych przejawiająca się w skuteczniejszym obniżaniu napięć i eliminowaniu potencjalnych źródeł konfliktów zbrojnych.



Rys. 2. Prawdopodobieństwo zaistnienia terroryzmu radiologicznego

Źródło: U.S. News and Word Report, July 2006.

Ze strategicznego punktu widzenia wiele napięć wewnątrz wojska wynika z niedostatecznego poziomu zabezpieczenia w sprzęt i uzbrojenie wojskowe, logistyczny i finansowanie sfery społeczno-ekonomicznej. Jest to poważny problem dla wielu armii, w tym również armii państw wysoko rozwiniętych. Nie jest tajemnicą, że konflikty wynika również z kwestionowania obowiązujących podziałów geopolityczno-militarnych świata, w które demokracje post-przemysłowe są angażowane dla przywrócenia pokoju i demokracji. Obecnie dostrzega się, że dzieje się tak, ponieważ opinia publiczna niechętnie zezwala jakimkolwiek rządowi, aby rozwiązywał swoje wewnętrzne problemy poprzez zewnętrzne konflikty zbrojne bez liczenia się ze społecznością międzynarodową. Wydarzenia w byłej Jugosławii wskazują, że wyzwania do utrzymania i wsparcia pokoju nie będą dla państw zachodnich ograniczały się tylko do odległych będących na niższym poziomie rozwoju społeczno-ekonomicznego. Dlatego też, chociaż wojna między zaawansowanymi demokracjami post-przemysłowymi wydaje się być obecnie mało prawdopodobna, to jednak armie są w coraz większym stopniu angażowane we wspólne operacje pokojowe na styku zderzenia cywilizacyjnego, szczególnie

tam, gdzie znajdują się zasoby energetyczne, finansowe, demograficzne, żywnościowe oraz wodne o znaczeniu strategicznym i globalnym. Wojna dla państwa, wojska i społeczeństwa nie jest teoretyczną debatą, ale walką o ochronę posiadanych zasobów oraz przetrwanie, a wojsko nie jest konstruktem teoretycznym, ale ważnym instrumentem w ręku rządu posiadającego legitymizację większości społeczeństwa. W konsekwencji „wojownik” armii demokratycznej walczy z „bojownikiem”, który gotowy jest do poświęcenia życia w obronie własnych zasobów naturalnych i kultury.

Wielu naukowców (Carr, Mednikarov, 2006) cywilnych i wojskowych uważa, że w erze globalizacji będą dominowały operacje wojskowe o minimalnym ryzyku wybuchu dużego konfliktu zbrojnego oraz o szerokim zastosowaniu nowoczesnych systemów dowodzenia, ognia, kontroli, łączności satelitarnej (Gawliczek, Pawłowski, 2006: 109). Można w dużej mierze podzielać te poglądy, ale czy nie będą one również ukierunkowane na nowy „wyścig zbrojeń”, nową retorykę zimnowojenną, a być może nawet próby demonstracji siły i konfrontacji zbrojnej w małej skali w ramach działań symetrycznych.

Powyższe dwa typy działań (symetryczne i asymetryczne) stanowią bardzo ważne wyzwanie dla profesjonalnego przygotowania kadry w wymiarze poznawczym (znajomości wskaźników określających identyfikację asymetryczności i symetryczności zantagonizowanych stron) oraz wymiarze praktycznym, od strony działań, które mogą być w takich sytuacjach najbardziej skuteczne z taktycznego, operacyjnego, strategicznego czy globalnego układu sił.

Organizacja ucząca się – strategicznym celem profesjonalizacji wojska

Jeszcze do niedawna czynnikami decydującymi o przewadze konkurencyjnej organizacji były m.in.: lokalizacja źródeł zaopatrzenia, specjalizacja pracowników i sformalizowane procedury wykonawcze. Obecnie od wysokiego poziomu edukacji, nauki, techniki i technologii zależą losy państw, społeczeństw i armii. W przeciwieństwie jednak do zasobów materialnych wiedza ma charakter rozproszony, zmienny i często nie stanowi własności osób czy instytucji. Współczesne organizacje coraz bardziej opierają swoją działalność wokół zarządzania wiedzą rozumianą jako poszukiwanie, gromadzenie i analizowanie danych, informacji. Obecnie szybkość i zakres jej pozyskiwania oraz wykorzystywania warunkuje tworzenie nowej wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych, narodowych i międzynarodowych. Dlatego też współcześnie tak wielką rolę pełni monitoring informacyjny i cyberprzestrzenny oparty jest na sieciach i administracji serwerów informacyjnych (Chojnacki 2008: 85-87).

Dynamiczny rozwój profesjonalizmu opartego na wiedzy i umiejętnościach związany jest głównie z zapotrzebowaniem na działalność o charakterze koncepcyjnym, utylitarnym i eksperckim. Uznanie wiedzy oraz konieczności jej ciągłego doskonalenia jest najbardziej istotną cechą obecnej epoki postindustrialnej i kształtowania się społeczeństwa informacyjnego. Nowoczesne organizacje nastawione są na nowoczesne technologie, świadczenie usług profesjonalnych oraz doskonalenie zawodowe pracowników. Zdaniem M. Croziera dezaktualizuje się błyskotliwe i popularne niegdyś określenie, iż *organizacja jest sztuką robienia rzeczy niezwykłych przy pomocy zwykłych ludzi* (Crozier, 1993: 48). Organizacje uczące się potrzebują jak powietrza ludzi nieprzeciętnych potrafiących efektywnie wykorzystać wiedzę specjalistyczną. Ma ona bowiem nie tylko charakter naukowy, teoretyczny praktyczny oraz intuicyjny (Arystoteles, 1996: 199). Bogactwo wiedzy, informacji i danych, jakimi dysponuje obecnie wojsko dzięki sieciom i serwerom informatycznym, jest użyteczne tylko wtedy, gdy kadra będzie potrafiła ją efektywnie przetwarzać, porównywać, formułować hipotezy, opracowywać koncepcje i diagnozy oraz wyciągać przydatne dla wojska i społeczeństwa wnioski. Wskazuje to, że **nakłady na kształcenie i podnoszenie kwalifikacji kadry zawodowej muszą być traktowane jako zadanie priorytetowe, ze względu na wzrastające w tym zakresie potrzeby nowoczesnej armii**. Dla systemu społecznego wojska wiedza i umiejętności żołnierzy są celem strategicznym. Jakość wiedzy i przyspieszenie procesu jej zdobywania i doskonalenia w powiązaniu z umiejętnością wykorzystania nowoczesnego systemu techniki wojskowej powinno przyspieszyć proces zmian⁸⁸. Jednak należy pamiętać, iż przyspieszenie zmian jest jedną z najważniejszych, a zarazem najmniej poznanych obszarów potencjału społecznego (Toffler, 1998: 42). Pogląd ten powoli znajduje zrozumienie w naszych siłach zbrojnych. Zmiany dokonywane głównie w strukturach organizacyjnych, strategii, zasobach ludzkich, zadaniach i sposobach ich realizacji wymuszają potrzebę wszechstronnego przygotowania profesjonalnego kadry oraz konieczność jej ciągłego doskonalenia w zakresie wiedzy i umiejętności, cech psychicznych oraz wartości moralnych. Obecnie ukończenie wyższych studiów wojskowych lub cywilnych nie oznacza końca – ale dopiero początek intensywnej edukacji i doskonalenia zawodowego. Dlatego też od nowoczesnej szkoły wojskowej wymaga się nie tyle nauczania faktów, procesów, zjawisk, ale sposobów myślenia jak zastosować nowe projekty. Trzeba bowiem nauczyć się odrzucać przestarzałą wiedzę i umieć zdecydować, kiedy i w jaki sposób zastępować ją nową. Istnieje więc potrzeba opanowania umiejętności uczenia się uczyć. Rozwój kariery nie jest już tylko uzależniony od gromadzenia doświadczeń zawodowych dających biegłość i skuteczność w wykonywaniu powtarzalnego zbioru zadań, ale od ustawicznego przyswajania i przekraczania progów nowej wiedzy. Umiejętność adaptacji do nowych zadań i funkcji w systemie społecznym wojska zależy przede wszystkim od motywacji, warunków oraz sprawności

⁸⁸ Dotychczas brak kontynuacji reformy szkolnictwa z 1995 roku. Kolejne koncepcje nie doczekały się wdrożenia. Pytaniem nadal aktualnym jest co dalej z centrami szkolenia, szkołami oficerskimi i akademiami wojskowymi.

uczenia się. Kluczowe umiejętności kandydaci do służby wojskowej powinni opierać w systemie edukacji cywilnej. Współczesna szkoła, w tym również wojskowa powinna nauczyć, w jaki sposób gromadzić i analizować wiedzę, informacje i dane, jak oceniać ich wiarygodność i użyteczność, jak diagnozować sytuacje społeczne, jak myśleć analitycznie, jak przechodzić od konkretnego do abstrakcji i odwrotnie, jak rozpatrywać problem zmiany z różnych punktów widzenia oraz jak samemu kształtować umiejętności samokształcenia i samowychowania. **Współczesnym analfabetą jest ten, kto nie nauczył się uczyć.** Szczególnie ważne jest zatem solidne wykształcenie na poziomie ogólnym, zawodowym i specjalistycznym, które ułatwia nabywanie nowych kwalifikacji zawodowych (Hofstede, 1984). W strukturach hierarchicznych wojska można wyróżnić cztery rodzaje procesów stymulujących rozwój wiedzy poprzez: pozyskanie ich z różnych źródeł (własnych i zewnętrznych); utrzymywanie sieci stałych kontaktów z różnymi środowiskami i poznanie ich potrzeb, oczekiwań i punktów widzenia, mocnych i słabych stron; od przedstawicieli innych armii, konsultantów, ekspertów cywilnych i wojskowych oraz tworzenie warunków do odkrywania możliwości lepszego wykonywanych zadań i konieczności wzajemnego przystosowania metod pracy, a także poprzez funkcjonowanie w zespołach, w relacjach pionowych między przełożonymi a podwładnymi będącymi specjalistami w określonych dziedzinach.

Kulturotwórcza funkcja wiedzy wynika przede wszystkim z trzech przesłanek. Pierwszej, że wiedza wsparta umiejętnościami daje większe poczucie pewności siebie i właściwej samooceny. Złożoność wykonywanych zadań powinna stanowić wyzwanie wzbogacające wiedzę, umiejętności i doświadczenie zawodowe. Drugiej, że wiedza umożliwia kształtowanie właściwego stosunku do różnych wzorów kulturowych, gdyż dzięki niej jesteśmy w stanie sprawować racjonalną kontrolę m.in. nad normami, wartościami i nawykami. Trzeciej, że wiedza wzmacniania aspiracje zawodowe i motywację osiągnięć, gdyż ma wpływ na kształtowanie cech osobowości, które zwiększają gotowość do akceptacji odmiennych wzorów kulturowych oraz wysoką tolerancję niepewności. Podstawowe różnice wymagań stawianych kadrze zawodowej przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Analiza porównawcza tradycyjnej i uczącej się organizacji wojskowej

Tradycyjna organizacja wojskowa	Ucząca się organizacja wojskowa
Umiejętność posługiwania się schematami oraz sporadyczność szkoleń	Ustawiczne doskonalenie profesjonalnej wiedzy, dążenie do mistrzostwa, umiejętność pracy w zespole, podejście systemowe
Stosunek do służby wojskowej	Służba wojskowa kontraktowa oparta na stosunku pracy i kontrakcie psychologicznym
Wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna skoncentrowana na wyższych szczeblach dowodzenia	Wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna znajdująca się na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej sił zbrojnych.

cd. tabeli 1

Kontrola kadry w wykonywaniu poleceń	Duża samodzielność kadry w podejmowaniu decyzji
Petryfikowanie zachowań organizacyjnych.	Preferowana aktywność innowacyjna
Opanowanie względnie stałego zbioru umiejętności zawodowych i społecznych	Umiejętności adaptacyjne i myślenie transgresyjne
Stalość zatrudnienia.	Służba kontraktowa i elastyczność zadań

Źródło: Opracowanie własne.

Skuteczne przeprowadzenie nawet tak skromnego zakresu profesjonalizacji jaki zarysował obecny rząd w dużej mierze zależał będzie nie tylko od efektywności działań ministerstwa Obrony Narodowej i gospodarki, ale przede wszystkim od poparcia społecznego profesjonalizacji. Mam tu oczywiście na myśli młodych sprawnych i dobrze wykształconych i mocno zmotywowanych do zawodowej służby wojskowej kobiet i mężczyzn. Transformacja wymaga ogromnych przewartościowań w myśleniu ukierunkowanych na poszukiwanie twórczych rozwiązań, zdolności do adaptacji w sytuacji kryzysowej sposobu funkcjonowania całego państwa i społeczeństwa. Bardzo ważne będzie więc nie tylko poparcie społeczne dla ich wprowadzenia ale także czynniki demograficzne oraz sprawność i mądrość osób opracowujących akty prawne. Decydującym wskaźnikiem powodzenia tego procesu jest właściwe finansowanie resortu obrony narodowej. Aktualne problemy finansowe, społeczne oraz zabezpieczenie misji ekspedycyjnej w Afganistanie wskazują, że określony wskaźnik 1,95% PKB dla MON jest zbyt mały w stosunku do potrzeb. Jeśli przyjmiemy że resort rzeczywiście wykorzystał tylko 1,65% PKB to należy się liczyć z dalszym zmniejszeniem liczebności naszej armii, co już nastąpiło. Pamiętamy, że na początku profesjonalizacji przyjęto stan ilościowy 150 tys., w tym 120 tys. żołnierzy zawodowych i 30 tys. żołnierzy rezerwy. Obecnie kompetentni przedstawiciele MON posługują się wskaźnikami 90 tys. żołnierzy i 30 tys. żołnierzy rezerwy. Aktualnie w odniesieniu do możliwości finansowych państwa realnymi wskaźnikami byłyby 60 tys. żołnierzy zawodowych i 20 tys. żołnierzy narodowej rezerwy strategicznej. Historia jednak wskazuje, że przy takich wskaźnikach liczbowych pojawiają się nie tylko problemy graniczne, ekonomiczne ale i próby ingerencji wewnętrzne sprawy kraju, co w konsekwencji doprowadza do ograniczonej suwerenności a nawet utraty niepodległości. Warto także pamiętać, że dotychczasowe światowe kryzysy były nie tyle zagrożeniem dla państw wysokorozwiniętych, ale krajów aspirujących do tego grona i słabo rozwiniętych.

Podsumowanie. Przedstawiona w artykule próba analiza profesjonalizacji armii w kontekście relacji cywilno-wojskowych wyraźnie wskazuje, że jesteśmy na początku ważnych przemian, które zdecydują o jej przyszłości. Czy będzie to autentyczna zmiana jakościowa siła zbrojnych czy też jej imitacja. W artykule podejmuję się wyjaśnienia złożoności transformacji wojska w kierunku armii

profesjonalnej, której głównym zadaniem jest obrona i przeciwdziałanie szerokiego spektrum zagrożeń w wymiarze narodowym i międzynarodowym. Wskazuję, że profesjonalizacja to przede wszystkim jakościowa zmiana w zasobach kapitału ludzkiego w kierunku pro-efektywnościowej kultury organizacyjnej i armii jako organizacji uczącej wsparta nowoczesnym uzbrojeniem i sprzętem technicznym, strategią wojskową i polityką obronną oraz wysokimi walorami moralnymi żołnierzy zawodowych. Nie dokonywanie właściwych zmian w wojsku prowadzi do osłabienia potencjału obronnego i obniżenia prestiżu państwa na arenie międzynarodowej.

Literatura

- Arystoteles, 1996, *Dzieła wszystkie*, t. 5., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Beck U., 2002, *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Bolshov L., Khripunov I., 2007, *The Human Dimension of Radiological Terrorism: Multidisciplinary Approaches to Prevention, Preparedness and Mitigation*, Presentation for NATO Science for Peace Proposal Selection Panel, Brussels, 9 October.
- Carr F., Mednikarov B., 2006, *Enhancing Inter-Agency and International Mechanisms for Maritime Crisis Management In the Black Sea Region*, Sofia.
- Chojnacki W., 2008, *Army professionalization in sociological studies*, Warsaw: Published by National Defence University in Warsaw.
- Chojnacki W., 2008, *Profesjonalizacja wojska w teorii i badaniach socjologicznych*, Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Chojnacki W., 2005, *Socjologiczna analiza profesjonalizacji wybranych armii NATO i Wojska Polskiego*, Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Chandler A.D., 2000, *Strategy and Structure*, w: A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, Warszawa: PWE.
- Diamond L., 2004, *Transition to Democracy In Iraq? Averting the Slide into Civil War*, Presentation to the Hoover Institution/Woodrow Wilson International Center Session on Democracy in the Middle East, April 6.
- Doktor K., 2005, *Władza i wiedza w zarządzaniu organizacjami*, w: W. Chojnacki (red.), *Socjologiczna analiza wybranych struktur władzy w organizacjach o dominującej strukturze hierarchicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Edvinsson L., Malone M.S., 2001, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odkrywając jego ukryte korzenie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Erdelny L., 2005, *Professionalization of Armed Forces. Comparative Sociological Research in the Czech Republic, Republic of Hungary and Slovak Republic*, Budapest: Published by Department for Human Policy MOD of Republic of Hungary.
- Field J., 2004, *Social capital*, London and New York: Routledge.
- Gawliczek P., Pawłowski J., 2006, *Działania asymetryczne*, Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Goleman D., 2007, *Inteligencja społeczna*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.

- Hofstede G., 1984, *Culture's Consequences. International Differences in Work – Related Values*, Beverly Hills–New Delhi.
- Iracka wolność*, 2003, materiały z międzynarodowej konferencji zorganizowane w Akademii Obrony Narodowej, Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Kłoczkowski M., 2005, *Poczucie podmiotowości kadry Wojska Polskiego*, w: J. Maciejewski, O. Nowaczyk, *Bezpieczeństwo narodowe a grupy dyspozycyjne*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Kryńska E., 2004, *Rynek pracy niedopasowanie strukturalne*, Warszawa: IPiSS.
- Luhman N., 1994, *Teoria polityczna państwa bezpieczeństwa socjalnego*, Warszawa:
- Lachman N., 2006, *Pojęcie społeczeństwa*, w: *Współczesne teorie socjologiczne*, (tłum. J. Winczorek), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Lisowska M., 2004, *Instytucjonalne wymiary procesu transformacji w Polsce*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa
- Matthews L.J. & Brown D.E., 1989, *The Challenge of Military Leadership*, New York: Pergamon-Brassey's International Defence Publishers, Inc.
- Obrusiewicz M., 2002, *Wielonarodowe połączone siły zadaniowe*, Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Parsloe E., M. Wray, 2003, *Trener i mentor. Udział w coachingu i mentoringu w doskonaleniu uczenia się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Polscy komandosi stchórzyli w Iraku?* [http://fakty.interia.pl/kraj/news/polscy-komandosi – stchórzyli –w– Iraku, 1068774](http://fakty.interia.pl/kraj/news/polscy-komandosi-stchorzyli-w-Iraku,1068774).
- Putnam R., 2000, *Bowling alone. The collapse and revival of American Community*, New York: Published by Simon &Schuster
- Rybak M., 1999, *Rozwój potencjału pracy*, w: A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Sąsiadek W., 2004, *Nauki wojenne*, „Polska Zbrojna”, nr 17.
- Snow C.P., 1998, *Dwie kultury*, Warszawa: Wydawnictwo Pruszyński i S-ka.
- Stiglitz J.E., 2004, *Globalizacja*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Toffler A., 1998, *Szok przyszłości*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Wróblewski R., 1995, *Metodologia strategii wojskowej*, Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Zacher L.W., 2006, *Gry o przyszłe światy*, Warszawa: Warszawska Drukarnia Naukowa PAN.

Włodzimierz Chojnacki

The army professionalisation and civilian and military relations

Abstract

The aim of the article is to depict the state of knowledge on the evolution of views on the army professionalisation with respect to civilian and military relations. The longer the process of globalisation, and socio-economic military conflicts as well as the struggle with terrorism and nuclear weapon proliferation, the more important the issue appears.

To meet the challenges there is a need for not only military professionals working in joined army headquarters, multinational military units but also a qualified civil personnel monitoring the armed forces. The discussed ideas, tendencies, models, views and research results into the professional army and civilian and military relations indicate that passive management and command models have been long out of date and some new strategic management techniques applying knowledge, abilities, professionalism and experience. Therefore, it is important to perceive the army professionalisation as a qualitative change rendered in the process of intellectual and structural resources exploitation aided by modern technologies and weaponry as well as recent strategies and defence policies.

Kultura organizacyjna a efektywność organizacji na przykładzie implementacji elementów systemu Lean Manufacturing w PF Jelfa S.A.

Istota systemu Lean Manufacturing a jego wymiar praktyczny

Lean Manufacturing (szczupła produkcja) to filozofia zarządzania polegająca na nieustannym eliminowaniu marnotrawstwa zdefiniowanego jako wszystkie czynności, inwestycje i procesy nie dodające wartości do produktu z punktu widzenia klienta (Jones i Womack, 2008).

W nowoczesnym przemyśle efektywność jest powszechnie uważana za wartość priorytetową i identyfikowana jest bezpośrednio z redukcją kosztów. Po sukcesie i rozwoju tej koncepcji w przemyśle motoryzacyjnym, w końcu lat 90 ubiegłego stulecia po Lean Manufacturing sięgnęły przedsiębiorstwa innych sektorów produkcyjnych, w tym również sektor farmaceutyczny.

Wiele firm na całym świecie ukierunkowanych na poprawę efektywności rozpoczyna i kontynuuje z powodzeniem wdrożenia oparte na systemie Lean Manufacturing. Obecnie na rynku pojawia się coraz więcej firm świadczących usługi doradcze w tym zakresie. „Szczupła produkcja” zyskuje coraz większe grono zwolenników, mimo że wdrożenia przebiegają często w różny sposób dając różne efekty – w wielu przypadkach różnią się od zamierzonych (Jones i Womack, 2008).

Lean Manufacturing, ograniczony do narzędzi i powierzchownych prób wdrożenia „produkcji bez marnotrawstwa” nie wpływa znacząco i długotrwale na efektywność. Jest to bowiem cały system, który docelowo musi przeniknąć kulturę całej organizacji (Liker, 2005).

PF Jelfa S.A. jest jedną z największych firm produkcyjnych na Dolnym Śląsku. W czerwcu 2006 r. spółka została przejęta od Skarbu Państwa przez litewską grupę farmaceutyczną Sanitas. Firma ma za sobą wiele zmian, które wewnątrz związane były głównie z udoskonalaniem procesów produkcyjnych, rozbudową części technologicznej zakładu i niewielkie zmiany w obrębie asortymentu produkowanych preparatów. Rosnąca konkurencja i zmiany zarówno w otoczeniu

jak i wewnątrz organizacji zdecydowały o wdrożeniu systemowych rozwiązań Lean Manufacturing.

Decyzję o implementacji Lean Manufacturing w PF Jelfa SA podjęto w połowie roku 2007. Wtedy też przeprowadzono wstępne badania organizacji pod kątem przygotowania szczegółowego planu wdrażania systemu w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa.

Opracowane zostały również wskaźniki mierzące efektywność organizacji w kulturze ciągłego doskonalenia. Etapy wdrażania systemu przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Etapy wdrażania systemu Lean Manufacturing w PF Jelfa S.A.

Etapy	Czas trwania	Zakres działań	Uwagi
Etap 1	2007-2008	– wybór obszaru pilotażowego – wdrożenie systemu na obszarze pilotażowym – badanie kultury organizacji – pomiar efektywności organizacji	Współpraca z koordynatorem zewnętrznym – doradztwo i konsulting.
Etap 2	2009-2010	– wdrożenie systemu na pozostałych obszarach – stworzenie spójnego systemu wskaźników łączącego elementy kultury organizacji ciągłego doskonalenia i jej efektywności – badanie kultury i efektywności organizacji pod kątem wdrożenia Lean Manufacturing – standaryzacja – usprawnianie procesów z wykorzystaniem takich narzędzi jak: SMED, mapowanie procesów, TPM – wprowadzenie programu nagradzania pomysłów („Mam pomysł na usprawnienie”) – szkolenia z komunikacji, coaching, warsztaty, spotkania, praca zespołowa.	Szkoleni są wewnętrzni trenerzy i koordynatorzy systemu.
Etap 3	od 2011 r.	– działania rozwojowe w ramach w pełni funkcjonującego i wdrożonego systemu – podnoszenie istniejących standardów z udziałem wszystkich pracowników – ciągłe doskonalenie we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. – ciągły monitoring wskaźników efektywności	Przeszkoleni trenerzy i koordynatorzy wewnętrzni czuwają nad prawidłowym funkcjonowaniem wdrożonego systemu.

Źródło: Opracowanie własne.

Wdrożeniu Lean Manufacturing towarzyszy standardowo szczegółowa analiza i ocena kultury organizacji z równoczesną oceną innych elementów związanych bezpośrednio z implementacją systemu, np. standaryzacji pracy, elastyczności operacyjnej jak również wizualnym zarządzaniem stanowiskiem pracy (5S). Przeprowadza się ją na etapie pierwszym, we wczesnej fazie wdrażania systemu, w celu diagnozy stanu aktualnego, oraz na etapie drugim, w celu określenia postępu prowadzonych prac i ewentualnej modyfikacji planu.

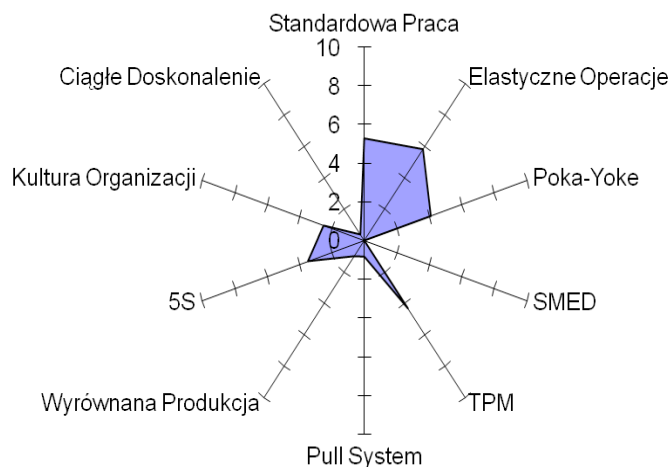
Zmiana kultury organizacji zachodzi równolegle ze zmianami w obrębie wskaźników mających bezpośredni wpływ na efektywność organizacji.

Kultura organizacyjna. Metody pomiaru i szacowanie efektywności wdrażania elementów Lean Manufacturing. Etap 1

W badaniu wykorzystano standardowy formularz (assessment worksheet) oceniający stopień rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie następujących kategorii: standaryzacji wykonywanej pracy, elastyczności operacyjnej, występowania elementów poka-yoke (metoda zapobiegania defektom pochodzącym z pomyłek), funkcjonowania SMED (szybkich przebrojeń) i TPM (całościowego utrzymania maszyn), pull system (produkcji w systemie „ciągnionym”), wyrównanej produkcji, 5S (wizualne zarządzanie stanowiskiem pracy), wreszcie – kultury organizacji i ciągłego doskonalenia.

Badania przeprowadzono od maja do sierpnia 2007 roku metodą wywiadów z pracownikami i obserwacji. Każdej kategorii odpowiadało kilkanaście wyznaczników. Oszacowano je w skali pięciostopniowej od 0 do 4: 0 – nigdzie nie występuje (0%), 1 – występuje tylko w niektórych obszarach (25%), 2 – często spotykane, ale nie stanowi reguły (50%), 3 – na ogół stosowane, ale są wyjątki (75%), 4 – wszędzie w fabryce, bez wyjątków (100%), a następnie zsumowano.

Wyniki dla każdej kategorii (przedstawione w skali 0-10) przedstawia rys.1.



Rys. 1. Wyniki wstępnych badań poziomu funkcjonowania w PF Jelfa S.A. poszczególnych elementów Lean Manufacturing – etap 1.

Źródło: Badania przeprowadzone przez firmę Lean System Service w PF Jelfa S.A., Jelenia Góra, 2007 r.

Wyznaczniki dotyczące kultury organizacji oraz szczegółowe wyniki pomiaru przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Wyniki badań kultury organizacji w PF Jelfa S.A. Etap 1

KULTURA ORGANIZACJI – ETAP 1		
0 – Nigdzie nie występuje (0%)		
1 – Występuje tylko w niektórych obszarach (25%)		
2 – Często spotykane ale nie stanowi reguły (50%)		
3 – Na ogół stosowane ale są wyjątki (75%)		
4 – Wszędzie w fabryce, bez wyjątków (100%)		
		WYNIK
1	Zarząd komunikuje się bezpośrednio z pracownikami liniowymi co najmniej dwa razy do roku aby przedstawić im aktualną sytuację przedsiębiorstwa	2
2	Pracownicy są w stanie opisać aktualną sytuację i cele firmy	2
3	Istnieje kultura „Go to Gemba” – wszystkie problemy rozwiązywane są bezpośrednio na produkcji. Konstruktorzy, inżynierowie i kierownicy rutynowo idą w miejsce problemu aby ustalić sytuację i porozmawiać z operatorami.	0
4	Operatorzy są otwarci na dyskusje o ich codziennych problemach związanych z produkcją	2
5	Operatorzy aktywnie uczestniczą w pracach zespołów i innych działaniach z udoskonalaniem systemu produkcji	0
6	Management wspiera pracowników liniowych w rozwiązywaniu problemów i jest świadomy swojej wiodącej roli w zmienianiu kultury organizacji	1
7	Management bierze udział w pracach zespołów na produkcji (warsztaty, zebrania zespołów, itp)	0

cd. tabeli 2.

8	Wypróbowywanie nowych pomysłów jest popierane a niepowodzenia nie są karane	0
9	Pracownicy mają prawo do zmiany sposobu pracy na ich stanowiskach w ramach istniejących struktur (empowerment)	0
10	Pracownicy liniowi rozumieją i używają powszechnie stosowanych miar do monitorowania i usprawniania procesów produkcyjnych	0
11	Problemy w produkcji są identyfikowane i badane w ciągu 10 minut od ich wystąpienia	4
12	Pracownicy są widocznie doceniani za ich udział w pracy zespołowej i rozwiązywaniu problemów	0
ŚREDNIA		3

Źródło: Badania przeprowadzone przez firmę Lean System Service w PF Jelfa S.A., Jelenia Góra, 2007 r.

Badania wskazują, że obszary które wpływają na zaniżenie oceny końcowej dotyczą głównie pracy zespołowej, zaangażowania kierownictwa i poziomu komunikacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi oraz ogólnie rozumianej aktywności pracowników na rzecz kreatywnego rozwiązywania problemów. Kultura organizacji bardziej jest skierowana na proces niż potencjał pracowników kierujących procesem. Akcent kładzie się głównie na pracę i wykonywanie czynności zgodne z obowiązującymi standardami.

W wyniku przeprowadzonych badań i ich wnikliwej analizy wyłoniono obszar pilotażowy który w pierwszej kolejności został objęty systemem. Za priorytet uznano tu zmianę świadomości pracowników przez uczestnictwo i czynny udział w szkoleniach i warsztatach. W roku 2007 zainicjowano trzyletni cykl szkoleniowy dla wszystkich pracowników PF Jelfa SA. Oprócz podstawowych szkoleń w formie warsztatów z Lean Manufacturing i 5S duży akcent położono na zmiany w obrębie działu służb utrzymania ruchu. Prowadzone warsztaty SMED (szybkie przebrojenia) i uruchomiony program TPM (całościowego utrzymania maszyn) wiążą się ze zwiększeniem sprawności, mniejszą awaryjnością i zmianami w obrębie obsługi parku maszynowego.

Duży nacisk położono również na tzw. „miękkie” umiejętności obejmujące m.in. szkolenia z szeroko rozumianej komunikacji, indywidualne spotkania z liderami i coaching.

Do podstawowych wskaźników efektywności organizacji mierzonych w przedsiębiorstwie od 2007 roku należą m.in.: wskaźnik efektywności całkowitej OEE (mierzony w %) będący iloczynem dostępności, osiągow i jakości pracy maszyn, ilość sztuk wyprodukowanego wyrobu gotowego przypadającego na jednego pracownika, stopień realizacji planu zwolnień wyprodukowanego wyrobu gotowego (mierzony w %) oraz absencja chorobowa.

Pomiarem objęty jest cały obszar produkcji (trzy wydziały). Częstotliwość zbierania danych dla poszczególnych wskaźników wynosi 7 lub 30 dni (system tygodniowy lub miesięczny). Pracownikom udzielana jest informacja zwrotna

cd. tabeli 3.

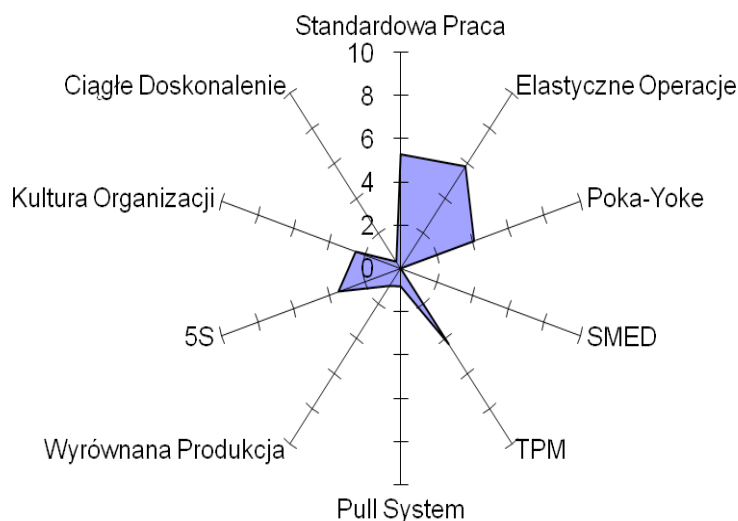
8	Wypróbowywanie nowych pomysłów jest popierane a niepowodzenia nie są karane	3
9	Pracownicy mają prawo do zmiany sposobu pracy na ich stanowiskach w ramach istniejących struktur (empowerment)	1
10	Pracownicy liniowi rozumieją i używają powszechnie stosowanych miar do monitorowania i usprawniania procesów produkcyjnych	2
11	Problemy w produkcji są identyfikowane i badane w ciągu 10 minut od ich wystąpienia	4
12	Pracownicy są widocznie doceniani za ich udział w pracy zespołowej i rozwiązywaniu problemów	3
ŚREDNIA		6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych PF Jelfa S.A.

W kontekście zmian pozostałych elementów systemu Lean Manufacturing wzrost oceny kultury organizacji świadczy o ich bezpośrednim związku i wzajemnym wpływie. Organizacja w ujęciu integralnym odczuwa każdą zmianę systemową również na poziomie kulturowym.

Wyniki badań elementów składających się na system Lean Manufacturing w PF Jelfa S.A. stanowią część większej metodologii pomiaru efektywności organizacji planowanej do wprowadzenia w roku 2009.

Rysunek 2 przedstawia ocenę poszczególnych elementów Lean Manufacturing na etapie 2.



Rys. 2. Wyniki badań poziomu funkcjonowania w PF Jelfa SA poszczególnych elementów Lean Manufacturing – etap 2.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych PF Jelfa S.A.

Oprócz wspomnianych wyżej kluczowych wskaźników efektywności takich jak OEE, ilość sztuk wyprodukowanego wyrobu gotowego przypadającego na jednego pracownika, stopień realizacji planu zwolnień wyprodukowanego wyrobu gotowego oraz absencja chorobowa, z założoną częstotliwością w dalszej części badań mierzone będą m.in.:

- wskaźniki dotyczące pracy maszyn, związane z planem całościowego utrzymania maszyn (ilość awarii, czas awarii, czas regulacji, ilość regulacji, czas przebrożeń itp.). Część z nich mierzona jest już obecnie.
- produktywność (np. realizacja planu wytwarzania, ilość odpadów technologicznych itp.)
- ilość zgłoszonych pomysłów w ramach programu nagradzania pomysłów
- wyniki przeprowadzanych audytów wewnętrznych
- dane dotyczące reklamacji.

Pozwoli to na ciągłe monitorowanie procesów zachodzących wewnątrz organizacji i możliwość przedstawienia wyników pracownikom (informacja zwrotna).

Jednym z głównych czynników kształtujących kulturę ciągłego doskonalenia jest przejrzystość i swobodny dostęp do informacji. Sieć tablic informacyjnych, biuletyn poświęcony wdrażaniu Lean Manufacturing oraz cykliczne spotkania, szkolenia i warsztaty zwiększają świadomość i wiedzę pracowników o jakości i bezpośrednim wpływie wykonywanej pracy na kondycję całego przedsiębiorstwa.

Wykorzystanie elementów istniejącej kultury organizacji do tworzenia kultury ciągłego doskonalenia

Kapitał ludzki PF Jelfa S.A. to zespół pracowników o dużych zdolnościach, sporym doświadczeniu, motywacji, dużej wiedzy oraz posiadających inne umiejętności które warunkują kreatywną i efektywną pracę. W tworzeniu kultury ciągłego doskonalenia warto skupić się na zasobach ludzi które, przy wzmocnieniu ich potencjału i nadaniu im odpowiednio wysokiego priorytetu, przyczynią się do rozwoju i adaptacji kultury ciągłego doskonalenia.

Standaryzacja pracy w obszarach produkcyjnych podlegających ścisłym i restrykcyjnym wymaganiom przepisów GMP służyć lepszemu zrozumieniu standaryzacji pracy w rozumieniu systemu Lean Manufacturing. Doskonale przeszkoleni pracownicy stanowią kapitał intelektualny zdolny do zrozumienia i mądrego wdrożenia zmian. Spotykany opór ze strony pracowników w procesie wprowadzania zmian jest naturalnym odruchem obronnym ich samych – i jednocześnie samej organizacji, która dąży do zachowania wewnętrznej homeostazy i potrzebuje czasu na adaptację. Optymalny czas gwarantuje bezpieczeństwo –

zbyt krótki nie jest w stanie go zapewnić, zaś zbyt długi prowadzi do zastoju i spadku motywacji.

Mądry i myślący kapitał ludzki to również gwarancja wielu pomysłów na usprawnienia – niekoniecznie zgłoszonych. Pomóc może odpowiedni system motywacyjny, zaufanie do przełożonych oraz ciągła i efektywna komunikacja (Morawski, 2006).

Odpowiedzialność pracy, tak szczególna dla branży farmaceutycznej, która stanowi rdzeń kultury organizacji, skutkuje umiejętnością przewidywania następstw wprowadzanych zmian. Pracownicy z uwagą i bardzo racjonalnie podchodzą do usprawnień i eliminacji wszelkiego rodzaju marnotrawstwa w procesach którymi zarządzają. Kontrola, przestrzeganie procedur i personalna odpowiedzialność za poszczególne etapy procesu wytwarzania gwarantują, że pracownik nie zrobi nic, co w jakikolwiek sposób mogłoby zaszkodzić produktowi.

Ponieważ wdrożenie Lean Manufacturing wpływa na zewnętrzny wizerunek firmy, jest to ważne dla długoletnich pracowników, którzy bardzo utożsamiają się z przedsiębiorstwem i osobiście odbierają wszystko co się z nim wiąże. To często niezwykle wartościowi pracownicy wiedzy, którzy w systemie Lean Manufacturing stanowią cenne źródło informacji o procesach i standardach.

Coaching ICC a praca z grupą pracowników niższego szczebla zarządzania

Zainicjowany w 2007 roku proces wdrażania Lean Manufacturing zrodził konieczność wsparcia pracowników w okresie przejściowym procesu zmian. Szkolenia z komunikacji oraz szkolenia dla liderów uzupełniono spotkaniami z małymi grupami pracowników w celu systematycznej pracy nad nowymi problemami z którymi do tej pory nie mieli styczności. Dotyczy to szczególnie kadry niższego i średniego szczebla zarządzania, która ma bezpośredni kontakt z pracownikami liniowymi i to w ich rękach spoczywa odpowiednie i umiejętne motywowanie pracowników, radzenie sobie w trudnych, konfliktowych sytuacjach i właściwa komunikacja.

Analizując kolejno poziomy neurologiczne Dilts'a na których bazuje Coaching ICC (różniąc się tym samym zasadniczo od klasycznego coachingu) nie trudno zauważyć swego rodzaju płynnego przejścia od pojęć typowych dla kultury organizacji do jej efektywności (i odwrotnie). Pracując z grupą pracowników nad konkretnym celem, od którego zależy m.in. efektywność pracy nie sposób nie sięgnąć głębiej – do wartości, przekonań, niepisanych norm i reguł które w mniej widoczny dla obserwatora, a jednak zasadniczy sposób stanowią o kulturze całej organizacji.

Tabela 4. przedstawia poziomy neurologiczne Dilts'a w kontekście efektywności organizacji i jej kultury organizacyjnej.

Tabela 4. Poziomy neurologiczne Dilts'a a kultura i efektywność organizacji

Poziom	Organizacja
Środowisko, otoczenie <i>Gdzie? Z kim?</i>	Mają bezpośredni wpływ na efektywność organizacji
Zachowanie <i>Co robi?</i>	
Stany <i>Jak?</i>	
Umiejętności <i>Jak? W jaki sposób?</i>	
Przekonania <i>Dlaczego?</i>	Stanowią o kulturze organizacji
Wartości <i>Dlaczego? Co jest ważne ?</i>	
Tożsamość <i>Kim jesteśmy?</i>	
Misja <i>Po co? Dokąd zmierzamy?</i>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dilts, 2006).

Po wywiadzie z pracownikami i sformułowaniu potrzeby interwencji sesjami pracy grupowej zostali objęci pracownicy niższego szczebla zarządzania którzy zgłaszali najwięcej problemów w trakcie wprowadzanych zmian w obszarze produkcji. Plan spotkań obejmował:

1. Identyfikację problemów.
2. Przełożenie zgłaszanych problemów na cele – zwrócenie uwagi na możliwość zmiany bez konieczności zmiany samych pracowników.
3. Identyfikację własnych zasobów, możliwości, cech, umiejętności które mogą być uaktywnione i konkretnie zastosowane.
4. Identyfikację wartości i przekonań.
5. Przełożenie ich na proces pracy, świadomość sytuacji potencjalnie niekorzystnych dla wyznawanych wartości.
6. Identyfikację przekonań i pokazanie ich wpływu na proces pracy.
7. W ramach celów – zaplanowanie konkretnych działań i systematyczne spotkania – omawianie realizacji planu.
8. Znajdowanie wspólnych rozwiązań, dzielenie się wiedzą – próba stworzenia „najlepszych praktyk współpracy”.

Dzięki wykorzystaniu kapitału grupy – odpowiedzialności za wykonywaną pracę, sumienności jak również chęci zmiany wdrożono z powodzeniem kilka metod i pomysłów na osiągnięcie postawionych celów.

Podsumowanie

Kultura organizacyjna i efektywność organizacji są ze sobą bezpośrednio związane, przenikają się, uzupełniają i razem stanowią o pozycji rynkowej i sukcesie firmy. Kultura organizacji jest pojęciem szerszym, obejmującym często trudno mierzalne i trudne do zdefiniowania aspekty funkcjonowania organizacji. O ile efektywność przekłada się bezpośrednio na zysk i pozycję rynkową organizacji i łatwo w jej określaniu operować danymi liczbowymi, o tyle mierzenie kultury organizacji wiąże się z przekroczeniem progu opisywania rzeczy niemierzalnych, ale obecnych i łatwych do zidentyfikowania – konkretnymi liczbami.

Trudno o lepszy przykład wpływu kultury organizacji na jej efektywność i odwrotnie – zwiększenia efektywności organizacji poprzez wpływ na zmianę jej kultury – niż implementacja w organizacji systemu opartego na filozofii Lean Manufacturing. Wartości które leżą u jego podstaw w dużej mierze korespondują z wartościami zatrudnionych w organizacji pracowników. Wśród najważniejszych warto wymienić: szacunek, zaufanie, docenianie wysiłku pracowników oraz odwoływanie się do podstawowych reguł życia społecznego (np. praca zespołowa). Kultura ciągłego doskonalenia nie żąda perfekcji, ale postępu. Pochylając się nad problemem nikt nie pyta „kto to zrobił?” ale „dlaczego?”. Bowiem 80% przyczyn błędów które popełniają ludzie tkwi w źle zarządzanych procesach. Lean Manufacturing sięga naprawdę głęboko i daje narzędzia oraz realną szansę na zmianę – zarówno kultury organizacyjnej jak i efektywności organizacji.

Literatura

- Dilts R., 2006, *Od Przewodnika do Inspiratora. Coaching przez duże „C”*, Wyd. 1, Warszawa: Wydawnictwo PINLP.
- Jones D., Womack J., 2008, *Lean thinking – szczupłe myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*, Wyd. 1, Wrocław: ProdPress.com.
- Liker J., 2005, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wyd. 1, Warszawa: MT Biznes.
- Morawski M., 2006, *Zarządzane wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. 1, Wrocław: Wydawnictwo AE.

Aleksandra Turant

Organizational culture and effectiveness factors during reorganization in the working area based on Lean Manufacturing system in PF Jelfa SA.

Abstract

The section provides an overview of current practices and tools connected with changes in organizational culture and its effectiveness in pharmaceutical industry.

Reorganization in the working area based on Lean Manufacturing tools and making people more conscious by training might create special culture which plays major role in operations review.

Effectiveness and culture are measured by few key performance indicators which shows current condition of the company. It is possible to find some correlation between them.

Intercommunication, good management and supporting people during transformation (f.g. coaching ICC) are necessary for company to succeed.

Philippe Saffray

Kultura pracy w Towarzystwie Ubezpieczeń Wzajemnych: socjalizacja pracowników z wartościami wzajemności

Wprowadzenie

Firmy pracujące w państwach zachodnioeuropejskich nie zawsze działają według modelu funkcjonowania klasycznie kapitalistycznego (zob. tabela w dalszej części artykułu dotycząca tego modelu). Poza firmami państwowymi dynamicznie rozwija się sektor ekonomii społecznej, który także odpowiada wymaganiom rynku, niemniej jednak działania tych firm są wsparte odmiennymi wartościami – główną jest idea wzajemnego wspierania. Hasła te często są związane z tradycjami myśli socjalistycznej – język używany w dyskursie ekonomii społecznej i w działalności politycznej bliskiej socjalizmowi opiera się na conceptach ruchu humanistycznego. W Europie Zachodniej akceptacja tego dyskursu, a także tych ideologii ze względów historycznych jest odmienna od Europy Wschodniej.

Transpozycja powyższej perspektywy działalności ekonomicznej, opartej na zdyskredytowanym w Europie Wschodniej modelu jest niewątpliwie trudnym przedsięwzięciem. Implantacja firmy reprezentującej jedną z największych przedsiębiorstw ekonomii społecznej we Francji na teren Polski stanowi doskonałe studium przypadku, umożliwiające analizę tego złożonego procesu adaptacji.

Niniejszy artykuł poddaje analizie proces implantacji firmy ubezpieczeniowej – Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych w Polsce, głównie koncentrując się na wymaganiach, którym powinni sprostać jej pracownicy, aby firma mogła spełniać warunki determinujące jej specyfikę.

Artykuł składa się z trzech części – pierwsza, wstępna, jest poświęcona kontekstowi badania. Zostanie w niej przedstawiona po krótko specyfika badacza – „insider’a”, następnie pomocna literatura. Kolejną część stanowi opis ogólny firmy, mający na celu przybliżenie czytelnikowi specyfiki tego typu przedsiębiorstw w świetle zasad rządzących ekonomią społeczną. Trzecia część artykułu jest poświęcona pracownikom firmy i ich adaptacji do specyficznych wymagań

firmy – konkluzję zastępuje szereg pytań i hipotez dotyczących poruszanych w niniejszej pracy kwestii.

Mimo iż artykuł ten jest oparty na etnografii (Peretz, 2004) stanowiącej część długoletniego badania nie posiada on formy typowej dla publikacji opartych na etnografii, które cechuje bogactwo cytatów z terenu. Ponieważ badania nadal trwają nie jest możliwe (także ze względów etycznych) ujawnianie wszystkich danych które w istotny sposób wpłynęły na zawartość tego artykułu ale które mogłyby naruszyć pewną dynamikę obserwowanego miejsca pracy. Badanie to trwa nadal, w związku z czym niniejszą publikację należy traktować jako często praktykowaną w takich sytuacjach formę nazywaną „work in progress”.

Kontekst badania

Badacz w firmie

Po kilku latach pracy na stanowiskach managerskich we francuskiej firmie ubezpieczeniowej, działającej według zasad ekonomii społecznej, zaproponowano mi interwencję w projekcie dotyczącym tworzenia filii tej firmy w Polsce. Propozycja ta wynikała między innymi z faktu, iż posiadałem czynną umiejętność posługiwania się tym rzadko praktykowanym we Francji językiem. Od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej moja działalność skupia się na organizowaniu działalności firmy – która będąc filią francuskiego przedsiębiorstwa, stawia sobie za cel przede wszystkim „bycie polską firmą”.

Jak wielu managerów pracujących poza granicami swojego kraju, kierujących osobami pochodzącymi z odmiennej kultury i mówiącymi innym językiem, napotkałem wiele trudności. Aby je rozwiązać szukałem odpowiedzi w literaturze socjologicznej traktującej o tym specyficznym fenomenie jakim jest praca managera „międzynarodowego”. O ile wiele takich prac powstało w kontekście wielkich korporacji, o tyle głównie mowa jest o sektorze produkcyjnym, rzadziej usługowym; głównie prace te dotyczą firm amerykańskich. Kilka prac jest poświęconych firmom francuskim, a już niewielka ich ilość powstała w odniesieniu do firm działających w Polsce (wyjątek stanowi publikacja managerska ale nie socjologicznie krytyczna Maziarczyka i Picaveta, 1998), mimo iż Francja jest największym inwestorem w Polsce a liczba francuskich managerów zatrudnionych w tym kraju po 2004 roku zdecydowanie przeważa liczbę menagerów pochodzących z innych krajów.

Niestety, dostępne pozycje stanowią raczej narzędzie motywacyjne dla managerów, zamiast dostarczać wartościowej analizy, która mogłaby w pewien sposób pomóc w rozwiązaniu pewnych problemów. Wobec takiego braku publikacji analitycznych, które cechowałby wysoki stopień niezależności i krytycyzmu, które mogłyby stać się narzędziami w mojej pracy i byłyby pomocne w zrozumieniu problemów na które napotykałem, postanowiłem skorzystać z narzędzi sporządzonych przez socjologię pracy (Hughes, 1971). Pragnąłem dokonać analizy sytuacji w której się znajdowałem, aby jak najlepiej sprostać moim zadaniom, a tym samym przyczynić się do realizacji celów określonych przez firmę w której od lat pracuję.

Specyficzna literatura

Abstrachując od całego nurtu, który można nawet określić tradycją publikacyjną traktującą o managemencie, specyficzną dla wiedzy praktykowanej przez Szkoły Handlowe (MBA), [zob. na ten temat artykuł Michella Villette'a w niniejszym zbiorze] starałem się znaleźć krytyczne publikacje traktujące o zawodzie managera. Najcenniejsze i może paradoksalnie najbardziej zdystansowane prace (paradoksalnie ponieważ powstały one na gruncie bliskich relacji z badanym terenem) są te, które powstały w oparciu o badania etnograficzne.

Niewiele w socjologii pracy jest przypadków badań robionych z pozycji insider'a – najbardziej znaną publikacją jest „Men who Manage” Dalton'a Melville'a (1959). Jest to książka powstała na bazie wieloletniej obserwacji uczestniczącej – autor pracował jako jeden z managerów, a następnie dokonał socjologicznej i wysoce krytycznej analizy pracy managera w dużej firmie. Jeżeli chodzi o publikacje dotyczące francuskich managerów⁸⁹ (ponieważ kultura narodowa jest bardzo ważnym elementem pracy managera więc nie można aplikować amerykańskiego modelu bez dokonywania pokaźnych zmian), pomocne okazały się prace francuskojęzyczne. Najcenniejsze są prace Michela Villette'a, który także z pozycji insider'a – był przecież przez wiele lat konsultantem – opisuje i analizuje kulisy pracy i życia kadry kierowniczej (Villette, 1996, 1999, 2003). Dodatkowym interesującym źródłem informacji, poruszającym także specyfikę pracy managera międzynarodowego jest książka Philippe'a Pierre'a (2003), a także inspirująca praca Sylwii Chevrier (1996), która opisuje kulturowe a raczej wielokulturowe aspekty pracy w organizacjach.

Tak więc w oparciu o wybrane lektury i równolegle do mojej pracy (byłem dyrektorem operacyjnym a następnie prezesem firmy-filii – to stanowisko zajmuję do dziś) staram się zbadać działalność, której jestem aktywnym uczestnikiem, stosując metody typowe dla obserwacji uczestniczącej w organizacjach

⁸⁹ Są to oczywiście głównie francuskojęzyczne publikacje.

(Konecki, 1992/2007; 1992; Villette, 1996). Celem tego badania jest zrozumienie otaczającej mnie rzeczywistości, a następnie dostosowanie mojej pracy do środowiska i sytuacji w których się znajduję (i które, jako odpowiedzialny za firmę, w dużej mierze kreuję). Nie będę tutaj podejmował tematu specyfiki obserwacji uczestniczącej – był on wielokrotnie dyskutowany. Należy jednak zaznaczyć, iż badania realizuję zgodnie z obowiązującymi w Europie zasadami dotyczącymi pracy socjologa – przestrzegając anonimowości moich respondentów we wszystkich publikacjach. Praca socjologiczna którą realizuję ma charakter naukowy, niemniej jednak, jej rezultat staje się nieuchronnie elementem mojej pracy mangerskiej⁹⁰. Aby zrozumieć na czym polega jej specyfika, należy poznać cele i zasady funkcjonowania firmy, a także przedstawić wybrane koncepty dotyczące ekonomii społecznej.

TUW „X”⁹¹ – jeden z przykładów ekonomii społecznej

„Mutuelle” – TUW „X” o sobie...

O specyfice ekonomii społecznej można pisać wiele, począwszy od jej historii poprzez lokalne, a raczej narodowe deklinacje występujące w różnych krajach, aż po przedstawienie wielorakich form, które zawierają się w tym koncepcie (np. spółdzielnie produkcyjne, zrzeszenia twórców, rzemieślników, stowarzyszenia, banki spółdzielcze). Na potrzebę tegoż artykułu dokonam uproszczenia polegającego na stwierdzeniu, iż ekonomia społeczna stanowi alternatywę dla ekonomii kapitalistycznej. O ile takie stwierdzenie może w Polsce wydawać się mało oczywiste, o tyle we Francji pracownicy postrzegają trzy główne środowiska pracy reprezentujące trzy typy funkcjonowania: a) kapitalistyczny (firmy prywatne), b) firmy państwowe – pracownicy są „funkcjonariuszami państwowymi” (pracownicy „budżetowi”) oraz c) pośrednie firmy – funkcjonujące w ramach ekonomii społecznej; są to firmy w których od pracownika wymaga się specyficznego zaangażowania i odmiennej postawy zawodowej, niż w obu pozostałych typach organizacji.

Ponieważ firmę o której mowa cechuje dość duża specyfika, ominę wszelkie wstępne klasyfikacje – skupiając się na przedstawieniu głównych cech analizowanego przeze mnie przypadku. Firmą tą jest „mutuelle” – Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych (TUW). Przedstawia się ona jako instytucja, która powstała

⁹⁰ Jest to powód dla którego nie zostaną przytoczone tutaj cytaty pochodzące z terenu moich badań.

⁹¹ TUW „X” jest to nazwa umowna opisywanej instytucji – Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych X.

i funkcjonuje w odpowiedzi na pewną specyficzną potrzebę społeczną. To osoby które posiadały pewne potrzeby stworzyły tę firmę – po prostu dla realizacji własnych celów. Nie tylko stworzyły ją (tak jest w przypadku każdej innej firmy), ale w ten sposób opracowały podstawy jej funkcjonowania, iż ubezpieczone osoby (jest to firma ubezpieczeniowa) stanowią w pełni o działalności tej instytucji.

Osiągnięcie tego celu jest możliwe dzięki wprowadzeniu w życie takiego zarządzania, które zostało przedstawione przez pomysłodawców (ubezpieczonych) jako nie-kapitalistyczne. O ile TUV „X” nie obrało za cel otrzymywania zysków z rynkowej działalności po to, aby wzbogacić właścicieli kapitału, o tyle ma ono zobowiązania ekonomiczne – musi utrzymać rentowność, a także utrzymać się na rynku wobec dużej konkurencji, której nie można lekceważyć. Dlatego TUV nie może wziąć na siebie finansowego ryzyka; zyski pochodzą głównie z działalności tej instytucji – są więc ubezpieczeniowskie, a nie są wynikiem lokat finansowych. Z powodu takiego zarządzania TUV jest firmą odmienną od przedsiębiorstw opartych na kapitale, których głównym celem jest zysk finansowy. Niemniej jednak, poprzez rozwój w konkurencyjnym środowisku ekonomicznym, TUV może być skłoniony do użycia tych samych narzędzi, które są używane przez firmy oparte na kapitale, po to, aby zachować swe miejsce i niezależność finansową.

Tak więc jego pozycja jest właśnie pośrednia – pomiędzy typową firmą kapitalistyczną a państwową, nie podlegającą wyłącznie prawom rynku a głównie planom formułowanym przez rządy danego państwa. TUV podlega odmiennym prawom.

Idee mutualistyczne (wzajemności) w świecie rynku

Zarządcy Towarzystw Ubezpieczeniowych wyznają wspólne idee humanistyczne według których *„uwieńczeniem ich zaangażowania w tę działalność jest Człowiek i chęć sprzyjania jego zadowoleniu;”* (cytat pochodzący z wewnętrznych publikacji). To ogólne stwierdzenie posiada bardzo konkretne wdrożenia, które w pierwszej kolejności zależą od osób znajdujących się u sterów tej instytucji. Tradycyjnie kadra kierownicza TUV’ów na początku kariery zajmowała się obsługą klientów lub realizacją umów, a następnie awansowała na stanowiska o odpowiedzialności operacyjnej – bezpośrednio związanej z dystrybucją czy też z zarządzaniem. Taka zasada mianowania managerów która faworyzuje wewnętrzną promocję wynika z przeświadczenia o wadze dobrej znajomości zawodu ubezpieczyciela (na każdym szczeblu hierarchii). Doksztalcanie jest regularnie organizowane dla kadry kierowniczej, bądź poprzez szkolenia wewnętrzne, bądź zewnętrzne. Wiedza techniczna w powiązaniu z doświadczeniem (zdobytym właśnie drogą stopniowej promocji) mają na celu umożliwienie tej kadrze osiągnięcia specyficznego podejścia, które spowoduje podjęcie stosownych decyzji w zgodzie z wyznawanymi przez firmę wartościami.

Michel Villette analizując wiedzę posiadaną przez managera w następujący sposób określa jej zawartość: „*Doświadczenie człowieka ostrożnego nie rodzi się i nie umiera jako skutek danej sytuacji: stanowi ono tę wiedzę, która jest zdobyta w wyniku „przeżycia”, „a nie jest „wyuczona”*; wiedzę która jest głęboka, ponieważ nie wynika z dedukcji, ale jest ukorzeniona w egzystencji każdego z nas i każdy z nas musi ją zdobyć samemu dla siebie – i w nauce, i w pracy. Ta wiedza nie wyklucza wiedzy technicznej i teoretycznej, wręcz przeciwnie: jest ona równowagą pomiędzy wiedzą a wieloletnim doświadczeniem funkcjonowania w firmie” (Villette, 1996: 170).

Członkowie przedsiębiorstwa funkcjonującego według zasad ekonomii społecznej, kadra zarządzająca (prezes rady administracyjnej i naczelny dyrektor) firmy o której piszę (Tuw „X”) otrzymują wynagrodzenie wielokrotnie mniejsze od wynagrodzeń, które otrzymują ich odpowiednicy zatrudnieni we francuskich firmach ubezpieczeniowych. Znajdują się oni na trzydziestym miejscu na liście zatrudnień naczelników dyrektorów tego typu instytucji. Zarobki obu dyrektorów Tuw „X” podane na tej liście są ponad dwadzieścia razy mniejsze od zarobków ich kolegów zarządzających firmami zajmującymi podobne miejsce w stosunku do udziału ich firm w rynku ubezpieczeń⁹².

Thierry Jeantet, który jest działaczem na rzecz ekonomii społecznej, aktywnym członkiem wielu stowarzyszeń, autorem licznych publikacji i jednym z głównych oratorów na licznych konferencjach, które propagują ten specyficzny sektor ekonomii uważa że: „*Ekonomia społeczna rozświeśla odmienną drogę od tej, którą wyznacza kapitalizm; jej punkty odniesienia są odmienne i biorą pod szczególną uwagę ludzkie troski. Nie może ona żyć w rytmie ‘Big-Ben Giełdy’ czy też szoków rynkowych (...) nawet jeżeli ich nie ignoruje*” (Jeantet, 2001: 308). Kadra zarządzająca kieruje się podobnymi zasadami: ich działalność jest spójna z ich dyskursem dotyczącym powołania humanistycznego, społecznego – czasami niektórzy określają je terminem społecznościowego. Ale nawet jeżeli mogą oni decydować zgodnie z zasadami odmiennymi od tych, którymi się kieruje ekonomia rynkowa, kierują oni przedsiębiorstwem w taki sposób, aby było ono rentowne. Stąd też do definicji ‘ekonomia społeczna’ dodaje się istotne uzupełnienie – „działająca w środowisku konkurencji rynkowej”.

Jak już wstępnie zazaczyłem, działalność przedsiębiorstwa ekonomii społecznej jest odmienna od akcji przedsiębiorstw ekonomii kapitalistycznej, która „opiera się na nadziei zysku poprzez eksploatację możliwości wymiany, to znaczy na (formalnych) pokojowych możliwościach zysku”. W taki właśnie sposób Max Weber określa ekonomię kapitalistyczną w *Etyce protestantyzmu i duchu kapitalizmu* (Weber, 1989: 12).

⁹² Etude Usine nouvelle *Le grand écart des salaires des dirigeants de l’assurance* – badanie dotyczy roku 2006.

Funkcjonowanie firmy TUV „X”

Natomiast w firmie tutaj opisywanej, z punktu widzenia organizacyjnego reprezentanci ubezpieczonych zasiadają w radzie administracyjnej na którą są także zaproszeni reprezentanci pracowników

Zaangażowanie pracowników, do którego powrócę w dalszej części, jest prawdopodobnie jednym z kluczowych elementów sukcesu przedsiębiorstwa ubezpieczeń wzajemnych: będąc do dyspozycji ubezpieczonych, powinni oni dostarczyć klientom (którzy są zarazem członkami-właścicielami tego przedsiębiorstwa) usług o jak najwyższym poziomie. Pracownicy odgrywają główną rolę w organizacji i są oceniani przez ich klientów pod względem skuteczności. Można tutaj przywołać pracę Olsona Mancoura (1978), który w swej publikacji *„La logique de l'action collective”* (Logika akcji kolektywnej) wskazuje na siłę wspólnoty w organizacji działającej w środowisku, w którym istotną rolę odgrywa ideologia. Nie jest to praca odosobniona, ponieważ już w 1905 roku socjolog francuski Maurice Halbwachs w artykule zatytułowanym *„Les besoins et les tendances dans l'économie sociale”* („Potrzeby i tendencje w ekonomii społecznej”) opisuje ten indywidualny proces (nie tylko grupowy), który jest alternatywny dla ekonomii kapitalistycznej i który prowadzi ludzi do grupowych działań. Mają one na celu sprostanie ich potrzebom: *„nie należy się dać wyprowadzić w pole, co do prawdziwych postulatów abstrakcyjnej ekonomii, dać się oszukać prostocie jej konstrukcji – oni nie chcą i nie mogą zresztą utrzymywać, iż każdy agent produkcji czy też konsumpcji jest posłuszny tylko jednemu motywowi, ciągle temu samemu, np. poszukiwaniu osobistego zysku”* (Halbwachs, 1905: 121). W takim świetle już od dawna wydaje się oczywiste iż specyfika tego typu organizacji jest związana ściśle z pracownikami.

Kierownictwo firmy „TUV X” podkreśla, iż utrzymuje ją właśnie w tej konwencji – właściwej ekonomii alternatywnej, opisanej przez Halbwachs'a. Celem nie jest więc tutaj wzbogacenie się osobiste dyrekcji czy akcjonariuszy, ale odpowiedź na potrzeby konsumentów. Wszystko ma się odbywać przestrzegając zasad ekonomii społecznej, które są następujące: dobrowolne członkostwo; podział i demokratyczne zarządzanie władzą (zasada: 1 osoba = 1 głos); solidarność (wewnątrz przedsiębiorstwa – z pracownikami i na zewnątrz – różnorodne akcje pomocy społecznej, poza polem działalności ubezpieczeniowskiej); zakaz indywidualnego gromadzenia zysków (sprawiedliwy podział nadwyżki bilansowej); jakość i użyteczność obsługi i produktów (dostępność cen, szacunek dla zdrowia osób, ochrona środowiska...); rozwój indywidualny (poprzez dokształcanie i wzbogacanie kultury pracowników); stworzenie wspólnego dorobku (brak kapitału w stowarzyszeniach czy towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych, natomiast rezerwy niepodzielne spółdzielni); pełna niezależność od państwa i ze strony wszelkich innych organizacji⁹³.

⁹³ Karta ekonomii społecznej (1980), dokument podpisany przez reprezentantów towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, spółdzielni i stowarzyszeń działających w krajach pierwszej Wspólnoty Europejskiej.

Sytuacja rynkowa TUV „X”

Pod koniec 2007, opisywana firma jest leaderem ubezpieczeń (pod względem liczby ubezpieczonych) majątkowych (samochodowe i mieszkaniowe) we Francji. Rozwój postępuje nadal, pomimo silnej konkurencji powstałej z powodu nowych zachowań konsumenckich dotyczących pewnych produktów, jak np. direct assurance czy też bank-assurance. Wynik ekonomiczny jest zadowalający, a marża wypłacalności i kapitał do pokrycia rezerw, jak i wskaźniki pozwalające określić zdolności przedsiębiorstwa do zaspokojenia swoich zobowiązań są powyżej średniej narodowej (francuskiej). Można się tutaj powołać na teorię Mancura Olsona (1978) dotyczącej ochrony wielkich organizacji. Stąd też nie jest konieczne, aby towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych wdrożyło akcje restrykcyjne lub niekorzystne dla swych klientów, ponieważ przestrzega ono normy i wartości specyficzne dla tego typu instytucji, które to wartości są przeciwne wprowadzaniom takich restrykcyjnych działań.

Pracownicy TUV „X” – wartość ‘pewna’ firmy

Pracownicy który strzegą zasad ekonomii społecznej rynkowej, poprzez jakość pracy którą wykonują, intensywnie anagazują się w swą działalność, co stanowi wartość dodatkową w stosunku do konkurencyjnych firm. Właśnie ten aspekt jest w części powodem dobrych osiągnięć ekonomicznych przedsiębiorstwa – permanentne doksztalcanie i zaangażowanie pracowników. Firma TUV „X” i firma BB są najbardziej dochodowymi firmami w Europie, jak wynika z badania przeprowadzonego przez Gabinet Little – specjalistę oceny firm ubezpieczeniowych: *„X” i BB są przede wszystkim cytowane jako przykład firmy które przyswoiły sobie czynniki sukcesu. (...) [eksperti] podkreślają także inne przyczyny powodzenia firmy – wdrożenie organizacji zdecentralizowanej, skutecznej dystrybucji liniowej, a także niski turn-over (wymiana) pracowników, którzy zostając w firmie zachowują stabilność w jej ekspertyzach”*.

4. Polski TUV „XF” (X-filia)

Na polskim rynku ubezpieczeń na życie, powyższe założenia rozwoju firmy w formie towarzystwa wzajemności bywają czasami trudne. Po kilkudziesięciu latach (aż do 1990 roku) reżimu ekonomii kierowanej i zcentralizowanej – firmy które działają jako spółdzielnie czy też towarzystwa są podejrzewane o sprzyjanie dawnej, narzuconej odgórnie tendencji komunizującej. Nic bardziej mylnego w stosunku do firmy X, która ma charakter firmy prywatnej i rozwija się

w realiach wolnego rynku. Z tego punktu widzenia fakt iż nazwa firmy – oryginał francuski „mutuelle” funkcjonuje tutaj pod nazwą „Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych XF” nie ułatwia w niczym jej funkcjonowania. Firma ta może być postrzegana w Polsce jako mało konkurencyjna i ekonomicznie nieatrakcyjna. A przecież we Francji (jej „matka”) dzięki wartościom które rozwija poprzez swoje produkty i jakość pełnionych usług spawiają iż firma „X” jest leaderem na rynku ubezpieczeń.

Pracownicy– specyfika dwóch typów funkcjonowania firm

Meyer (1998: 135-150) zbadał specyfikę przestrzeni post-scentralizowanej w Polsce w przedsiębiorstwach zwracając szczególną uwagę na zmianę poprzednich zachowań pracowników. Nastąpił bowiem spadek zachowań, które przypisywane były funkcjonowaniu firm, typowemu dla systemu „socjalistycznego”. Porównanie zachowań pracowniczych zależnych od typów funkcjonowania firmy (socjalistyczny typ *versus* kapitalistyczny) dostarcza interesujących spostrzeżeń.

Funkcjonalna pozycja managerów zatrudnionych na porównywalnych pozycjach w obu systemach funkcjonowania przedsiębiorstw powoduje, iż mają oni odmienne cele do realizacji. Poprzez analizę funkcjonowania przedsiębiorstw według dwóch praktykowanych w Polsce po 1990 modeli można wytłumaczyć postawę pewnych pracowników, którzy byli aktorami działalności ekonomicznej przedsiębiorstwa w czasach przedtransformacyjnych. Rozwijając się w danym środowisku pracownik dostosowuje do tego środowiska swe zachowanie, które stanowi z kolei bazę zachowań które wykorzysta pracując w innej firmie. Innymi słowy środowisko ogólne (społeczeństwo, kraj, państwo system polityczny) wpływa znacząco na zachowanie pracownika w przedsiębiorstwie.

Oto tabelka sporządzona przez Meyera, ilustrująca różnice pomiędzy przedsiębiorstwami pochodzącymi z odrębnych organizacji ekonomicznych:

Adaptacja pracowników „XF” do ‘dualistycznego działania’

Lektura powyższego porównania obu systemów funkcjonowania przedsiębiorstwa dostarcza elementów dla zrozumienia pewnych postaw pracowników przedsiębiorstwa „XF”. Towarzystwo ubezpieczeniowe, pomimo tego, iż rozwija się na rynku ekonomii społecznej posiada organizację odpowiadającą schematowi Meyera po prawej stronie – a nie po lewej. Ekonomia społeczna jest czynnym uczestnikiem ekonomii podlegającej prawom wolnego rynku. Niemniej jednak, jak to było powiedziane wcześniej o firmie „X”, zysk finansowy także nie jest głównym motorem dla reprezentantów konsumentów firmy „XF”. Mimo to, swym działaniem motywowanym wartościami mutualistycznymi i typową dla firm ekonomii społecznej postawą polegającą na odpowiednim zarządzaniu ekonomicznym – przynoszą zyski przedsiębiorstwu.

W następujący sposób dyrektor naczelny przedstawia to, co jest postrzegane jako dualistyczne działanie znajdujące się pomiędzy ekonomią społeczną a postawą liberalną:

„W ekonomii społecznej znajdują się dwa słowa: „ekonomia i społeczność”. Można działać na rzecz społeczności tylko wtedy, kiedy sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa na to pozwala. Im lepiej powodzi się z ekonomicznego punktu widzenia danej społeczności, tym szerzej można działać na poziomie społecznym. Aby to osiągnąć, musimy być konkurencyjni ponieważ rynek istnieje i to nie poprzez naszą działalność społeczną możemy się rozwijać, ale poprzez odmienny rozwój oparty na jakości a także dzięki rygorowi zarządzania.”

Organizacja obu typów przedsiębiorstw jest różna, ponieważ cele do których one dążą są odmienne. W obu przypadkach kobiety i mężczyźni dostosowują swe zachowanie do wymagań ich otoczenia, przy zastosowaniu mniejszej lub większej autonomii. Jeżeli pracownik zmienia firmę, która funkcjonowała według jednego modelu, na firmę która funkcjonuje według odmiennego modelu, przejście to wiąże się z pewną adaptacją do nowych warunków. Właśnie z implantacją firm w Polsce wiąże się wiele trudności wynikających z tej adaptacji, ponieważ liczne kadry w Polsce pracowały w środowisku przedsiębiorczości funkcjonującej według modelu socjalistycznego – ich nawyki związane z pracą w tym systemie, po zatrudnieniu w firmach funkcjonujących według systemu kapitalistycznego musiały ulec zmianie. W przedsiębiorstwie, w którym wydajność jest definiowana narzuconym planem, bierna, niezaangażowana postawa pracownika jest konsekwencją takiego funkcjonowania, co wynika także z faktu iż pracownik nie ma wpływu na decyzje podejmowane przez dyrekcję. Równocześnie kolejną konsekwencją sprzedaży zarządzanej planem jest zarządzanie personelem bardziej administracyjne, według którego obowiązki każdego są opisane i jasno zdefiniowane. Pracownicy przedsiębiorstw kapitalistycznych funkcjonują natomiast w środowisku bardziej agresywnym do którego muszą się przystosować aby następnie się w nim rozwijać: zarządzanie jest skierowane tak aby odpowiedzieć potrzebom zwnętrznym – sprzedaży danego produktu. W tym środowisku pracownik częściej działa bez ciągłego oczekiwania na zgodę swojego zwierzchnika po to aby sprostać takim sytuacjom, które nie odpowiadają całkowicie przypadkom opisanym w procedurach.

W analizowanym w niniejszym artykule przypadku trudność polega na tym, iż w Polsce prawie nie istnieją modele zachowań czy też wzory „kultury pracy” zgodne z oczekiwaniami firm reprezentujących ekonomię społeczną. Także ten typ przedsiębiorstwa nie jest przedmiotem specyficznego przygotowania zawodowego – w polskich szkołach wyższych kształcących wykwalifikowaną kadrę firm finansowych, obowiązuje jedynie jedyny model kształcenia zdominowany przez anglo-saską kulturę – wszechobecną w tym sektorze gospodarki. Młody kandydat na pracę w firmie ubezpieczeniowej typu TUW ma niewiele możliwości zapoznania się ze specyfiką funkcjonowania tych firm (czy też tych organizacji). Stąd też cały

obowiązek wdrożenia do wartości ekonomii społecznej młodego rekruta spada na pracowników firmy. Socjalizacja z tymi wartościami i ze specyfiką T UW'ów odbywa się w trakcie pierwszych miesięcy pracy w firmie. Nie należy ona do najłatwiejszych, mimo dużego zaangażowania nowicjuszy.

Socjalizacja ze specyfiką firmy

Biorąc pod uwagę typ edukacji zawodowej (studia i szkolenia) a także środowisko w którym się zdobywa zawodowe doświadczenie można rozróżnić trzy kategorie odmiennych przestrzeni w których pracownicy funkcjonowali: zcentralizowany, spotykany głównie u starszych pracowników, „pro-liberalny” – spotykany u młodych pracowników, przedstawiciele tzw. „nowej generacji” (pracownicy mający mniej niż 30 lat), którzy się określają właśnie jako „pro-liberalni”, a trzecią grupę stanowią ci, którzy się określają jako „społecznościowcy a la française” – w pełni rozumiejący idee firm działających w ramach rynkowej ekonomii społecznej.

Z tych trzech kategorii kadra kierownicza stara się stworzyć jedną – wspólną, która nie tylko będzie w pełni rozumiała i podzielała wartości społecznikowskie, ale także współpracowała w pełnym zrozumieniu z wymogami rynku. Dwie grupy posiadają niejako część należnej wiedzy czy też zawodowej kultury – wzajemnie się uzupełniając. Jak już wcześniej wspomniano wiedza ta wydaje się wykluczać a przecież chodzi tutaj wprost przeciwnie o uzupełnianie się.

Młoda generacja „pro-liberalna” rozumie doskonale potrzeby wolnego rynku i determinanty współczesnej ekonomii w kontekście polskim. Wiedza którą muszą uzupełnić dotyczy właśnie odmiennych od liberalnych wartości i pewnej uwagi skierowanej w stronę klienta, która wcale nie jest przeciwna ekonomicznej logice – ale stanowi uzupełnienie proponowanej usługi poprzez polepszenie jej jakości poprzez niejako „ludzki” dodatek do „zimnej” ekonomicznej li tylko relacji.

Pracownicy reprezentujący kategorię społecznikowską wyśmienicie rozumieją z kolei te „ludzkie” aspekty ich pracy, a bardzo często mają kłopot z odnalezieniem się w ekonomicznych realiach wolnego rynku. Wymaganie od nich rentowności typowej dla komercyjnych przedsiębiorstw bywa na początku ich socjalizacji przeszkodą trudną do pokonania. Wartości które wyznają wydają im się sprzeczne z postawą zgodną z pro-liberalną wizją pracy w sektorze finansowym (nie w aspekcie jakości produktu ale postawy osoby proponującej jego nabycie).

Natomiast pracownicy posiadający kulturę pracy firm „poprzedniego systemu” (w tabelce – socjalistyczny) muszą nie tylko przyswoić sobie reguły postępowania firm w aktualnym systemie ekonomicznym, a więc nauczyć się funkcjonowania według reguł konkurencyjności i pewnej niezależności w działaniu, ale także postępować zgodnie z wartościami którymi kierują się firmy ekonomii społecznej. Trudności w tej asymilacji mogą się pogłębić ze względu na fakt iż – jak Mayer ukazał w swej analizie – pracownicy funkcjonujący według systemu socjalistycznego mieli duży dystans i często wykazywali brak zaangażowania w działalność firmy.

Tutaj należy przywołać jedną z reguł przedsiębiorstw ekonomii społecznej, w której centralną wartością było zaangażowanie swych pracowników w działalność firmy według zasady „każdy pracuje tak jakgdyby ta firma była jego własną firmą”. Zmobilizowanie tak zróżnicowanej ekipy w kontekście opisanym powyżej stanowi wielkie wyzwanie dla kadry managerskiej.

Konkluzja

Poprzez stworzenie powyższych trzech kategorii, dokonane na tle prezentacji firmy działającej według zasad ekonomii społecznej aktywnej w rzeczywistości wolnego rynku, nasuwa się konkluzja dotycząca socjalizacji pracowników firmy „XF”. Managerowie, na których spoczywa obowiązek socjalizacji nowicjuszy ze specyfiką firmy w której działają, powinni realizować swe zadanie w sposób zindywidualizowany. Będzie ono tym lepiej przyjęte, o ile specyfika danego debiutanta zostanie zauważona i pozytywnie wzmocniona (np. u osoby reprezentującej „nową generację” dowartościuje się jej wiedzę i umiejętności dotyczące wolnego rynku i zdolności w poruszaniu się w konkurencyjnym świecie) a następnie brakująca wiedza i umiejętności obejmujące problematykę społecznikowską – stanowić będą ważne uzupełnienie tej „rynkowej” wiedzy. Stosuje się tutaj socjalizację jako „dopełnienie” tych wartości czy też/i wiedzy i umiejętności, które są brakujące u nowicjuszy.

Poprzez socjalizację polegającą na zindywidualizowanym traktowaniu nowego pracownika, stopniowe wdrażanie go do specyfiki pracy w tym sektorze gospodarki, a także w tej firmie, uzyskuje się pożądane zaangażowanie każdego członka ekipy do działań które stanowią centralną aktywność firmy „XF”. Zrozumienie logiki funkcjonowania tej firmy, opartej nie tylko na wartościach społecznikowskich (a więc dalekich od kapitalistycznych celów), ale właśnie także działających według wymagań ekonomii rynkowej – a więc niejako „podwójne wymagania” ukazane w odpowiednio atrakcyjny sposób, powinny jako rezultat spowodować zaangażowanie pracowników w ich działania.

Bardzo ważnym elementem tej socjalizacji jest umiejętność utrzymywania specyficznej relacji z klientem, relacji opartej na zaufaniu. Klient powinien także zostać wprowadzony w specyfikę firmy, której powierzył swoje fundusze. Każdy pracownik poprzez swą entuzjastyczną postawę, a także wysoki stopień profesjonalności, powinien wzbudzać właśnie zaufanie. Nie należy zapominać iż sukces „X” – „starszej siostry” firmy „XF” został zrealizowany jedynie dzięki opinii klientów i bez uciekania się do pomocy reklam medialnych. Jedynie „dobra reputacja” klientów stanowiła nośnik w zdobywaniu nowej klienteli. Ponieważ relacja z klientem

poprzez zaangażowanie i profesjonalizm pracownika jest filarem tego sukcesu, w działalności firmy „XF” nie może brakować tego kluczowego elementu.

Socjalizacja z tymi specyficznymi wymaganiami jest także trudna w realizacji, z dodatkowych trzech powodów. Pierwszym źródłem trudności jest fakt iż występują liczne różnice kulturowe, nieuchronne w sytuacjach w których firma-matka jest usytuowana poza Polską i kultura firmy jest zbudowana na bazie innej niż polskiej – kultury. W tym artykule nie miała miejsca analiza problemów wynikających z różnic kulturowych, aczkolwiek jak podkreślają liczni autorzy – jest to element wielu nieporozumień i ważny aspekt, który przez każdego menedżera kierującego wielokulturową ekipą musi być brany pod uwagę.

Drugi element utrudniający przeprowadzenie tej socjalizacji jest wynikiem braku dodatkowych źródeł takiego kształcenia zawodowego w Polsce. Bardzo mało informacji dotyczy ekonomii społecznej, jak już podkreślono wcześniej, na uczelniach kształcących specjalistów w dziedzinie finansów właściwie wiedza o tej ważnej działalności ekonomicznej nie jest przekazywana. Jedynym źródłem socjalizacji pracowników firmy „XF” a także innych firm działających w podobny sposób jest właśnie jedynie ich przedsiębiorstwo. W takim kontekście jego specyfika objawia się często jako specyfika tylko tej firmy a nie całego sektora gospodarki, co nie ułatwia socjalizacji.

Kolejna trudność tego złożonego procesu polega na dewaloryzacji pojęć związanych z ekonomią społeczną. Dla wielu Polaków terminy takie jak wzajemność, sprawiedliwy podział, czy też działanie społeczne posiada negatywne konotacje powiązane z reżimem panującym w Polsce przedtransformacyjnej. Stąd też ze szczególną uwagą należy dokonywać tłumaczenia haseł mających we francuskim (oryginalnym dla firmy) języku jak najbardziej pozytywny wydźwięk (pro-społeczny – nie skompromitowany) a dla polskich pracowników mogą brzmieć nie tyle staroświecko co po dewaluacji – negatywnie i odstraszaюще, a co najmniej podejrzliwie. Trudno zmobilizować pracowników do dużego zaangażowania hasłami przypominającymi czasy zmuszania do „czynów społecznych”. Należałoby prawdopodobnie opracować specyficzne dla ekonomii społecznej wyrażenia i koncepty, które w niczym nie przypominając starych zdevaluowanych haseł oddałyby w pełni wartości, które wyznają firmy działające według tych odmiennych od czysto-kapitalistycznych zasad. Na przykład przyjęcie słowa mutualizm (istniejące i dobrze funkcjonujące w biologii), czy też społecznościowy zamiast społecznego, a także nie zaangażowanie w pracę (wiele razy użyte w tym artykule) ale zainwestowanie osobiste w działalność zawodową. Ale może fakt iż młodzi pracownicy stanowią zdecydowaną większość sprawi, iż nie będzie potrzebne wprowadzanie nowego słownictwa?

O ile trudno jest udzielić jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie, o tyle faktem istotnym jest nowa sytuacja światowa i relacja pomiędzy zaburzeniami na rynkach finansowych a stabilnością firm opartych na organizacji zgodnej z wymogami ekonomii społecznej. W świetle narastającego kryzysu solidne zdrowie

firm działających według tych mało popularnych w Polsce zasad może się wydawać osobom nie interesującym się tą kwestią zadziwiające. Dla tych którzy znają firmy „X” czy też „XF” jest oczywiste, iż w obliczu perturbacji finansowych jakie w ciągu ostatnich miesięcy doznaje cały świat, działalność tych instytucji daje prawo do optymizmu. We Francji nawet pośród zdecydowanych zwolenników liberalizmu w gospodarce pojawiają się aktualnie głosy zwracające uwagę na konieczność dywersyfikacji modeli funkcjonujących w ekonomii i wartość – jaką jest stabilność, którą właśnie wnoszą przedsiębiorstwa prowadzone według zasad ekonomii społecznej. Prawdopodobnie właśnie czysta ekonomia (a nie wartości) staną się w świetle sytuacji kryzysowej decydującym czynnikiem, który zmobilizuje ludzi do aktywnej działalności w tym mało znanym, aczkolwiek coraz prężniejszym sektorze gospodarki.

Literatura

- Chevrier S., 1996, *Le management de projets interculturels: entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel*, compte rendu de la réunion du 5 janv. 1996 de l'Association des Amis de l'Ecole de Paris.
- Halbwachs M., 1905, *Les besoins et les tendances dans l'économie sociale*, „Revue philosophique”.
- HUGHES, Everett, Ch., 1971 (1984), *The Sociological Eye. Selected Papers*. Transaction Edition, with a new introduction by David Riesman and Howard S. Becker
- Konecki K., 1998, *Łowcy głów. Analiza pracy rekrutacyjnej w agencjach doradztwa personalnego*, Warszawa: Alfa Wero.
- Konecki K., 1992/2007, *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, „Folia Sociologica”, 24, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. http://www.qualitativsociologyreview.org/PL/volume3_pl.php
- Konecki K., 1992, *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, Łódź: Instytut Socjologii – Agencja Master.
- Jeantet T., 2001, *L'économie sociale européenne*, Paris: CIEM.
- Mancur O., 1978, *Logique de l'action collective*, Paris: PUF.
- Maziarczyk A., Picavet M., 1998, *Management de filiale en Pologne*, Lublin (Pologne): UMCS.
- Mintzberg H., 1978, *Structure et dynamique des organisations*, Paris: Ed. d'Organisations.
- Mintzberg H., 2005, *Des Managers des vrais, pas des MBA! Regard critique sur le management et son enseignement*, Paris: Ed. d'Organisations.
- Peretz H., 2004, *L'Observation*, coll. *Les méthodes en sociologie*, Paris: La Découverte.
- Pierre P., 2003, *Mobilité internationale et identités des cadres – des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris: SIDES.
- Villette M., 1996, *Le manager jetable*, Paris: Editions La Découverte.
- Villette M., 1999, *Guide du Stage en Entreprise*, Paris: Editions La Découverte.
- Villette M., 2003, *Sociologie du conseil en management*, Paris: Editions La Découverte.
- Villette M., Vuillermont C., 2005, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris: Editions La Découverte, Coll. Entreprise & Société.
- Weber M., 1989, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Éd. Pocket coll. Agora.

Philippe Saffray

Culture of Work in Mutual Insurance Enterprise: Employees' Socialization with Values of Mutuality

Abstract

The article discusses two important issues. The first one is a French company, based upon social economy rules, implantation into the Polish market. The other issue being secondary to the first one is the employees' socialisation. It is not cultural aspects typical of a foreign company implantation that appear to be in question but characteristics of an economic model employed by the company. Although there are quite many companies dealing with social economy, information about Polish social economy is not widely spread. The employees of companies employing this model are socialised accordingly so they could perform their work in line with the rules thereof. The article describes these rules as well as accompanying obstacles.

Aleksandra Kolemba, Barbara Rzeźnik

Kultura organizacyjna jako czynnik sprzyjający rozwojowi organizacji

Wprowadzenie

Przez ponad 200 lat zarządzanie oscylowało wokół problemów związanych ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw. Związane to było z głównymi czynnikami produkcji – ziemią i kapitałem, które wówczas dominowały i decydowały o sukcesie przedsiębiorstw. Praca – jej podział na role a także specjalizacja – powodowały efektywność wewnętrznych procesach organizacyjnych. Wszystko to przyczyniało się do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej.

Po przeszło dwóch wiekach zdobyta przewaga konkurencyjna w warunkach gospodarki wolnorynkowej okazała się niewystarczająca. Czynniki dotąd tak sukcesywnie przyczyniające się do sukcesu poszczególnych podmiotów gospodarczych przestały funkcjonować jako warunki wystarczające do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz rozwoju firmy. We współczesnej, wysoce turbulentnej rzeczywistości, dużego znaczenia nabiera wiedza i zdolność przedsiębiorstw do uczenia się. W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa stają się niejako społeczeństwami „wiedzy”, co potwierdza, iż kapitał intelektualny i zarządzanie nim ściśle wiąże się z konkurencyjnymi strategiami, organizacyjnymi strukturami i kulturą organizacyjną. Trend ten przejawia się między innymi w poglądzie, że kapitał intelektualny jest niekwestionowanym zasobem przedsiębiorstwa, nawet w przypadku, gdy brak jest możliwości co to jego wyceny, a także nie ma racjonalnych ograniczeń w inwestowanie funduszy na kreowanie czy rozwijanie wiedzy.

Artykuł wskazuje na kapitał intelektualny jako na źródło kultury organizacyjnej, od której uzależnione jest trwanie i rozwój przedsiębiorstwa przez zachodzące w nim interakcje.

Kultura organizacyjna – istota i jej wymiary

Źródłem kultury organizacyjnej jest środowisko. W otoczeniu tym człowiek „nabywa” kulturę, bądź to w drodze intencjonalnej edukacji lub/i jednocześnie podświadomego przyswoić, której w konsekwencji jest podstawowym nośnikiem. Z jednej strony kultura, w jakiej się człowiek wychowuje – kształtuje jego osobowość, z drugiej natomiast strony ten sam człowiek przekazuje elementy kultury innym jednostkom, gdzie sam może ją kształtować oraz zmieniać. Rozwój kultury „biegnie” równolegle z rozwojem człowieka, jednakże przebiega on według określonych zasad i reguł. poszczególne jej elementy obustronnie oddziałują na siebie, tworząc nowe zależności. Od czasu do czasu kształtują się nowe elementy, wypierając stare. Proces ten ma charakter ewolucyjny, bowiem z biegiem czasu osiąga się coraz skuteczniejsze środki adaptacji i kontroli nad środowiskiem (White, 1975: 342).

Analiza odmiennych kultur wymaga niezbędnego zestawu odpowiednich cech czy też wymiarów, które będąc pewnymi aspektami kultury są równocześnie możliwe do precyzyjnego zdefiniowania, zmierzenia oraz pozwalają określić pozycję danej kultury w stosunku do innych kultur. Dzięki temu możliwe staje się porównywanie kultur i określanie ich wzajemnej pozycji. Już w latach 50. XX wieku amerykańscy badacze A. Inkles i D. Levinson w oparciu o swoje badania literaturowe określili listę wymiarów (Inkles, Levison, 1969: 69), które można było uznać za uniwersalne na całym świecie i znaczące dla funkcjonowania zarówno społeczeństw, tworzących je grup, jak i pojedynczych ludzi. Badania przeprowadzone w późniejszych latach potwierdziły wyniki tych teoretycznych rozważań i obecnie przyjmuje się, iż takimi uniwersalnymi wymiarami kultury są (Hofstede, 2000: 11-18, 49-50):

- dystans władzy,
- kolektywizm i indywidualizm,
- kobiecość i męskość,
- unikanie niepewności,
- orientacja długo- i krótkoterminowa.

Kiedy przedsiębiorstwo zaczyna funkcjonować, kultura organizacyjna formułuje i rozwija się poprzez interakcje zachodzące pomiędzy jednostkami a tą organizacją – co przedstawia rysunek 1. Wizualizację tę przedstawia pozioma linia w centrum rysunku 1, reprezentująca różne procesy zachodzące w organizacji, do których należy zaliczyć: proces operacyjny, selekcję, trening, ocenę, B+R, podtrzymywanie procesu, itp.



Rys. 1. Struktura kultury organizacyjnej

Źródło: De Witte, van Muijen, 1999: 498.

Na rysunku zaprezentowane są różne elementy, które powinny dawać pełen obraz postępowania z kulturą organizacyjną. Model ten odnosi się również do zmian oraz rozwoju kultury organizacyjnej, łącząc przy tym płaszczyznę naukową z praktycznym doświadczeniem zdobytym w trakcie projektów wsparcia dążących do zmiany kultury organizacyjnej. Zewnętrzna część rysunku odwołuje się do czynników oddziałujących w szerszym środowisku (otoczeniu organizacji), które natomiast wpływają na kulturę organizacyjną. W kolejnej części struktury znajdują się czynniki, na które wpływają czynniki z szerszego środowiska (z dalszego otoczenia organizacji).

Kultura organizacyjna może być „dotknięta” i „posmakowana” podczas różnych procesów, zarówno biznesowych relacji, jak i osobistych. W rezultacie zaczynamy odnajdywać określone wyniki kultury organizacyjnej. Kultura interpretowana jest niejednoznacznie przez przedstawicieli różnych dziedzin naukowych. Najczęściej jednak rozumiana jest jako całokształt duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa. Kultura w naukach zarządzania oznacza wzory postępowania, także te, które w zachowaniu ludzkim są wyuczone, w odróżnieniu od tych, które są biologicznie dziedziczne.

Zróżnicowanie kulturowe

Podejmując problematykę zróżnicowania kulturowego, należy zwrócić uwagę, iż różnice w kulturze reprezentowanej przez poszczególnych ludzi mogą być spowodowane dwoma grupami czynników. Pierwsza grupa obejmuje czynniki związane przynależnością do różnych narodów i ich oddziaływaniem na jednostkę. Druga natomiast grupa czynników charakteryzuje i ma wpływ na każdą jednostkę indywidualnie, do grupy tej należą takie cechy jak wiek, płeć, wykształcenie, wykonywany zawód, status społeczny oraz jej przynależność religijna czy też etniczna. Zarówno elementy jednej, jak i drugiej grupy składają się na kulturę narodową. Przynależność jednostki do pewnej odrębnej kulturowo kategorii wyodrębnionej czy to w kontekście szerokim, czy też wąskim pociąga za sobą określone konsekwencje w odniesieniu do jej społecznego i zawodowego funkcjonowania (Winkler, 2007: 148). W ramach odmiennych kultur, w jakich poszczególni ludzie są wychowywani, następuje przyswojenie sobie przez nich określonych, a zarazem odmiennych zbiorów norm, zasad, reguł, wyobrażeń, założeń, pojęć, definicji, schematów myślowych i pojęciowych, wierzeń oraz innych czynników, które determinują jego sposób interpretowania otoczenia, odczuwania, myślenia, wnioskowania, jak również reagowania i działania. A przede wszystkim jego funkcjonowania, które przekładają się na potrzeby przedsiębiorstwa. Różnice, wynikające z odmienności narodowej są czynnikiem odmiennego postrzegania i rozumienia wybranych uwarunkowań działań zbiorowych, które przyczyniają się do rozwoju w organizacji. Zalicza się do nich (Berger, 1998: 125-127):

- rolę lidera – wymagania co do posiadanych przez niego kwalifikacji oraz kompetencji, cech charakteru itp.
- strukturę społeczności – hierarchia władzy, ustalanie i pełnienie ról społecznych, przydział zadań cząstkowych, np. przedstawiciele kultur indywidualistycznych preferują sztywną i wyraźnie określoną strukturę;
- formę wspólnych spotkań – chodzi tu o ustalenie godzin współpracy, czasu trwania spotkań, miejsca podejmowania wspólnych przedsięwzięć, jego aranżacji, przebiegu spotkania, przygotowania i przestrzegania programu spotkania itp.
- tryb rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji – możliwe są różne rozwiązania w tej kwestii, decyzje mogą być podejmowane na podstawie głosowania, negocjowania, dochodzenia do porozumienia, mogą też być samodzielnie podejmowane przez lidera w oparciu o opinię członków.

Dodatkowo, zróżnicowanie kulturowe może przyczynić się do wystąpienia barier ograniczających efektywną realizację wspólnych przedsięwzięć, a co za tym idzie również oddziałuje na rozwój przedsiębiorstwa – ograniczająco. Do barier tych zalicza się przede wszystkim (Heimer, Vince, 1998: 84):

- dominację jednej z kultur reprezentowanych przez członków zbiorowości
- w miarę czasu trwania realizacji wspólnych przedsięwzięć pojawiają

się wśród reprezentantów poszczególnych kultur tendencje do dominowania i narzucania innym swojego „punktu widzenia”;

- „ucieczkę” przed nieznanym i niepewnością – praca w zróżnicowanym kulturowo środowisku rodzi obawy przed wystąpieniem pewnych sytuacji konfliktowych, członkowie zbiorowości mogą unikać rozmów na ich temat, a także „trudnych” dyskusji służących analizie zjawisk zachodzących w życiu zespołu i ustanawianiu „niewygodnych” kompromisów, w dążeniu do zachowania pozornej zgodności poszczególni członkowie unikają tematów uznanych za „tabu”;
- niewłaściwe podejście do problemów językowych – w przypadku występowania różnic w znajomości języka, który uznano za oficjalny język organizacji. Część osób może ukrywać własny brak wiedzy czy też kompetencji za „kurtyną” barier językowych, może też dochodzić do sytuacji, w których część członków zbiorowości podczas oficjalnych spotkań może prowadzić rozmowy i dyskusje w swoim ojczystym języku, co prowadzi do rozpraszania uwagi i podważania wzajemnego zaufania;
- skoncentrowanie się na zadaniu i nieuwzględnienie aspektu zespołowego uczenia się – kierownicy, aby w miarę szybko wykonać zadanie powierzone jednostce organizacyjnej, mogą bezkrytycznie korzystać z dostępnych wzorców i zaleceń, nie uwzględniając lokalnych uwarunkowań, w ten sposób zatracą się również korzyści płynące z obserwacji i analizy procesów zachodzących w życiu organizacji oraz z samodzielnego ustalania reguł jej funkcjonowania;
- nieodpowiednie wykorzystanie narzędzi komunikowania się – niektórzy członkowie mogą wykorzystywać nowoczesne technologie informacyjne po to, aby unikać bezpośrednich kontaktów, ale też z drugiej strony, jeżeli przerwy między spotkaniami są dość długie, to niewykorzystywanie nowoczesnych środków komunikowania się może doprowadzić do spadku zaangażowania we współpracę.

Niestety, zróżnicowanie kulturowe, powoduje pewne trudności w funkcjonowaniu – szczególnie – międzynarodowych przedsiębiorstw, które często w bardzo podobny sposób traktują pracowników różnych narodowości. Rodzi to konieczność podejmowania odpowiednich działań weryfikujących oraz zmieniających stosowane rozwiązania w zakresie organizacji pracy.

Oczywiście nie jest tak, że to tylko i wyłącznie kultura poszczególnych jednostek ma wpływ na życie osobiste i zawodowe – jest wiele czynników, jednakże kultura jest tym przejawem, którego zmiany wymagają wielu lat i nie do końca jest pewne, że uda się ją zmienić.

Kultura organizacyjna i jej znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa

Kulturę organizacyjną stanowią najważniejsze dla ludzi symbole, jakimi są rytuały, mity, historie i legendy a także interpretacja zdarzeń, idei oraz doświadczeń które wpływają i kształtują grupy w których żyją, w których pracują (Alvesson, 2002: 186). A więc tak naprawdę postawa życiowa wpływa na postawę zawodową. Jeżeli jest się nieodpowiedzialnym i jest się skłonny do podejmowania ryzyka na co dzień, nie można się po takiej osobie spodziewać, że w pracy będzie kierowała się racjonalizmem i za porażkę w pracy weźmie pełną odpowiedzialność.



Rys. 2. Model kultury organizacyjnej

Źródło: Koźmiński, Piotrowski, 2000: 373.

Koncepcję kultury organizacyjnej przedstawić można jako „góre lodową”, gdzie występują dwa poziomy – wystający z wody czubek góry (część widoczna, zewnętrzna, ponad lustrem wody) oraz część niewidoczna (ukryta, głęboka, znajdująca się pod wodą) o której wnioskujemy na podstawie zewnętrznej części. Zostało to klarownie przedstawione w modelu E. Scheina, gdzie poszczególne poziomy wyodrębnione zostały ze względu na ich trwałość i widoczność (E. Schein 2004: 25-28).

Kultura może być analizowana na kilku różnych poziomach, w którym termin „poziom” oznacza możliwość jej obserwacji. Najlepiej podejść do kultury od jej podstawowych założeń, poznać jej namacalne, jawne przejawy, które są głęboko zakorzenione – wiarę, wartości, normy i zasady, które charakteryzują kulturę własną i innych. Główne poziomy kultury przedstawiono na rysunku 2.

Artefakty, czyli sztuczne twory kultury są najbardziej widocznym poziomem kultury. Na tym poziomie znajdują się widoczne i uchwytnie zachowania członków organizacji, technologiczny rezultat działalności przedsiębiorstwa, stosowany w przedsiębiorstwie specyficzny język, występujące w organizacji symbole (flagi,

hymn). Jednym z kluczowych elementów kultury na tym poziomie jest struktura organizacyjna. Artefakty wzmacniają więzi pomiędzy pracownikami a firmą. Wśród artefaktów możemy wyróżnić (E. Schein, 2004: 25-31):

- artefakty fizyczne to wszystko to, co określane jest mianem „kultury materialnej”. Są to fizyczne, namacalne twory kultury, np. wystrój wnętrza, sztuka, meble, technologia, inne przedmioty materialne, specyfika ubiorów;
- artefakty językowe, to charakterystyczny język, którym posługują się członkowie danej kultury. Są to także mity i legendy danej kultury, odwołujące się do historii, sukcesów i heroicznych okresów. Widoczne jest to zwłaszcza tam, gdzie funkcją mitów jest tworzenie i wzmacnianie idealnego obrazu organizacji i systemu wartości;
- artefakty behawioralne kultury odnoszą się do schematów zachowań, to ceremonie, rytuały i zwyczaje mniej lub bardziej sformalizowane. Rytuały powiązane są z mitami. Dzięki rytuałom społeczność czuje się całością, zaś ich dokładne przestrzeganie służy jednostkom do zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa przez manifestowanie swojej przynależności do grupy. Przykładem rytuału może być gimnastyka, pikniki, spotkania i nagrody z okazji świąt

Nieco głębszym poziomem kultury są oczekiwania i wartości w danej organizacji. Wskazują, co powinno być, w odróżnieniu od tego, co jest. Pozwalają na szybkie zrozumienie kultury organizacyjnej. Dzięki nim proponowane rozwiązania stają się przekonaniem, a potem założeniami. Pracownicy muszą jednak widzieć sens tych rozwiązań. Zasadniczo dzielą się na dwie kategorie:

- deklarowane (określone w kodeksie etycznym firmy);
- przestrzegane (nigdzie nie zapisane ale przekazywane ustnie przez samych pracowników) np.: praca po godzinach, czystość, szybkość.

O ile te pierwsze są raczej łatwe do zaobserwowania (można je usłyszeć z ust wielu pracowników, znaleźć zapisane w oficjalnych dokumentach firmy) o tyle obserwacja norm przestrzeganych jest znacznie trudniejsza i wymaga dodatkowo zaufania.

Najgłębszym, najbardziej trwałym i zarazem najmniej widocznym poziomem kultury przedsiębiorstwa są założenia. Stanowią one najtrudniejszy element do określenia, ich obserwacja podobnie jak interpretacja jest niezmiernie trudna. Przyjmowane są za oczywiste i w obrębie danej grupy wykazują niewielkie różnicowanie. Nie podlegają w zasadzie żadnej konfrontacji i dyskusji. Odpowiedzialne są za to, jak pracownicy myślą i jak odczuwają. Należą do sfery podświadomości organizacji. Ich poznanie i analiza pozwala na zrozumienie istoty kultury organizacyjnej, na zrozumienie tego, co w przedsiębiorstwie zachodzi i jaka jest tego przyczyna – czy jest to wymysł *top-managementu*, czy spowodowane odzwierciedleniem na wymogi rynku.

Podejmując rozważania na temat kultury organizacyjnej i jej wpływem na rozwój przedsiębiorstwa, warto również zastanowić się nad rodzajami, czy też

typami kultur organizacyjnych istniejących w firmach. Każdy praktyk czy teoretyk, może zauważyć różnice w stylu działania (sposób zarządzania, komunikacja, zachowanie się personelu, stosunek do klientów itp.). W zależności od tego, jak działa firma, co jest dla niej najważniejsze – można wyróżnić cztery rodzaje kultury organizacyjnej (Ch. B. Handy, 1993: 151 i nast.):

- Kultura władzy, która może być zobrazowana jako sieć pajęcza. Kultura ta jest oparta na centralnej osobie lidera (lub ściślejszej grupie liderów), która wywiera silny wpływ na całą organizację wzdłuż „promieni” rozchodzących się od centrum, na zewnątrz organizacji. Poziome „pierścienie” w sieci obrazują inne zależności (np. funkcjonalne, towarzyskie), jednak nie są one tak silne, jak linie centralne. Decyzje w tej kulturze są podejmowane raczej pod wpływem priorytetów liderów, niż na podstawie procedur logicznych. Pełnia kontroli i informacji znajduje się we władzy osób z centrum sieci. Ten rodzaj kultury organizacyjnej dobrze sprawdza się w otoczeniu burzliwym, kiedy trzeba szybko reagować na nowe bodźce, jednakże jakość podejmowanych działań zależy głównie od kwalifikacji liderów. Kultura władzy najlepiej sprawdza się w małych organizacjach. Kiedy zbyt się rozrosną, może się załamać. Krytycznym momentem jest strata lidera. Może ona być jednoznaczna z końcem organizacji.
- Kultura roli – przypomina grecką świątynię. Siłą kultury roli jest jej specjalizacja. Każdy „filar” to prawie samodzielny wydział lub projekt – „filarami” mogą być też specjaliści i ich funkcje. Praca każdego z tych filarów i współpraca między nimi jest koordynowana przez Zarząd, który można przedstawić jako dach świątyni. Praca w tej kulturze jest z reguły mocno biurokratyzowana. Współpraca między filarami oparta jest na procedurach i zakresach czynności. Efektywność w tej kulturze zależy od racjonalnego wyznaczania celów i przydziału środków dla poszczególnych filarów. Władza zależy raczej od formalnej pozycji w strukturze organizacji, niż cech osobowościowych. Rola pracownika jest ważniejsza niż osoba, która ją pełni. Tego typu kultura sprawdza się w otoczeniu stabilnym, kiedy cele nie zmieniają się co roku i można tworzyć wyspecjalizowane komórki dla każdego z nich. Problemy zaczynają się, gdy następuje nagła zmiana w otoczeniu i któryś z „filarów” przestaje być potrzebny. Organizacja może się też rozpaść, gdy zabraknie trzymającego ją razem „dachu”.
- Kultura celu (zadania) – może zostać zobrazowana jako siatka, w której niektóre liny są grubsze i silniejsze od innych. W kulturze tej główny nacisk jest położony na to, by praca (program, projekt, zadanie) została wykonana. Władza wynika z wiedzy i doświadczenia w wykonywaniu danego rodzaju zadań. Kultura celu jest ukierunkowana na pracę zespołową, na grupę osiągałą wspólny cel. Główną zaletą tej kultury jest jej wielka elastyczność i możliwość przystosowywania się do zmiennych warunków. Zespoły robocze tworzy się do wykonania konkretnych zadań i rozwiązuje po ich

wykonaniu, by z ich członków stworzyć nowe zespoły w zależności od aktualnych potrzeb. Kultura celu jest zdolna do szybkiej pracy. Rządzą w niej eksperci, a nie zajmowane stanowiska. Bardzo trudną rzeczą jest tu kontrola. Właściwie jest ona możliwa tylko z wykorzystaniem „kamieni milowych” lub przez monitorowanie pracy osób kluczowych. Efektywność jest zapewniona przez szybkie przesuwanie zasobów od osób do projektów i z powrotem. Problemy mogą zacząć się przy ograniczonym dostępie do informacji i środków. Przy długotrwałych projektach i stabilnym otoczeniu kultura celu może się przekształcić w kulturę roli.

- Kultura jednostki – tu jednostka stanowi centrum. Taka firma stworzona jest dla pracownika i do zaspokajania jego potrzeb zawodowych. Rola firmy sprowadza się tylko do zorganizowania wygodnego miejsca pracy. Zwykle są to grupy skupiające prawników, księgowych, architektów i konsultantów – czyli specjalistów uprawiających częstokroć tzw. wolne zawody. Jednostka może opuścić firmę, ale sama firma nie ma prawa podejmować decyzji odnośnie pracownika.

Należy oczywiście pamiętać, że wymienione wyżej typy kultury organizacyjnej są pewnymi „czystymi formami”, czy też – używając webberowskiego określenia – „typami idealnymi”. Oznacza to, że nie występują one lub występują bardzo rzadko, w rzeczywistości. W każdej organizacji znaleźć można wszystkie lub kilka elementów charakterystycznych dla konkretnego typu kultury, a powyższe rozróżnienie dokonane jest ze względu na formę (typ) dominującą w danej firmie oraz natężenie wstępowania.

Analiza problematyki kultury organizacyjnej danej organizacji rodzi możliwość poznania sposobów myślenia jej uczestników oraz zasad i norm, jakimi kierują się w swoich zachowaniach. Poznanie kultury organizacyjnej pozwala wyjaśnić motywy zachowania ludzi oraz dobrać bardziej skuteczne metody oddziaływania na te zachowania.

Kultura organizacyjna jest zatem narzędziem w ręku menedżerów, którzy poprzez politykę personalną mają sposobność oddziaływania na pracowników w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji. Warto zauważyć, iż jednocześnie sposób (styl) kierowania z jednej strony jest wytworem kultury organizacyjnej panującej w firmie, a z drugiej – w znacznym stopniu kształtuje tę kulturę.

Tabela 1. Kulturowe determinanty zachowań organizacyjnych

Elementy zachowań organizacyjnych	Warunkujące wymiary kultury
Praca zespołowa	Kolektywizm – Indywidualizm Partykularyzm – Uniwersalizm Polichronizm – Monochronizm Afektywna autonomia –Egalitarne Zaangażowanie

cd. tabeli 1.

Komunikacja	Proparterskość – Protransakcyjność Ekspresyjność Kontekstowość Kolektywizm – Indywidualizm
Postawy wobec innowacji i zmian	Wewnątrzsterowność – Zewnątrzsterowność Stosunek do czasu Orientacja długoterminowa Unikanie niepewności Konserwatyzm
Władza i przywództwo	Dystans władzy Hierarchia – Równość Osiąganie statusu Ceremonialność

Źródło: Glińska-Noweś, 2007: 153.

Każdy rodzaj kultury stawia pracownikowi inne wymagania, stwarza inne warunki pracy, rozwoju i samorealizacji. W związku z tym najlepszą sytuacją dla firmy i dla pracownika jest uprzednie zidentyfikowanie potrzeb organizacji, następnie stworzenie odpowiednich warunków pracy i zatrudnianie ludzi o korespondujących cechach osobowości, tak aby „komponowali się” oni z firmą (tabela 2) – a więc identyfikowali się z nią. Tak więc można stwierdzić, iż kultura organizacyjna to nie tylko założenia, normy i zasady, których uczą się pracownicy, ale także dobrze funkcjonująca polityka personalna (zasady rekrutacji, selekcja, sposoby wynagradzania i motywowania, doskonalenie zawodowe), struktura organizacyjna umożliwiająca zachowania pożądane w firmie oraz silne przywództwo. W konsekwencji umiejętność odpowiedniego doboru oraz kształtowania kadr świadczyć będzie o bardzo wysokiej jakości tejże kultury organizacyjnej, co będzie miało swoje przełożenia w sprawnym funkcjonowaniu organizacji.

Przedsiębiorstwo tworzą ludzie. A oni jak wiadomo różnią się od siebie. Różnią się od siebie wyglądem, sposobem myślenia, charakterami, postawami, podejściem do życia, itp. Pracując wspólnie i realizując cele przedsiębiorstwa muszą jednak współpracować i znajdować wspólne (niekiedy skrajne) rozwiązania. Różnice kulturowe, spowodowane przynależnością do różnych grup społecznych, wywodzą się z podstaw historycznych, religijnych, językowych, lokalizacyjnych. Oddziałują one na rzeczywistość, a właściwie na jej postrzeganie i rozwiązywanie problemów. Interpretowanie bowiem rzeczywistości, następuje przez własny pryzmat mentalny, co może prowadzić do konfliktów. Konflikty mogą mieć następujące źródła (Sikorski, 2005: 38-39):

- kulturowe. Wynikają z odmienności w zakresie norm, wartości, postaw czy zachowań. Stanowią problem, gdyż mogą zakłócać komunikację między pracownikami, a także z otoczeniem;

- osobowościowe. Związane są z konstrukcją psychiczną człowieka, bowiem każdy ma chociażby inną odporność na stres;
- strukturalne. Przyczyny konfliktów w tym przypadku, mają swe podłoże w strukturze organizacyjnej – i jej interpretacji. Miejsce w hierarchii, „wysokość” odpowiedzialności, zakres uprawnień, sposoby motywowania, wysokość wynagrodzenia, ścieżka kariery, to podstawowe, strukturalne, przyczyny konfliktów;
- funkcjonalne. Podstawy wynikają ze struktury funkcjonowania. Głównie z przyczyn złej komunikacji, które wynikają z odmiennego postrzegania i realizacji celów jednostek. Przyczyny są pochodną uwarunkowań kulturowych, strukturalnych a także osobowościowych.

W literaturze nie istnieje jednak jednoznaczne podejście do skutków konfliktu w przedsiębiorstwie – zarówno konstruktywne jak i destrukcyjne – jednak w artykule uznaje się, że nie jest on pożądanym i wpływa na pogłębianie się stereotypów, uprzedzeń.

Podsumowanie

Obecnie, radykalne zmiany w sposobie działalności jednostek gospodarczych z dnia na dzień ulegają zmianom. Globalizacja, wzrost konkurencji rynkowej oraz szybki rozwój technologii, to tylko podstawowe czynniki dynamizujące rozwój gospodarczy. Dokonujące się przemiany stwarzają nowe szanse na rozwój i sukces dla poszczególnych podmiotów, ale równocześnie są źródłem zagrożenia dalszego ich istnienia. Odpowiedzią podmiotów gospodarczych na powyższe tendencje jest dążenie do zwiększania elastyczności działalności i poszukiwanie instrumentów zarządzania zapewniających możliwość szybkiej reakcji na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne.

W dobie daleko rozwiniętej technologii oraz posuniętej informatyzacji społeczeństwa osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz rozwój przedsiębiorstwa wykreował nowy sposób zarządzania. W XXI wieku podstawową determinantą globalnej konkurencyjności stała się umiejętność tworzenia, udostępniania i wykorzystywania wiedzy – wiedzy na temat zachowań, postaw, motywów itp.

Zarządzanie tzw. „miękkimi” elementami dla organizacji rodzi nie lada trudności. Stąd pojawia się konieczność pełnej identyfikacji wszystkich czynników – mających swe źródło zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu, które w znaczący sposób wpływają na funkcjonowanie środowiska społecznego organizacji. Nie ulega wątpliwości, że czynnikiem takim jest właśnie szeroko rozumiana kultura, jaką reprezentują członkowie danej firmy. Przy czym ważna jest nie

tylko jej diagnoza oraz określenie konsekwencji reprezentowania określonych postaw i zachowań kulturowych, ale również umiejętne odkrywanie i stosowanie instrumentów kształtujących kulturę sprzyjającą rozwojowi organizacji. J. Barney do zasobów „miękkich” zalicza (Barney, 1991: 13):

- ludzi i ich kwalifikacje, postawy, motyw,
- kulturę, czyli akceptowalne przez przedsiębiorstwo wzorce norm, wartości, zachowania,
- wiedzę i umiejętności ludzi,
- markę,
- dostęp do rynku, rozumiany jako współpraca z klientami i dostawcami

Są to elementy, które stanowią potencjał rozwojowy, który warunkuje zdobycie przewagi konkurencyjnej. Tylko od właściwego zarządzania będzie zależało wykorzystanie tego potencjału.

Literatura

- Alvesson M., 2002, *Understanding organizational culture*, London-New Delhi: SAGE Publications.
- Berger M., *Going global: implications for communication and leadership training*, „Industrial and Commercial Training” 1998, nr 4.
- De Witte B., Van Muijen J.J., 1999, *Organizational Culture*, „European Journal of Work & Organizational Psychology”, nr 4.
- Handy Ch.B., 1993, *Understanding organizations*, London: Penguin Books.
- Heimer C., Vince R., *Sustainable learning and change in international teams: from imperceptible behaviour to rigorous practice*, „Leadership & Organization Development Journal” 1998, nr 2.
- Hofstede G., 2000, *Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: PWE.
- Inkeles A., Levison D., 1954, *National character: The study of modal personality and sociocultural systems*, w: G. Lindzey, *Handbook of social psychology*, Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Schein E., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- White L.A., 1975, *Rozwój kultury*, w: W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki, (pod red.), *Elementy teorii socjologicznych: materiały do dziejów kultury zachodniej* (wybór), Warszawa: PWN.
- Winkler R., 2007, *Komunikacja w warunkach różnorodności kulturowej*, w: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, 2000, red. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Aleksandra Kolembe, Barbara Rzeźnik

Organizational Culture as a Facilitator of Organizational Development

Abstract

Managing of the so called 'soft' elements of an organization brings numerous difficulties; hence, it is vital that all factors influencing social environment of an organization are identified. They come from the inside as well as from the outside of an organization. Undoubtedly, one of those factors is organizational culture which is represented by the members of a given enterprise. It is important not only to discover and analyze culture but also to find out what elements are conducive for organizational development. In this paper, the authors will outline the framework of organizational culture, dimension, barriers and benefits for organizational development.

Konflikty i patologie organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk

Wpływ percepcji przyczyn konfliktów organizacyjnych na sposoby ich rozwiązywania – raport z badań

Problematyka badań

Sytuacje konfliktowe i strategie ich rozwiązywania

Konflikty są zjawiskiem powszechnie występującym w przedsiębiorstwach, często obserwowanym i analizowanym zarówno przez badaczy jak i praktyków organizacji. Z uwagi na różnorodność sporów formułuje się ich różne typologie posługując się między innymi takimi kryteriami jak źródła konfliktu, jego przedmiot, stopień złożoności, zasięg, stopień nasilenia negatywnych reakcji, ect., (Rummel-Syska, 1990). Obuchi i współautorzy (2003) posługując się ostatnim z wymienionych kryteriów wyróżniają trzy typy sporów: wartości, poznawczy oraz interesów. Niektórzy badacze wszelkie konflikty w organizacji sprowadzają do konfliktu interesów, rozumiejąc interes jako to, co interesuje daną stronę (Boulding, 1983).

Tymczasem według Ohbuchiego i Suzuki (2003) ze sporem interesów mamy do czynienia wówczas gdy jednostki dostrzegają rozbieżności w swoich celach, dążeniach oraz analizują sytuację na wymiarze „zysk – strata”. Konflikty interesów dotyczą przede wszystkim wynagrodzenia, awansu, pozycji w organizacji, warunków pracy i związanych z nimi profitów oraz zwyczajowo uruchamiają w ludziach troskę o własny interes.

Oprócz konfliktu interesów w organizacjach występują równie często konflikty wartości, wynikające z rozbieżnych oczekiwań, przekonań na temat tego, co jest słuszne, pożądane i dotyczą wymiaru „właściwy – niewłaściwy”. Charakterystyczne dla tego typu sporów jest rozsądzanie o winie lub niewinności ich uczestników, poszukiwanie osób odpowiedzialnych za negatywne zdarzenia, łamanie lub lekceważenie obowiązujących reguł i norm społecznych.

Nierzadkim typem jest konflikt poznawczy, analizowany na wymiarach „poprawny – niepoprawny” czy też „prawidłowy – nieprawidłowy”. Dotyczy on w większym stopniu kwestii merytorycznych niż relacji interpersonalnych. Konflikt poznawczy wiąże się przede wszystkim z troską o jak najlepszy sposób wykonania zadań,

ulepszania procedur z nimi związanych a także z dbałością o dobre funkcjonowanie grupy. Oczywiście niezgoda rodzi się wówczas, gdy w zespole ludzi pojawiają się odmienne stanowiska dotyczące najwłaściwszej metody rozwiązania problemu (Ohbuchi i Tedeschi, 1997).

Proponowane przez Obuchiego typy sytuacji konfliktowych były weryfikowane empirycznie również przez autorkę niniejszego artykułu i stanowią przedmiot aktualnie prowadzonych prac badawczych (Fornalczyk i Cisek, 2008).

Studiując zagadnienie konfliktów organizacyjnych można zauważyć, iż w większości publikacji prezentowane są raczej jako sytuacje trudne, niepożądane niż neutralne. Sporom towarzyszą zazwyczaj nieporozumienia, negatywne emocje, spadek motywacji do współpracy, obniżona sprawność działania ludzi oraz ich brak wzajemnego zaufania. Konsekwencją długotrwałego istnienia i niewłaściwego rozwiązywania sporów może być spadek efektywności funkcjonowania całej organizacji, kryzys oraz wysokie koszty. Nieliczne opracowania zajmują się pozytywnym wpływem konfliktów na organizację, takim jak wzrost dynamiki działań czy stymulowanie twórczych, innowacyjnych rozwiązań (Bernstein i Erev, 1997, Putnam 1994). Jak dowodzą wyniki badań, właściwe rozwiązywanie konfliktów może wiązać się z pozytywną reorganizacją i kształtowaniem efektywnych sposobów zarządzania organizacją (Walton i in., 1994). Wielu badaczy i praktyków analizując korzyści jakie przynoszą sytuacje konfliktowe bezpośrednio łączy je z efektywnymi strategiami ich rozwiązywania.

Strategie rozwiązywania sporów rozumiane są jako wykorzystywane przez ludzi kombinacje zachowań prowadzących do zredukowania lub całkowitego wyeliminowania stanu niezgody między stronami. Powszechnie przyjmowana klasyfikacja strategii rozwiązywania konfliktów obejmuje trzy główne kategorie: kooperację, konfrontację oraz unikanie (Johnson i Johnson, 1989, Strenberg i Dobson, 1987).

Strategie kooperacyjne zwane także integratywnymi opierają się na idei otwartego prezentowania problemów, budowania dobrych relacji, poprawnej komunikacji, perswazji, wypracowywania rozwiązań uwzględniających potrzeby wszystkich stron zaangażowanych w konflikt. Obejmują one negocjacje oraz mediacje – rozwiązywanie sporu przy pomocy strony trzeciej. Wymienione metody uważane są za najefektywniejsze w warunkach organizacyjnych i obciążone stosunkowo najniższymi kosztami psychologicznymi.

Strategie konfrontacyjne przede wszystkim związane są z kwestią zaspokojenia interesów osobistych czyli zapewnieniem sobie pozycji w organizacji, dobrej reputacji, możliwości rozwoju i zdobywania osiągnięć. Konfrontacja to rozwiązywanie sporu wykorzystujące krytykę, wywieranie nacisku, zmylenie drugiej strony, szantaż, koncentrację tylko i wyłącznie na swoich potrzebach i interesach. Tego rodzaju strategię definiuje się jako „twarde” wśród których wymienia się dochodzenie swoich praw na drodze sądowej czy odwołanie się do instytucji arbitra.

Kolejna ze strategii – unikanie, w odniesieniu do postępowania kooperacyjnego czy konfrontacyjnego występuje rzadziej. Charakterystyczną jej cechą jest dążenie do nieujawniania konfliktu na forum publicznym, ustępowanie i powstrzymywanie się od jawnego występowania przeciw drugiej stronie, unikaniu sytuacji, osób, zagadnień, w których interesy, stanowiska mogłyby okazać się niezgodne (Ohbuchi i Suzuki, 2003). Unikanie występuje najczęściej w sytuacji lęku, niechęci czy braku motywacji do rozwiązywania sporu, gdy jednostka nie jest w dużym stopniu zainteresowana zaspokojeniem własnych interesów, wysokim poziomem realizacji zadań, budowaniem i rozwijaniem dobrych relacji interpersonalnych. Nierzadko unikanie jest metodą radzenia sobie w sytuacji gdy pojawiają się silne negatywne emocje czy nieracjonalne zachowania partnera sporu.

Inną metodą radzenia sobie z konfliktami jest uleganie, definiowane jako rezygnowanie jednej ze stron ze swoich korzyści, stanowisk, gotowość ponoszenia strat na rzecz partnera konfliktu. Uległość wobec drugiej strony może być efektem rzeczywistej gotowości do rezygnacji z alternatyw mało istotnych, mało opłacalnych. Zachowania uległe mogą również wynikać z niedoinformowania o rzeczywistych celach partnera, lęku o jego silniejszą pozycję lub z troski o dobre z nim relacje, z potrzeby zdobycia zaufania, rozpoczęcia współpracy. W wielu sytuacjach spornych ludzie wyrażają przekonanie, że budowanie dobrego kontaktu w dużym stopniu pozwala w późniejszym czasie zrealizować planowane interesy (Fritchie i Leary, 1999). Przekonania osób prowadzących spór są jednym z wielu czynników decydujących o sposobach jego rozwiązywania (Rummel-Syska, 1990; Pinkley, 1994; Ohbuchi i Suzuki, 2003; Deutsch i Coleman, 2005).

Percepcja przyczyn konfliktów a sposoby ich rozwiązywania

Wybór omawianych wyżej sposobów rozwiązywania konfliktów organizacyjnych jest zależny od wielu zmiennych, między innymi od kontekstu sytuacyjnego, norm grupowych, liczebności uczestników sporu, przedmiotu konfliktu, wysokości rozgrywanej stawki, przewidywanej opłacalności czy od szacowanego prawdopodobieństwa osiągnięcia pożądanego wyniku. Znaczącym czynnikiem okazują się być również relacje władzy-zależności oraz społeczno-emocjonalne w organizacji (Rummel-Syska, 1990, Fritchie i Leary, 1999). Nie mniej ważne dla preferowanych sposobów rozwiązywania konfliktów są doświadczenia, wiedza, kompetencje oraz osobowościowe uwarunkowania uczestników a także ich przewidywania co do sposobu postępowania partnera (Grzelak, 1978; Rummel-Syska, 1990). Wielu badaczy twierdzi, że bardzo ważna o ile nie najważniejsza dla wyboru sposobu zachowania się w konflikcie jest jego subiektywna reprezentacja (Codol, 1974; Grzelak, 1989; Ohbuchi i Suzuki, 2003; Deutsch i Coleman 2005). Strony konfliktu nie reagują na taką sytuację jaką ona jest, ale na taką, jaką ją widzą. Sama sytuacja konfliktowa

jest różnie postrzegana przez różnych ludzi, którzy podejmują różne pod względem efektywności strategie działania. Teza ta wydaje się być oczywista, nie mniej z uwagi na zmieniające się uwarunkowania organizacyjne oraz niewystarczający poziom wiedzy na temat prawidłowości subiektywnego odzwierciedlania sytuacji konfliktowych, warta dalszej weryfikacji.

Członkowie organizacji doświadczając konfliktu dokonują analizy sytuacji, w której się znaleźli, próbując zdefiniować rodzaj konfliktu, zbiór dostępnych strategii własnych oraz drugiej strony a także wszystkie możliwe konsekwencje i ewentualne korzyści działań. Analizując sytuację mogą ją rozpatrywać na wspomnianym już wcześniej wymiarze „zysk – strata” identyfikując ją jako konflikt interesów i koncentrując się na dobrach, które mogą otrzymać lub stracić (pieniądzech, władzy, awansie, dostępie do szczególnych zasobów, poprawie warunków pracy, itp.). Wyniki badań nad związkiem spostrzegania konfliktów interesów z metodami ich rozwiązywania są niejednoznaczne. Jedne sugerują, że taka percepcja konfliktu najczęściej uruchamia zachowania konfrontacyjne czyli walkę o własne interesy (Ohbuchi i Suzuki, 2003). Inne dowodzą, iż spór interesów może sprzyjać stosowaniu strategii unikania czyli rezygnowania z zachowań, które mogłyby zaogniać, wzmacniać konfrontację (Fornalczyk i Cisek, 2008).

Przyjmowaniu postawy konfrontacyjnej sprzyja także percepcja konfliktu jako niezgody dotyczącej wartości. Jednostce tak interpretującej sytuację, starając się zachować w zespole czy całej organizacji ład społeczny i harmonię towarzyszy najczęściej poczucie naruszenia ważnych reguł, subiektywnie rozumianych zasad fair-play. Rezultaty prac badawczych Obuchiego (2003) oraz Fornalczyk i Cisek (2008) pokazują, iż w efekcie takich odczuć może rosnąć tendencja do obwiniania i karania innych, udowadniania słuszności własnego stanowiska czy twardego egzekwowania własnych praw i przywilejów.

Uczestnicy sporu mogą również postrzegać jego przyczyny na wymiarze „prawidłowy-nieprawidłowy”, a więc jako konflikt poznawczy dotyczący tego, czyje rozwiązania, metody, narzędzia pracy są lepsze, kto poprawnie interpretuje i wdraża obowiązujące w organizacji procedury, etc. Postrzeganie sytuacji jako konfliktu poznawczego zazwyczaj uruchamia w ludziach motywację do jak najlepszej realizacji zadania, troskę o jakość pracy grupowej i w konsekwencji prowadzi do zachowań opartych na współpracy (Ohbuchi i Suzuki, 2003, Fornalczyk i Cisek, 2008).

Dla sposobu spostrzegania i interpretowania przez jednostkę sytuacji nie bez znaczenia są reakcje, komentarze otoczenia, w tym uwagi czy próby ingerowania przełożonego w rozwiązanie sporu. Szefowie próbując wspierać efektywne rozwiązanie konfliktów zazwyczaj omawiają ze stronami ich przebieg oraz uwarunkowania, komentują zachowania, nieświadomie etykietują zdarzenia i tym samym sugerują podwładnym sposób ich postrzegania (Rummel-Syska, 1990; Teutsch i Coleman, 2005). Przykładowo, przełożeni posługując się w rozmowie sformułowaniami: „kłótnia o pieniądze, pozycję”, „sprzeczka o to, kto powinien wykonać

zadania”, „sprawiedliwy podział środków finansowych”, „zagrożona pozycja”, itp., mogą nadawać sytuacji charakter konfliktu interesów i tym samym uprawdopodobniać wystąpienie niepożądanego w organizacji konfrontacji. Nie wykluczone, iż używając komentarzy: „złamano reguły”, „naruszono zasady współpracy”, „ktoś jest winny” czy „walka o słuszną sprawę” mogą wpływać na interpretację sytuacji jako konfliktu wartości. Natomiast używając słów: „sprzeczka o procedury”, „prawidłowe rozwiązanie”, „dobre metody pracy” mogą zwiększać prawdopodobieństwo postrzegania zdarzenia jako konfliktu poznawczego i tym samym podejmowania kooperacyjnych sposobów rozwiązania sporu.

Problem wpływu percepcji konfliktów na preferowane strategie ich rozwiązywania wydaje się być interesujący i ważny z powodu wciąż niedostatecznej wiedzy, zróżnicowanych wyników badań jak również z punktu widzenia praktyki, tj., efektywnego zarządzania konfliktami organizacyjnymi. Wspomniane zagadnienie stanowi przedmiot badań autorki niniejszego artykułu próbującej uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy możliwe jest wywieranie wpływu na sposób postrzegania konfliktów poprzez manipulowanie informacją zwracającą uwagę na aspekt interesu, wartości czy procedur?
2. Czy i jaki jest związek pomiędzy wywieraniem wpływu na sposób postrzegania konfliktów poprzez manipulowanie informacją zwracającą uwagę na aspekt interesu, wartości, procedur a uruchamianymi przez jednostkę troskami i motywami?
3. Czy i jaki jest związek pomiędzy wywieraniem wpływu na sposób postrzegania konfliktów poprzez manipulowanie informacją zwracającą uwagę na aspekt interesu, wartości, procedur a preferowanymi sposobami rozwiązywania sporów?

Badania

W pierwszej części badań zastosowano metodę biased-scanning. Manipulowano neutralną sytuacją konfliktową, w której próbowano wpływać na jej postrzeganie poprzez ustosunkowanie się badanych do 12 twierdzeń dotyczących przyczyn konfliktów, zmuszających uczestników eksperymentu do widzenia w tym opisie sytuacji konfliktu interesów, wartości lub konfliktu poznawczego.

Następnie respondenci odpowiadali na pytania ankiety składającej się z dwóch części. Pierwsza z nich (12 twierdzeń) dotyczyła identyfikacji motywów dominujących u ankietowanych w trakcie konfliktu. Należało tu wskazać, jakie kwestie były istotne dla badanych w trakcie przedstawionego konfliktu. W drugiej części

respondenci identyfikowali swoje zachowania w trakcie konfliktu. Dla każdego z dwudziestu jeden twierdzeń, posługując się jak w poprzednich przypadkach siedmiostopniową skalą, ankietowani określali stopień swojej aprobaty.

Badania zostały przeprowadzone w dużych organizacjach wśród osób czynnych zawodowo i objęły 152 pracowników. Wśród ankietowanych znalazło się 52% kobiet oraz 48% mężczyzn. W badaniach wzięły udział osoby z różnych grup wiekowych. Największą liczebność odnotowano w grupie osób w wieku od 30 do 50 lat (95% badanych). Najliczniejszą grupę stanowili pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze. W próbie badawczej dominowały osoby z wykształceniem wyższym (89%). Obszar działań zawodowych ankietowanych był zróżnicowany i zawierał sferę produkcyjno-techniczną, humanistyczno-społeczną, handlową.

Wyniki

Należy wspomnieć, iż w prowadzonej analizie danych uwzględniono pochodzące z obszerniejszych badań autorki wyniki analizy czynnikowej przeprowadzonej na większej grupie badawczej (N=720). W celu zidentyfikowania głównych kategorii przyczyn konfliktu oraz trosk i motywów, jak również preferowanych strategii rozwiązania sporu zastosowano metodę varimax przy założeniu ortogonalności czynników. Biorąc pod uwagę założenia teoretyczne, wykres piargu oraz wartości ładunków czynnikowych przyjęto:

- a) dla spostrzegania przyczyn konfliktu rozwiązanie trójczynnikowe:
 - czynnik I - konflikt o procedury
 - czynnik II - konflikt wartości
 - czynnik III - konflikt interesów
- b) dla uruchamianych trosk i motywów rozwiązanie trójczynnikowe:
 - czynnik I - troska o atmosferę i wyniki pracy grupowej
 - czynnik II - troska o własny interes
 - czynnik III - troska o przestrzeganie wartości, reguł, norm (fair-play)
- c) dla preferowanych zachowań w konflikcie rozwiązanie pięcioczynnikowe:
 - czynnik I – kooperacja
 - czynnik II - konfrontacja–walka
 - czynnik III – unikanie
 - czynnik IV - poszukiwanie rozstrzygnięcia przy udziale osoby trzeciej
 - czynnik V – uleganie

Uzyskane w ten sposób dane poddano dalszej analizie.

Wywieranie wpływu na sposób postrzegania konfliktów poprzez manipulowanie informacją akcentującą aspekt interesu, wartości, procedur

W badaniach tych manipulowano neutralną sytuacją konfliktową gdzie próbowano wpływać na jej postrzeganie poprzez ustosunkowanie się badanych do twierdzeń dotyczących przyczyn konfliktów, zmuszających uczestników eksperymentu do widzenia tym opisie sytuacji konfliktu interesów, wartości lub konfliktu poznawczego (metoda biased-scanning). Aby sprawdzić skuteczność manipulacji eksperymentalnej utworzono dodatkową zmienną – średnią dla wszystkich odpowiedzi poddanych działaniu biased-scanning. Kolejno dla każdego typu biased-scanning z osobna sprawdzono czy wartość ta jest wyższa od środka skali ($M=4$).

Tabela 1. Biased-scanning –efektywność manipulacji eksperymentalnej

	M	SD	t	p
Konflikt wartości	4,55	1,17	$t(1,50) = 3,32$	<.005
Konflikt interesów	3,98	1,12	$t(1,49) = -0,41$	ns
Konflikt poznawczy	4,72	1,11	$t(1,50) = 4,68$	<.001

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań pokazują, iż manipulacja eksperymentalna zadziałała w przypadku próby wywierania wpływu informacją akcentującą aspekt wartości i procedur. Badani odpowiadając na pytania zwracające uwagę na spór o wartości rzeczywiście spostrzegali tą sytuację jako konflikt wartości. Podobnie, w przypadku pytań zwracających uwagę na spór, którego przedmiotem były procedury – respondenci spostrzegali tą sytuację jako konflikt poznawczy.

Rezultaty uzyskane dla konfliktu interesów pokazują, że manipulacja nie była skuteczna. Badani mimo ukierunkowania ich na myślenie o interesach nie spostrzegali konfliktu jako wyraźnie związanego z interesami. Przyczyną takiego stanu rzeczy mogła być zbyt słaba, niewystarczająco angażująca zasoby poznawcze manipulacja eksperymentalna. Innym wyjaśnieniem mogą być obserwowane w wielu organizacjach wartości i normy społeczne przynależne kulturze kolektywnej kształtującej orientację egalitarne. W myśl tych wartości promowane i nagradzane jest wspólne wykonywanie zadań, solidarny podział zysków i ponoszenie konsekwencji, udzielanie wsparcia innym, dzielenie się zasobami czy nawet rezygnowanie z realizacji indywidualnych celów na rzecz osiągania celów organizacyjnych. W obliczu takich uwarunkowań badani w naturalny sposób mogli chcieć uniknąć prezentowania się jako osoby walczącej o jak najlepszą pozycję, skupionej na własnych interesach, korzyściach materialnych.

Wywieranie wpływu na sposób postrzegania konfliktów poprzez manipulowanie informacją akcentującą aspekt interesu, wartości, procedur a uruchamiane motywy i troski

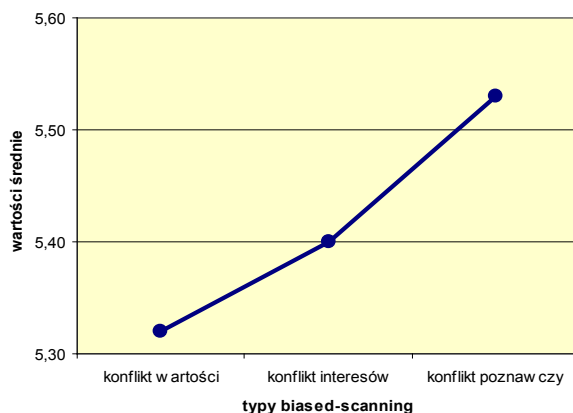
Wyniki analizy wariancji ujawniają, że troska o atmosferę i pracę grupową była nieistotnie uruchamiana w przypadku wszystkich typów sytuacji konfliktowych, w których manipulowano informacją akcentując aspekt interesu, wartości, procedur ($F(1,151) = 0.18, p = ns$). Mimo, iż wyniki okazały się być nieistotne statystycznie to jednak wskazują na pewne, zgodne z przewidywaniami trendy (tabela 2, rysunek 1).

Tabela 2. Wyniki dla zmiennej: troska o atmosferę i pracę grupową.

Różne pytania do biased-scanning	M	SD	N
Konflikt wartości	5,32	1,50	51
Konflikt interesów	5,40	1,70	50
Konflikt poznawczy	5,51	1,53	51
Suma	5,41	1,57	152

Źródło: Opracowanie własne.

Troska o atmosferę i pracę grupową była najsilniej zaktywizowana w sytuacji gdy biased-scanning dotyczył konfliktu poznawczego a słabiej gdy manipulowano informacją akcentując aspekt wartości czy interesów. Zasygnalizowane tendencje są zgodne z wynikami badań Ohbuchiego i Suzuki (2003). Dane te jednoznacznie sygnalizują występowanie troski o dobry klimat i pracę zespołową oraz o dobre wykonanie zadania, zgodnie z procedurami przy wykorzystaniu jak najlepszej metody gdy sytuacja jest spostrzegana przez ludzi jako konflikt poznawczy.



Rys. 1. Typy sytuacji biased-scanning a troska o atmosferę i pracę grupową.

Źródło: Opracowanie własne.

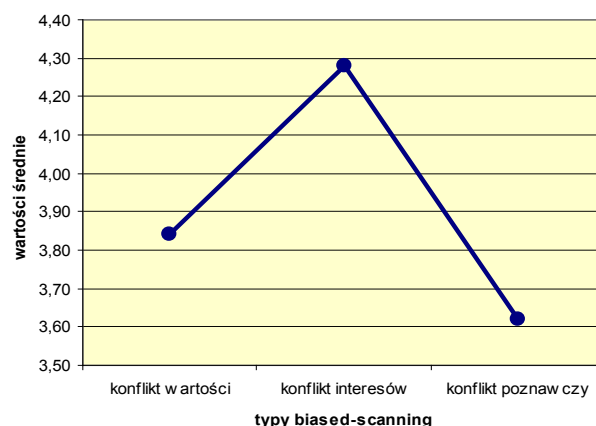
Podobne prawidłowości zaobserwowano w przypadku troski o własny interes, chociaż wyniki surowe (tabela 3) układają się zgodnie z założeniami, nie osiągnęły istotności statystycznej ($F(1,151) = 2,04$, $p=ns$).

Tabela 3. Wyniki dla zmiennej: troska o własny interes

Różne pytania do biased-scanning	M	SD	N
Konflikt wartości	3,85	1,51	51
Konflikt interesów	4,26	1,46	50
Konflikt poznawczy	3,64	1,71	51
Suma	3,91	1,58	152

Źródło: Opracowanie własne.

Troska o własny interes była najsilniej obserwowana w sytuacji gdy manipulowano informacją akcentującą aspekt interesu, nieco słabiej gdy manipulowano by badany postrzegał sytuację jako konflikt wartości i najsłabiej gdy konflikt identyfikował jako poznawczy. Prawidłowości te obrazuje poniższy wykres (rysunek 2). Uzyskany wynik dodatkowo potwierdziła analiza Post Hoc testem LSD wykazując, że szczegółowe porównania międzygrupowe ujawniły statystycznie istotną różnicę w aktywizacji troski o własny interes w sytuacji gdy konflikt był postrzegany jako spór o interesy oraz o procedury (poznawczy). Gdy badani identyfikowali konflikt jako poznawczy troska ta była zdecydowanie mniej zaktywizowana.



Rys. 2. Typy sytuacji biased-scanning a troska o własny interes.

Źródło: Opracowanie własne.

W warunkach gdy ludzie postrzegają sytuację jako konflikt interesów uruchamiają motywację osiągnięcia jak największych korzyści i minimalizowania własnych strat (np., redukowania wkładanego w pracę wysiłku), zapewnienia

sobie wpływu, jak najlepszej pozycji w organizacji. Zgodnie z przewidywaniami postrzeganie sytuacji jako konfliktu wartości, rozpatrywanego na wymiarze „właściwy – niewłaściwy”, czy sporu poznawczego, uruchamiającego interpretację w kategoriach „poprawny – niepoprawny”, w mniejszym stopniu wzbudza motywację do walki o własny interes. Jak sygnalizowano wcześniej postrzeganie konfliktu poznawczego przede wszystkim sprzyja pojawianiu się troski o dobrą atmosferę oraz pracę zespołową.

Omawiając związki pomiędzy postrzeganymi sytuacjami konfliktowymi a wzbudzonymi przez ludzi troskami należy odnieść się do jeszcze jednej, dotyczącej przestrzegania reguł. Prowadzona analiza ujawniła brak istotnych różnic w zakresie uruchamiania tej troski w trzech typach sytuacji, w których manipulowano informacjami by badani postrzegali je jako konflikt wartości, poznawczy, interesów ($M=4,99$, $M=4,95$, $M=4,85$, $F(1,151)=0,08$, $p=ns$). Opierając się na wynikach wcześniejszych badań (Fornalczyk i Cisek 2008) przewidywano, że chęć przestrzegania wartości, reguł fair-play może być najsilniej związana z sytuacjami identyfikowanymi jako konflikt wartości. Tymczasem troska o reguły była w podobnym stopniu aktywizowana w każdej z postrzeganych sytuacji konfliktowych. Prawidłowość ta może sugerować, iż dla jednostki funkcjonującej w organizacji, niezależnie od sytuacji w jakiej się znajduje reguły fair-play mogą stanowić ważną i uniwersalną zasadę. Fakt istnienia tych reguł pomaga w budowaniu czytelnych relacji, umożliwia przewidywanie postępowania innych a ich stosowanie może wpływać na większe poczucie bezpieczeństwa jednostki w środowisku pracy.

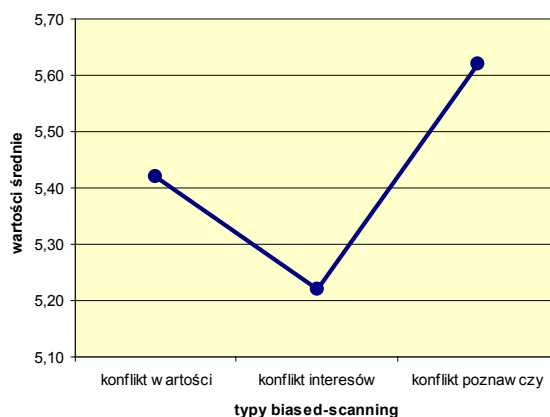
Wywieranie wpływu na postrzeganie konfliktów poprzez manipulowanie informacją akcentującą aspekt interesu, wartości, procedur a preferowane sposoby rozwiązywania sporów

Kooperacyjny sposób rozwiązywania sporów okazał się nie występować w istotnie zróżnicowany sposób w trzech typach sytuacji, w których zastosowano biased-scanning ($F(1,151)= 1,02$, $SD =1,40$, $p= ns$). Wspomniane wyniki ilustruje tabela 4 oraz poniższy wykres (rysunek 3).

Tabela 4. Wyniki dla zmiennej: kooperacja

Różne pytania do biased-scanning	M	SD	N
Konflikt wartości	5,42	1,34	51
Konflikt interesów	5,22	1,58	50
Konflikt poznawczy	5,62	1,27	51
Suma	5,42	1,40	152

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 3. Typy sytuacji biased-scanning a kooperacja

Źródło: Opracowanie własne.

Choć wyniki nie osiągnęły statystycznej istotności są zgodne z zakładanymi trendami. Kooperacja najsilniej ujawniła się w sytuacji postrzegania konfliktu jako poznawczego, słabiej gdy ludzie definiowali konflikt jako spór o wartości, natomiast najsłabiej w sytuacji identyfikowanej jako spór interesów. Uzyskane rezultaty są zbieżne z oczekiwaniami oraz dotychczasowymi wynikami badań (Ohbuchi i Suzuki, 2003, Fornalczyk i Cisek 2008). Gdy ludzie zaangażowani w spór dostrzegają jego źródło w nieporozumieniach dotyczących interpretowania i wdrażania najlepszych procedur, metod pracy dążą do współpracy, otwartego omawiania różnic w sposobach podejścia do problemu, wypracowywania rozwiązań uwzględniających potrzeby wszystkich stron. Można zatem wnioskować, że przełożony czy mediator omawiając sytuację konfliktową i akcentując zadaniowe, merytoryczne przyczyny sporu może zwiększać prawdopodobieństwo podjęcia kooperacyjnego sposobu jego rozwiązania.

Kolejna z grupy analizowanych strategii – unikanie wprawdzie nie wystąpiła istotnie różnie w trzech typach postrzeganych sytuacji konfliktowych ($F(1,151)=2,03$, $p=ns$) ale zgodnie z przewidywanymi tendencjami (tabela 5). Dodatkowa analiza Post Hoc testem LSD pozwoliła stwierdzić, że generalnie różnice między grupami są nieistotne statystycznie natomiast różnica między postrzeganym konfliktem interesów a wartości jest istotna na poziomie trendu. Strategia unikania towarzyszyła częściej sytuacji postrzeganej jako spór o wartości niż jako konfliktu interesów.

Tabela 5. Wyniki dla zmiennej: unikanie

Różne pytania do biased scanning	M	SD	N
Konflikt wartości	3,24	1,61	51
Konflikt interesów	2,77	1,30	50
Konflikt poznawczy	2,67	1,63	51
Suma	2,90	1,53	152

Źródło: Opracowanie własne.

Warto zauważyć, że konflikty interesów wzbudzają zazwyczaj silne emocje i raczej nastrajają strony do walki niż unikania. Natomiast gdy przedmiot sporu jest interpretowany jako różnica w wyznawanych wartościach, stosowanych regułach i nie zostają poważnie naruszone interesy jednostki może pojawić się tendencja do rezygnacji z wyrażania oraz egzekwowania swoich praw, unikanie rozwiązywania sporu. W podobnych konfliktach, gdy poważnie zagrożone są interesy jednostki, może ona także unikać zaostrzania sytuacji, wzmacniania stanu niezgody by nie narażać się na stratę możliwości zaspokojenia własnych interesów. Zastosowanie strategii unikania może w wielu sytuacjach organizacyjnych znacznie redukować koszty uczestnictwa w sporze.

Analiza danych dotyczących konfrontacyjnej strategii rozwiązywania konfliktów nie przyniosła spodziewanych rezultatów. Rywalizacyjny styl działania ujawnił się w takim samym stopniu we wszystkich typach postrzeganych sytuacji konfliktowych, co więcej uzyskane wyniki są nieistotne statystycznie ($M=3,23$, $M=3,13$, $M=3,19$, $F(2,149)=0,07$, $p=ns$). Sytuację tą może wyjaśniać niewystarczające działanie manipulacji eksperymentalnej w przypadku konfliktu interesów i efekt autoprezentacji – niechęci do prezentowania się jako strony skupionej na własnych interesach. Należy przypomnieć, że badani mimo ukierunkowania ich na myślenie o interesach nie spostrzegali sporu jako wyraźnie związanego z interesami, być może dlatego też nie uruchamiali motywacji do walki o własną pozycję i profity oraz nie preferowali rozwiązań konfrontacyjnych.

Podobnie jak w przypadku strategii konfrontacyjnej, strategia ulegania nie występowała istotnie różnie w trzech typach postrzeganych sytuacji konfliktowych ($M=2,88$, $M=2,94$, $M=2,64$, $F(2,151)=0,52$, $SD=1,51$, $p=ns$), co więcej występowała bardzo rzadko. Najwyraźniej badani woleli kooperować, rywalizować, poszukiwać rozwiązania przy pomocy strony trzeciej czy unikać rozwiązywania sporu niż ulegać. W związku z niewielką liczbą obserwacji tego rodzaju strategii trudno formułować jakiegokolwiek ogólniejsze wnioski.

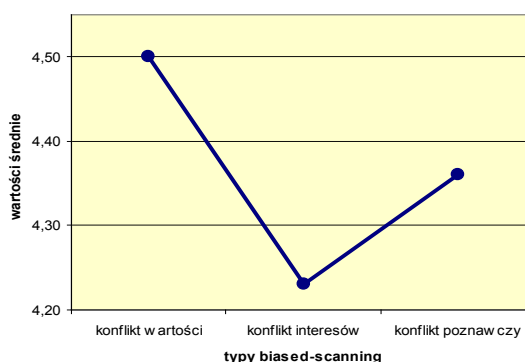
Prezentację zgromadzonych danych zamyka analiza wyników dotyczących związku postrzeganej sytuacji konfliktowej a sposobu rozwiązywania sporu przy pomocy strony trzeciej. Tego rodzaju strategia nie wystąpiła istotnie różnie w postrzeganych typach sytuacji konfliktowych ($F(1,151)=0,35$, $p=ns$) jednak wyniki surowe układają się zgodnie z oczekiwaniami (tabela 6). Rozstrzyganie konfliktu

przy udziale osoby trzeciej pojawia się częściej w sytuacji postrzeganej jako spór o wartości czy poznawczy niż w sytuacji rozumianej przez badanych jako konflikt interesów (rysunek 4).

Tabela 6. Wyniki dla zmiennej: rozstrzyganie konfliktu przy udziale osoby trzeciej

Różne pytania do biased-scanning	M	SD	N
Konflikt wartości	4,50	1,48	51
Konflikt interesów	4,23	1,57	50
Konflikt poznawczy	4,36	1,74	51
Suma	4,36	1,60	152

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 4. Typy sytuacji biased-scanning a rozstrzyganie konfliktu przy udziale osoby trzeciej

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty pozwalają przewidywać, że ludzie chętniej sięgają po rozwiązania mediacyjne gdy spór toczy się nie o dobra materialne czy o bardziej lub mniej prawidłowe metody pracy ale o wyznawane wartości, reguły pozwalające zachować ład społeczny, harmonię w organizacji. Dla wyboru tego typu strategii nie bez znaczenia może być fakt, iż spory o wartości niejednokrotnie uruchamiają silne emocje nierzadko prowadzące do utraty obiektywizmu i kontroli emocjonalnej. Tego rodzaju konfliktom towarzyszy też podejmowanie nieracjonalnych decyzji i nieefektywnych działań stąd bezpieczniejsze i bardziej praktyczne wydaje się odwołanie do strony trzeciej.

Podsumowanie

Sukces w rozwiązywaniu konfliktów organizacyjnych jest w dużym stopniu uzależniony od sposobu kierowania nimi, między innymi od zdolności obserwowania, interpretowania, analizowania zaistniałej sytuacji, jej uwarunkowań oraz od umiejętnego wywierania wpływu na percepcję sporów w sposób, który zainicjuje konstruktywne metody ich rozwiązywania. Prezentowane wyniki badań eksperymentalnych wprawdzie nie uprawniają do wysuwania ostatecznych wniosków jednak wskazują na pewne obiecujące prawidłowości. Zgodnie z nimi przełożony czy inni członkowie organizacji mogą w sposób zamierzony wpływać na postrzeganie przez zaangażowane strony sytuacji jako konfliktu interesów, wartości czy poznawczego i tym samym inicjować występowanie różnych pod względem efektywności strategii działania – od unikania poprzez uległość, współpracę do konfrontacji czy poszukiwania rozwiązań przy pomocy strony trzeciej. Jak sugerują zaobserwowane trendy występowanie zachowań konfrontacyjnych może być uruchamiane przez postrzeganie sytuacji jako konfliktu interesów czy wartości. Strategiom integratywnym czyli zachowaniom nastawionym na współpracę sprzyja postrzeganie konfliktu jako poznawczego, w którym różnica stanowisk dotyczy stosowanych metod pracy, procedur, standardów, proponowanych rozwiązań i w niewielkim stopniu dotyczy wyznawanych wartości czy interesów pracowników.

Prezentowane w artykule zagadnienia związku percepcji sytuacji konfliktowych z preferowanymi strategiami ich rozwiązywania są interesujące i ważne z perspektywy badawczej a także codziennej praktyki organizacyjnej, dlatego też wymagają dalszych studiów i weryfikacji empirycznych.

Literatura

- Bornstein G., Erev I., 1997, *The enhancing effect of intergroup competition on group performance*. In Dreu C., Van de Vliert E., (Eds), *Using conflict in organizations* (p. 116-128), London: Sage.
- Boulding K.E., 1983, *Conflict management as a new discipline*, w: D. Cole, *Conflict Resolution Technology*, Cleveland.
- Codol J.P., 1976, *On the so-called „Superior Conformity of the self” behavior: twenty experimental investigations*, „European Journal of Social Psychology”, 5.
- Deutsch M., Coleman P., 2005, *Rozwiązywanie konfliktów*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Fornalczyk A., Cisek S., 2008, *Psychologiczne wyznaczniki zarządzania konfliktem jako istotnej kompetencji organizacyjnej – raport z badań*, w: S. Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Fritchie R., Leary M., 1999, *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Petit.
- Grzelak J.L., 1978, *Konflikt interesów*, Warszawa: PWN.
- Grzelak J., 1989, *Problemy współzależności społecznej*, Warszawa: Wydawnictwo UW.

- Johnson D.W., Johnson R.T., 1989, *Cooperation and competition: Theory and research*, Edina: MN: Interaction.
- Ohbuchi, K., Tedeschi, J., 1997, *Multiple goals and tactical behaviors in social conflicts*, „Journal of Applied Social Psychology”, 27.
- Ohbuchi, K., Suzuki, M., 2003, *Three dimensions of conflict issues and their effect on resolution strategies in organizational settings*, The International Journal of Conflict Management, 14, 61-7.
- Pinkley R.L., 1990, *Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict*, „Journal of Applied Psychology”, 75, No.2, 117-126.
- Putnam L., 1994, *Productive conflict: Negotiation as implicit coordination*, „International Journal of Conflict Management”, 5, 207-304.
- Rummel-Syska Z., 1990, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrospołeczne*, Warszawa: PWN.
- Sternberg, R.J., Dobson, D.M., 1987, *Resolving interpersonal conflicts: an analysis of stylistic consistency*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 52, 794-812.
- Walton R.E., Cletcher-Gershenfeld J.I., McKersie R., 1994, *Strategic negotiation: A theory of change in labor-management relations*, Cambridge: Harvard Business School Press.

Agnieszka Fornalczyk

How does Organizational Conflict Perception Affect the Way the Conflicts are being Resolved – research report

Abstract

This article attempts to answer the question if it is possible to activate motives, worries and behaviors of the individual within existing conflict situation by influencing this individual's perception of the organizational conflict. The text presents author's research based on biased-scanning method that was used to verify if, and in what way, perception of the situation classified as conflict of interest, conflict of values or cognitive conflict affects the style of conflict resolution. Particularly the subject of analysis were conditions that have to be met to initialize one of the processes like collaboration, confrontation, submission, avoidance or mediation to deal with conflict situation.

Przedsiębiorstwo bez mobbingu – skuteczne kierowanie zasobami ludzkimi

Najcenniejszym kapitałem organizacji są umiejętności, energia i inicjatywa pracowników. Zatem każdy menedżer wie, że efektywne zarządzanie ludźmi to efektywna i zyskowa działalność organizacji. Uznając metody kierowania personelem za najważniejszy środek profilaktyki przed mobbingiem, warto przedstawić najważniejsze zasady dotyczące właściwej realizacji funkcji personalnej w organizacji. Podstawowym przekonaniem leżącym u jej podstaw jest teza, że trwałą, silną pozycję i konkurencyjność firma uzyskuje dzięki ludziom, którzy są cennym źródłem sukcesów firmy. Dlatego powinni być oni traktowani jako cenny kapitał, który należy pomnażać, czyli podnosić jego wartość poprzez zapewnienie mu jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności. (Marciniak, 1999: 8) Uprawianie mobbingu jest zatem jasnym zaprzeczeniem prawidłowo realizowanej funkcji personalnej.

W teorii zarządzania personelem wyodrębnia się dwa przeciwstawne modele: **model administracyjny i kapitału ludzkiego**. Pierwszy z nich polega na mechanicznym, odhumanizowanym administrowaniu pracownikami, a więc sprzyja powstawaniu mobbingu w organizacji. Drugi zaś polega na elastycznym, wszechstronnym i humanistycznym podejściu do pracowników, co chroni organizację przed patologią mobbingu.

Model administracyjny bazuje na podejściu przedmiotowym do zasobów ludzkich. Zakłada, że człowiek jest istotą w pełni przygotowaną i ukształtowaną, nie podlega w istotny sposób zmianom, dlatego tylko przyjęcie najlepszych pracowników gwarantuje sukces instytucji. Model ten prowadzi do powstania kultury organizacyjnej bazującej na konkutowaniu pracowników między sobą. Już w momencie rekrutacji dochodzi do rywalizacji, która trwa przez cały okres zatrudnienia. Efektywni są awansowani, a słabi zwalniani i zastępowani nowymi

pracownikami. Podstawowym narzędziem modelu administracyjnego jest więc specyficzna rekrutacja i selekcja pracowników. Bazuje ona na założeniu, że jeżeli pracownik nie spełnia określonych wymogów, należy pozbyć się go z organizacji. Na jego miejsce przyjmuje się innego pracownika posiadającego wiedzę i umiejętności lepiej dostosowane do zaprojektowanego idealnego profilu wymagań. Model administracyjny jest dostosowany do rynku pracodawcy, czyli do takiego rynku, na którym chętnych do pracy jest zdecydowanie więcej niż wolnych miejsc pracy. Instytucja ma w czym wybierać, chętnych do podjęcia pracy jest wielu, a zagrożenie, jakim jest utrata pracy, może sprawić, że ludzie będą maksymalizować w pracy swój wysiłek. System taki nie sprzyja poczuciu bezpieczeństwa i integracji z organizacją, dlatego jest wykorzystywany głównie tam, gdzie realizowana jest strategia obniżki kosztów. Model administracyjny traktuje ludzi w instytucjach jako jeden z posiadanych przez nią zasobów, który jest częścią kosztów działalności organizacji, co oznacza przedmiotowe podejście do pracowników (Żukowski, 1998: 432). W modelu administracyjnym stosunki pracownicze są regulowane głównie przez sztywno określone regulaminy i umowy zbiorowe, słabo uwzględniające cechy stanowiska pracy i osobowość pracownika. Komunikacja między pracodawcą a pracownikiem ogranicza się do wysyłania przez kierownictwo nakazów i poleceń, do przestrzegania których pracownik jest zobowiązany bez możliwości negocjowania (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004: 65-66). Takie zarządzanie stanowi dobrą pożywkę do wszelkich działań o charakterze mobbingowym.

Model kapitału ludzkiego zakłada, że w instytucji podstawowym składnikiem są ludzie, stanowiący jej największy zasób, strategiczny potencjał, przesądzający o realizacji jej celów. Wymagają więc szczególnego traktowania, gdyż stanowią podmiot aktywny, innowacyjny i twórczy w działalności organizacji. Takie podejście do zasobów ludzkich jest ujęciem podmiotowym, dlatego dalekie jest od wszelkich przejawów zachowań mobbingowych.

Mobbing jest często efektem niekompetencji i błędów w zarządzaniu, stwarzających dehumanizację stosunków międzyludzkich. Dehumanizacja polega na pozbawieniu człowieka podmiotowości, tożsamości, możliwości rozwoju, prawa do stanowienia o sobie, oraz traktowaniu go w sposób instrumentalny. Praca w warunkach zdehumanizowanych powoduje u pracowników poczucie alienacji, bierność, apatię, frustrację oraz silny stres. Wszelkie przejawy dehumanizacji są jednocześnie charakterystyczne dla mobbingu i są z nim tożsame.

Najważniejsza forma zwalczania mobbingu, to właściwe zarządzanie personelem, czyli **odpowiednia polityka i procedura rekrutacji personelu; precyzyjnie określone systemy ocen pracowniczych; swobodny przepływ informacji w organizacji oraz odpowiedni styl kierowania.**

Powyższe elementy polityki personalnej i ich powiązanie ze zjawiskiem mobbingu stanowią przedmiot dalszych rozważań.

Odpowiednia polityka i procedura rekrutacji personelu

Wiele firm rządzi się zasadami etatyzmu i nepotyzmu, przez co stanowi świetną pożywkę dla mobbingu, który polega na zwalczaniu „nieswoich” w organizacji (Warecki W. i Warecki M., 2005: 38). W firmach, w których proces rekrutacji opiera się o powyższe zasady istnieje niebezpieczeństwo, że z biegiem czasu każde stanowisko zostanie objęte przez pracownika, który nie ma kompetencji do wykonywania swoich obowiązków, a pracę wykonują inni pracownicy zajmujący najczęściej niższą pozycję w hierarchii organizacji. Powstaje pytanie o to, czy ktoś, kto jest niekompetentny na zajmowanym stanowisku musi stawać się mobberem? Nie, nie musi i nie istnieje taka zależność, nie mniej jednak osoby niekompetentne tworzą organizację opartą na chorych regułach, która promuje jednostki, którym bliżej jest do mobbingu. Dzieje się tak między innymi dlatego, iż człowiek niekompetentny nie wykonuje żadnej pożytecznej pracy. Skoro nie potrafi robić nic z sensem, to może musi zajmować się czymś innym, np. prześladowaniem pracowników.

Brak wiedzy i kwalifikacji zawodowych może sprawiać, że niekompetentny przełożony odczuwa zagrożenie z powodu potencjalnej konkurencji ze strony swoich pracowników i dlatego stawia im trudne wymagania w nadziei, że zaczną oni w końcu popełniać błędy, mogące stanowić powód do zwolnienia. Aby pozbyć się niewygodnego pracownika stosuje on przemoc psychiczną celem doprowadzenia podwładnego do załamania i spowodowania, aby on sam złożył wypowiedzenie. Niekompetencja powoduje ponadto, że w warunkach silnej konkurencji wielu kierowników niższych szczebli nie radzi sobie z sytuacjami, w jakich się znajdują oraz z zadaniami, jakie mają do wykonania, i są z tego powodu sfrustrowani. W celu utrzymania władzy stosują metody destrukcyjne i niszczące innych ludzi. Operują kłamstwem i strachem jako narzędziem podporządkowania sobie pracowników (Hirigoyen, 2002: 82).

Na stanowiskach kierowniczych obok wiedzy i kwalifikacji zawodowych niezwykle istotne są kompetencje interpersonalne (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004: 41) – zdolności empatyczne, umiejętność komunikowania się z podwładnymi, zdolności przewodzenia innymi bez dominacji itp. Kierownik może mieć doskonałe kwalifikacje techniczne, ale brakuje mu umiejętności interpersonalnych lub ma takie wady osobowościowe, które dyskwalifikują go jako przełożonego. Jeżeli w procesie doboru kandydatów na kierownicze stanowiska bierze się pod uwagę jedynie formalne dyplomy o ukończeniu studiów, czy sprawdza się praktyczne umiejętności zawodowe i menedżerskie, a pomijane są dyspozycje etyczne i osobowościowe kandydata, to łatwo na stanowiska kierownicze mogą trafić ludzie o osobowości mobbera.

Aby na obsadzane stanowiska trafiały właściwe osoby potrzebna jest zatem odpowiednia procedura rekrutacji personelu. Profesjonalny proces zatrudniania

pracowników rozpoczyna się od sporządzenia opisu stanowiska, na które przeprowadzana jest rekrutacja. Opis ten powinien obejmować: nazwę stanowiska; informację o wadze stanowiska; zakres obowiązków; najistotniejsze kryteria (kryteria formalne - płeć, wiek, wykształcenie, doświadczenie oraz osobowościowe – umiejętność pracy w zespole, kreatywność, komunikacja interpersonalna); strukturę podległości – umiejscowienie konkretnego stanowiska w strukturze funkcyjnej firmy (Masłyk-Musiał, 2000: 59).

Kolejnym krokiem jest dobór odpowiednich źródeł rekrutacji. Z punktu widzenia przeciwdziałania zachowaniom mobbingowym bardziej pożądaną jest wykorzystywanie źródeł rekrutacji wewnętrznej. Wybierając te źródła korzystamy z własnych pracowników, którzy dzięki temu zyskują nowe kwalifikacje, poprzez np. rozbudowany system szkoleń. Zaletą tego źródła pozyskiwania pracowników jest ponadto niższa fluktuacja kadr, możliwości awansu, zwiększona motywacja pracowników, czy zacieśnianie więzi z firmą (Janowska, 2002: 69). Są to niewątpliwie zalety, które promuje organizacja koncentrująca się na ludziach jako podstawowej wartości. Zewnętrzne źródła rekrutacji pomimo niewątpliwych zalet, tj. na przykład możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanych fachowców, mogą przyczynić się do zaburzenia stosunków interpersonalnych w miejscu pracy w związku z przyjęciem nowych pracowników, co może stanowić grunt do zachowań mobbingowych.

Procesem istotnym z punktu widzenia zjawiska mobbingu jest proces selekcji. Rozmowa kwalifikacyjna z kandydatami powinna być dokładnie zaplanowana (ustalona lista pytań i problemów do przedyskutowania). Prowadzący winien wystrzegać się pytań krzywdzących i obraźliwych. Nie powinien również kierować się stereotypami, uprzedzeniami, a spokojnie analizować efekt pierwszego wrażenia. (Schwan i Seipel, 1997: 164) Zapobiegnie to odczuciom kandydatów bycia dyskryminowanymi.

Należy pamiętać, że zakończony proces rekrutacji i selekcji to dopiero początek. Należy cenić zatrudnionych pracowników i stwarzać im warunki skutecznego działania i wszechstronnego rozwoju. Firma, która zaniedbuje pożądaną relację z pracownikami, nie dba o sprzyjającą efektywnej pracy atmosferę traci pracownika. Warto zatem podkreślić to, że nie sztuką jest pozyskać dobrego pracownika, ale sztuką jest go utrzymać przy sobie (Fitz-Enz, 2001: 53).

Precyzyjnie określone systemy ocen pracowniczych

Oceny pracownicze mogą sprzyjać zachowaniom mobbingowym. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, w których ocenający z powodu swoich indywidualnych cech oraz niedostatków samego systemu oceniania:

- **koncentruje się na osobie pracownika, a nie na efektach jego pracy;** koncentracja ta ma w tym przypadku wyłącznie negatywny, dyskryminujący charakter;
- **daje ponieść się uczuciom i emocjom** – emocje są słabo kontrolowane, wobec ocenianego pracownika przełożony bez skrępowania ujawnia swoje negatywne nastawienie, ocenający, rozmawiając z danym pracownikiem, okazuje na przykład zniecierpliwienie, złość, czy wściekłość;
- **w czasie dyskusji ośmiesza lub podważa poczucie godności i własnej wartości u pracownika** – liczy się tylko zdanie przełożonego, jego poglądy, jego punkt widzenia; próby obrony przed zarzutami, tłumaczenia są odbierane jako przeciwstawianie się szefowi;
- **rozmawia o ocenianym pracowniku oraz o jego pracy z innymi pracownikami** - przeciwstawia jego osobie innych zatrudnionych;
- **nie jest konstruktywny** – ocena powinna być konstruktywna, koncentrować się na przyszłości, na tym, co może zostać zrobione, aby dotychczasowe błędy nie powtarzały się, a rezultaty pracy były znacznie lepsze. Przełożony prześladowający pracowników koncentruje się wyłącznie na przeszłości, na błędach i problemach (Marciniak, 2005: 89-90).

Ocena prowadzona w takich warunkach jest jedynie krytyką pracownika. Nie analizuje się przyczyn błędów pracownika, a tylko wytyka same niedociągnięcia. Nie mówi się o tym, co zostało zrobione dobrze, nie rozmawia się o przyszłości.

Pracownik dyskryminowany ma nikielne możliwości obrony. Jediną szansą są procedury odwoławcze, które nie zawsze są skuteczne, szczególnie, gdy przełożony jest jedynym podmiotem ocenającym w całym procesie. Można jednak wskazać na sposoby zapobiegania tego typu naruszeniom przy ocenie. Stanowią je: **właściwie skonstruowany system oceniania, przestrzeganie pożądanых zasad oceniania, staranne opracowanie zrozumiałych i możliwie najbardziej wymiernych kryteriów oceniania.**

Przed przystąpieniem do budowania systemu ocen należy jasno sformułować cele i funkcje oceniania. Cele te muszą zyskać akceptację pracowników (Stoner i Wankel, 1999: 383). Do najczęściej spotykanych funkcji oceniania zalicza się funkcję **motywacyjną** i **informacyjną** (Pocztowski, 2003: 144). **Funkcja informacyjna** polega na deskryptywnym, niewartościującym przedstawieniu zachowań, działań, cech i właściwości pracownika w celu dostarczenia informacji, wiedzy o nim, najczęściej w aspekcie kompetencji fachowych, możliwości, obecnych i przyszłych osiągnięć (Witkowski, 1996: 63). Patrząc na system ocen poprzez pryzmat

funkcji informacyjnej jego cel sprowadza się do właściwych decyzji personalnych dotyczących: zatrudniania i zwalniania pracowników; przemieszczania pracowników tj. awanse, degradacje, przesunięcia; ustalanie potrzeb szkoleniowych i planowanie kariery zawodowej; określania różnicowania płac, nagród i premii (Pocztowski, 2003: 145).

Funkcja motywacyjna systemu oceniania sprowadza się do tego, iż odpowiednia ocena oraz umiejętne zapoznanie z jej wynikami mogą wpłynąć na rozwinięcie ambicji pracownika, zachęcić go do rozwijania swoich umiejętności, podnoszenia kwalifikacji. Z punktu widzenia funkcji motywacyjnej można wymienić takie cele, jak: zaspokojenie potrzeb pracowników (potrzeby uznania, samodoskonalenia); motywowanie do lepszej pracy; kształtowanie odpowiednich postaw i wzorców osobowych.

Stworzenie uniwersalnego, czy doskonałego systemu ocen jest zadaniem bardzo trudnym, ponieważ cele niejednokrotnie są sprzeczne. Część z nich zastrza rygory pracy (mogą zatem stanowić odpowiedni grunt do pojawienia się zachowań mobbingowych), podczas, gdy inne wspierają pracownika i jego motywację (Steinman i Schreyogg, 1995: 482). Należy jednak pamiętać, że ocena ma służyć nie tylko rozwojowi organizacji, ale również rozwojowi pracownika. Dopiero uwzględnienie tych dwóch celów warunkuje prawidłowe działanie systemu ocen.

Aby stworzony system ocen pracowniczych zapobiegał zjawisku mobbingu musi charakteryzować się określonymi cechami. Stanowią je:

- **Okresowość ocen** – oznacza konieczność wystąpienia cyklicznego charakteru ocen. Często w firmach oceny stosowane są okazjonalnie, co nie daje pełnego obrazu pracownika. Mogą być zatem dla niego samego krzywdzące i odbierane jako atak ze strony przełożonego (szczególnie wtedy, kiedy są negatywne).
- **Powszechność oceniania** – ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy zatrudnieni w danym przedsiębiorstwie. Jeżeli celem oceniania jest podjęcie odpowiednich decyzji personalnych, to uwzględnienie zasady powszechności jest najbardziej uzasadnione. Powszechność oceniania to równe szanse dla każdego pracownika.
- **Elastyczność oceniania** – zakłada dostosowanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji.
- **Jawność i prostota oceniania** – aby system oceniania mógł osiągnąć zamierzone cele konieczne jest uzyskanie akceptacji wszystkich zainteresowanych oraz umożliwienie im aktywnego uczestnictwa przy ocenianiu. Pracownicy powinni być zaznajomieni z celami i kryteriami ocen oraz z zasadami oceniania. Powinny być one zrozumiałe dla osób ocenianych i łatwe w posługiwaniu się nimi przez oceniających.
- **Kompleksowość oceniania** – wyraża się w dążeniu do uzyskania w miarę wszechstronnej oceny pracownika (Filik, 1995: 10).

Pracownik, który uważa, że ocena została przeprowadzona niezgodnie z zasadami (zarówno samej procedury, jak i przyzwoitości), powinien mieć możliwość odwołania się, a także zagwarantowane prawo do weryfikacji oceny w przypadku nieprawidłowości.

Kryteria oceniania powinny być opracowywane wspólnie z osobami, których ocena ma dotyczyć. Dzięki temu wszyscy zatrudnieni w firmie będą przekonani, że kryteria, według których będzie oceniana ich praca są jasne, przejrzyste i sprawiedliwe, a stojące za nimi cele – możliwe do osiągnięcia (Sidor-Rządkowska, 1996: 25). Prawidłowo skonstruowane kryteria oceny powinny być: **istotne** – odnosić się do kluczowych zadań wykonywanych na stanowisku pracy; **opracowane w sposób wyczerpujący** – obejmować całość ważnych dla stanowiska pracy cech, zachowań, czy wyników pracy; **rozłączne** – kolejne kryteria nie powinny zawierać elementów wchodzących w skład pozostałych kryteriów (Marciniak, 2005: 96).

Warunkiem obiektywności oceny jest jednolita interpretacja kryteriów przez wszystkich oceniających. Pozwala to uniknąć sytuacji, w których wyniki oceny pracownika zależą nie tyle od sposobu wykonania przezeń obowiązków zawodowych, lecz od tego, kto przeprowadza ocenę. Jednolita interpretacja kryteriów jest zatem obroną przed kierowaniem się w procesie oceniania sympatiami i antypatiami.

Podsumowując należy zwrócić uwagę na najistotniejsze elementy, które należy uwzględnić w trakcie oceny, aby uniknąć zarzutów związanych z zachowaniami mobbingowymi:

- spotkanie oceniające winno być zaplanowane z co najmniej tygodniowym wyprzedzeniem, gdyż zarówno oceniający, jak i oceniany muszą się do rozmowy przygotować;
- oceniający powinien określić sobie cele, jakie chce osiągnąć w trakcie spotkań z poszczególnymi pracownikami i konsekwentnie dążyć do ich realizacji w trakcie rozmów;
- otoczenie powinno zapewnić minimum spokoju i komfortu;
- już na początku należy wzbudzić zaufanie i otwartość u pracownika;
- jeżeli samoocena pracownika jest korzystniejsza od oceny przełożonego, należy wyjaśnić przyczyny, które powodują różnicę w ocenach;
- nie należy dać się ponieść uczuciom i emocjom, warto zachować spokój, nawet wtedy, gdy pracownik nie panuje nad sobą;
- nie wolno podważać poczucia godności i własnej wartości u pracownika;
- w rozmowie należy unikać porównań i przeciwstawiania sobie pracowników;
- nie należy stawiać ocenianemu kilku zarzutów, problemów lub pytań jednocześnie;
- należy akcentować sprawy naprawdę istotne, oddzielając je od spraw mniej istotnych;

- w przypadku negatywnej oceny należy zadbać o to, aby wszelkie niedociągnięcia pracownika zostały omówione w sposób wyczerpujący po to, aby pracownik wiedział, co ma zrobić, aby następna ocena była lepsza;
- ulepszeń i rozwiązań problemów należy szukać wspólnie (Marciniak, 2005: 96-97).

Swobodny przepływ informacji w organizacji

Umiejętność otwartego komunikowania się przełożonego z podwładnymi oddala niebezpieczeństwo pojawienia się zachowań o charakterze mobbingowym.

Otwarcie komunikujemy się wtedy, gdy nie stosujemy rytuałów komunikacyjnych służących wykazaniu swoich racji, lecz przejawiamy zainteresowanie opiniami i pomysłami drugiej osoby. Każdy pracownik, niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii organizacji, może mieć tzw. słuszny pogląd, a różnice stanowisk będą istnieć, ponieważ każdy z nich znajduje się w innej sytuacji.

Otwarta komunikacja ma zawsze charakter partnerski. Oznacza to, że przełożony nie traktuje swoich podwładnych przedmiotowo, lecz dostrzega w nich samodzielnych partnerów posiadających określone umiejętności, posiadających tak atuty, jak i słabości (Królik, 2002: 34-36).

W komunikacji interpersonalnej przejawia się szereg postaw, których wpływ na komunikację jest często negatywny. Są one źródłem problemów w kontaktach interpersonalnych przełożonych z podwładnymi, jak również przejawem zachowań mobbingowych. Do nich możemy zaliczyć:

- **osądzanie** – polegające na skłonności do odrzucania tego, co mówi druga osoba, jej argumentów, stanowiska;
- **krytykowanie** – zbyt częste wyrażanie negatywnych ocen o działaniach lub postawach podwładnych;
- **pochwałę z manipulacją** – ma miejsce wtedy, gdy pochwała jest stosowana jako sztuczka mająca na celu skłonienie podwładnych do określonych zachowań; jeżeli przełożony wyraża pochwałę mając jakieś ukryte zamiary, podwładny odczuwa dyskomfort, gdyż zdając sobie sprawę z rzeczywistych intencji przełożonego, doświadcza manipulacji;
- **rozkazywanie** – przyjmujące formę przymusu; często rozkaz jest opatrzone komentarzem: *Proszę nie dyskutować!*, nie dopuszcza podwładnego do głosu. Prowadzi to do przerywania komunikacji ponieważ wywołuje spontaniczne reakcje obronne;
- **moralizowanie** - polega na patetycznym wskazywaniu, jakie postępowanie jest w opinii przełożonego właściwe; celem takiego postępowania jest

manipulowanie pracownikami i budzenie w nich niepokoju połączonego z poczuciem winy;

- **niechciane doradzanie** – polega na sugerowaniu przez przełożonego właściwych rozwiązań w celu pokazania swojej nieomyślności. Szef pozornie bezinteresownie udziela rad. Podwładny z jednej strony czuje się osądzony jako mało bystra osoba, z drugiej zaś spostrzega przełożonego jako aroganta nie liczącego się z jego odczuciami;
- **lekceważenie poprzez przerywanie** – złym wzorcem jest przerywanie toku rozmowy z pracownikiem, albo wykonywanie jej w trakcie innej czynności. Taka postawa oznacza po prostu lekceważenie podwładnego, a tym samym wykazuje przesadną skłonność do koncentrowania się na własnym ego (Steward, 2000: 175-184).

Jednym z warunkowań otwartej komunikacji, a tym samym partnerskich stosunków w relacji przełożony – podwładny jest opanowanie przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze **umiejętności słuchania i asertywnego zachowania**. Dzięki umiejętności słuchania przełożony może zrozumieć rzeczywiste komunikaty podwładnego, jego intencje lub poglądy. Ponadto dzięki temu u pracownika może powstać poczucie, że budzi zainteresowanie przełożonego, jest uważnie słuchany i rozumiany. Umiejętność asertywnego zachowania to umiejętność korzystania ze swoich praw bez ograniczania praw i niezależności swoich podwładnych. To nie tylko wyrażanie własnych uczuć, opinii, czy własnej krytyki, to także umiejętność przyjmowania opinii podwładnych i ich szczerzej krytyki. Zachowanie asertywne przełożonych to działanie dalekie od wykorzystywania pracowników do realizacji swoich własnych celów.

W organizacjach otwarta komunikacja ma pomóc na bieżąco rozwiązywać problemy i umiejętnie łagodzić konflikty. Słaba komunikacja utrwała złe relacje, konflikty i agresję, a stąd już tylko krok do prześladowań mających stały charakter.

Odpowiedni styl kierowania

Pojawieniu się mobbingu sprzyja **autokratyczny styl zarządzania** (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004: 42). Jest to styl operujący lękiem, jako narzędziem sprawowania władzy, wzmocniony rozbudowanym systemem kontroli pracowników. Istotną cechą stylu autokratycznego jest dążenie do koncentracji władzy, utrzymywanie dominującej pozycji i egzekwowanie podporządkowania i posłuszeństwa od podwładnych. Z założenia taki styl wyklucza jakiegokolwiek partnerskie relacje na osi przełożony – podwładny. Natomiast wyeksponowany jest tu układ

nadrzędności i podrzędności, co sprzyja stosowaniu przemocy psychicznej wobec podwładnego.

Styl autokratyczny na ogół jest wyrazem lęku i obawy przełożonego przed odkryciem przez podwładnych jego niekompetencji. Można powiedzieć, że stanowi reakcję obronną, mającą odwrócić uwagę pracowników od niepełnych kwalifikacji, czy braków przełożonego. Innym motywem autorytarnych zachowań przełożonego jest nadmierne poczucie własnej wartości i zdolności, stąd jego reakcją na wyrażone odmienne zdanie lub jawny sprzeciw ze strony pracownika jest gniew i agresja, łatwo przekładające się na działania mobbingowe.

Pewne niebezpieczeństwo pojawienia się mobbingu niesie ze sobą **styl liberalny**. Jest to styl będący zaprzeczeniem kierowania (Grzesiuk i in., 2001: 316). Kierownik stosujący ten styl pozostawia zupełną swobodę podwładnym w podejmowaniu decyzji. Nie ingeruje w działania pracowników, nie ocenia ich. Może to powodować chaos organizacyjny, a w konsekwencji konflikty między pracownikami i mobbing poziomy. Efektem funkcjonowania stylu nieingerującego może być sytuacja, w której kierownictwo nie dostrzega lub ignoruje konflikty między pracownikami. W takiej sytuacji osoba dążąca do zdobycia władzy, nie będąc kontrolowana przez przełożonego, posiada dużą swobodę w zwalczaniu i niszczeniu potencjalnych konkurentów (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004: 43).

Najmniej sprzyjającym pojawieniu się mobbingu stylem kierowania jest **styl demokratyczny**. Kierownik stosujący ten styl stara się raczej motywować podwładnych niż sprawować nad nimi kontrolę. Zachęca członków zespołu pracowniczego do podejmowania decyzji dotyczących celów zespołu, jak i środków doprowadzających do ich osiągnięcia. Podwładni mają większą samodzielność, możliwość przejawiania własnej inicjatywy. Kierownik pobudza tą inicjatywę, liczy się ze zdaniem pracowników, uważa ich za równych sobie. Dbą o stworzenie dobrej atmosfery w zespole pracowniczym i zgodne współdziałanie. Stwarza dobre warunki do dwustronnej komunikacji. Wszystko to sprawia, że pracownicy mogą odczuwać większą satysfakcję z pracy pod kierunkiem szefa stosującego styl demokratyczny.

Podsumowując, należy podkreślić, że koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi winna uwzględniać następujące wartości, ważne z punktu widzenia przeciwdziałania zjawisku mobbingu: szacunek wobec pracownika, rozwijanie umiejętności pracowników zarówno dla dobra firmy, jak i dla osobistej satysfakcji pracownika, równość szans dla wszystkich, eliminacja wszelkiej formy dyskryminacji, zwłaszcza według płci, pochodzenia, cech osobowości, wykształcenia, przyjęcie etycznych zasad opierających się na trosce o ludzi, sprawiedliwości i przejrzystości, czyli jawności dla pracowników w podejmowaniu wszelkich decyzji kadrowych (Armstrong, 2000: 19-20).

Zarysowana koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi jest modelową propozycją kierowania pracownikami. W polskich przedsiębiorstwach ciągle jeszcze przeważa zarządzanie personelem według modelu administracyjnego. Szansą za

zmianę metod kierowania ludźmi może być zmiana mentalności pracodawców, aby mogli uświadomić sobie, że bezduszne i przedmiotowe kierowanie potencjałem ludzkim przynosi straty im samym i pracownikom. Najlepszym zabezpieczeniem przed mobbingiem jest wysoki poziom etyczny i profesjonalizm ludzi zajmujących stanowiska kierownicze w organizacji. Należy jednak mieć świadomość tego, że żadne formalne bariery nie powstrzymają człowieka, który pracę traktuje jako doskonałą okazję do szykanowania innych ludzi.

Literatura

- Armstrong M., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., 2004, *Mobbing patologia zarządzania personelem*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Filik A., 1995, *Zasady oceniania pracowników*, „Personel”, nr 9.
- Fitz-Enz J., 2001, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Grzesiuk L., Doroszevska K., Stojanowska E., 2001, *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego.
- Hirigoyen M. F., 2002, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań: Wydawnictwo W drodze.
- Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Królik G., *Sztuka słuchania*, Personel i zarządzanie, 2002, nr 2.
- Marciniak J., 1999, *Pożyczanie pracowników*, Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR.
- Marciniak J., 2005, *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczyć mobbing i inne formy dyskryminacji*, Ostrołęka: Wydawnictwo Profesjonalne ALPHApr.
- Masłyk-Musiał E., 2000, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Schwan K., Seipel K., 1997, *Marketing kadrowy*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Sidor-Rządkowska M., 1996, *Odwroćenie ról, czyli ocena przełożonych przez podwładnych*, „Personel”, nr 8.
- Steinman H., Schreyogg G., 1995, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Steward J., 2000, *Mosty zamiast murów*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stoner J.A.F, Wankel Ch., 1999, *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- Warecki W., Warecki M., 2005, *Słowo o mobbingu, czyli jak radzić sobie z dręczycielem*, Warszawa: Wydawnictwo POLTEXT.
- Witkowski S., 1996, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Tom 3, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Żukowski P., 1998, *Podstawy organizacji pracy i kierowania – próba kompleksowego ujęcia*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Rolniczej.

Jolanta Tarapata

A company without mobbing – effective human resources management

Abstract

The most valuable capital of organization are skills, energy and initiative of employers. Each of managers know that effective human management means effective and profitable activity of company. A company obtains strong market position and competitiveness thanks to employers which are sources of its successes. Employers should therefore be treated as profitable capital which should be developed and improved. Applying the mobbing is in contradiction with normally realized personal function.

Mobbing is often an effect of incompetence and management errors, which are cause dehumanizing relationships. Dehumanizing deprives human of subjectivity, identity, possibility of development. Human work in dehumanized conditions causes alienation, passivity, apathy, frustration and strong stress. All symptoms of dehumanization, typical to mobbing, may be effectively eliminated.

Methods of company staff management can be accepted as the most important mean of mobbing prevention. Therefore, it seems to be important to present them in my presentation.

Dorota Molek-Winiarska

Koszty stresu zawodowego

„Kiedy nadejdą nieszczęścia, za późno na ostrożność”

Seneka

Stres zawodowy jest zjawiskiem występującym obecnie w każdej organizacji. Zgodnie z raportem opublikowanym przez Instytut Medycyny Zawodowej w Wielkiej Brytanii, sugeruje się, iż ponad 500 tysięcy pracowników odczuwa stres będący skutkiem wykonywanej pracy (Graveling i in, 2008: 1). Badanie natury i skutków tego zjawiska staje się więc rzeczą priorytetową dla wielu organizacji zajmujących się bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy. Już od ponad 30 lat prowadzone są systematyczne badania potwierdzające, że stres związany z pracą oddziałuje negatywnie na kondycję jednostki a także organizacji. Coraz częściej podejmuje się więc świadome i zorganizowane działania w celu redukcji lub eliminacji skutków stresu oraz poprawy umiejętności radzenia sobie z jego objawami. Pytanie, jakie zadają sobie przedsiębiorcy przy rozważaniu decyzji dotyczących podjęcia takich działań to pytanie o koszty. Jakie są więc koszty stresu zawodowego pracowników a także jakie są koszty podjęcia działań prewencyjnych w tej dziedzinie? Odnosząc się więc do zawartej na wstępie sentencji, czy więcej kosztują nieszczęścia czy ich ostrożne zapobieganie?

Aby odpowiedzieć na powyższe pytania należy w pierwszej kolejności ustalić, czym jest stres. Studiując literaturę dotyczącą tego zagadnienia można by odnieść wrażenie o mnogości definicji pojęcia stresu. Jednakże wszystkie spojrzenia na stres można zaklasyfikować do trzech głównych grup definicji stresu, z których każda akcentuje inny aspekt tego zjawiska. Pierwsza grupa definicji ujmuje stres jako bodziec wywołujący określony zestaw reakcji. Takie podejście implikuje istnienie pewnego zestawu stresów, które oddziałują na wszystkich ludzi, wywołując reakcje stresowe np. skok ze spadochronem, śmierć bliskiej osoby. Niemniej jednak, istnieje wiele sytuacji, w których jedna osoba będzie odczuwać stres a inna nie. Co więcej, nawet jednostka może w takiej samej sytuacji

raz reagować stresem a innym razem nie. Te wnioski wskazują na potrzebę innego zdefiniowania zjawiska stresu. Druga grupa definicji dotyczy więc ujmowania stresu jako reakcji na sytuację zewnętrzną. Prekursorem tego podejścia jest Hans Selye, który definiuje stres jako niespecyficzną reakcję organizmu na wszelkie stawiane mu wymagania. Stres jest więc odczuwany przez jednostkę jako wynik działania stresora czyli czynnika zewnętrznego. To podejście opiera się głównie na analizie reakcji fizjologicznych organizmu⁹⁴, nie biorąc pod uwagę poznawczej oceny oraz emocji towarzyszących stresowi. Trzecia grupa definicji ujmuje stres w kategoriach psychologicznych. Jest to pewien stan psychiczny wynikający z interakcji między jednostką a otoczeniem. Najbardziej znaną teorią tej grupy definicji jest koncepcja Richarda Lazarusa, który definiuje stres jako „szczególną relację między osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako nadwyrężającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi” (Lazarus i Folkman, 1984: 19)

Podsumowując zagadnienia definicyjne, stres zawodowy można zdefiniować jako stan psychiczny wynikający z fizjologicznych, emocjonalnych, kognitywnych, i behawioralnych reakcji na niechętne i szkodliwe aspekty środowiska pracy, organizacji pracy i otoczenia pracy (Surdykowska, 2008). Stres jest wynikiem ciągłej interakcji między jednostką a środowiskiem pracy.

Analiza kosztów ponoszonych na skutek oddziaływania stresu zawodowego na pracowników organizacji wymaga podziału na koszty ponoszone bezpośrednio przez pracownika oraz koszty ponoszone przez organizację. Do pierwszych można zaliczyć wydatki związane z leczeniem chorób wywołanych długotrwałym stresem⁹⁵ oraz koszty leczenia na skutek wypadków przy pracy (niezależnie od odszkodowania).

Wśród kosztów ponoszonych przez organizację można wyróżnić:

- a) koszty spadku produktywności,
- b) odszkodowania dla pracowników,
- c) absencja pracownika, koszt zastępstw,
- d) fluktuacja kadry, koszty rekrutacji,
- e) wypadki w pracy (zniszczenia materiału),
- f) koszty usług medycznych (np. w USA).

Dodatkowym efektem braku działań w zakresie redukcji stresu są skutki psychospołeczne takie jak spadek morale wśród pracowników, pogarszający się wizerunek firmy, spadek atrakcyjności firmy, negatywna atmosfera w pracy.

⁹⁴ Wymienia się tu takie reakcje fizjologiczne jak: zaburzenia układu krążenia - wzrost częstości skurczów mięśnia sercowego, zwężanie naczyń krwionośnych wewnątrz ciała a rozszerzanie na obwodzie, wzrost tętna i ciśnienia krwi; zmiany fal mózgowych z synchronizowanych fal alfa na fale beta charakteryzujące się wysoką częstotliwością i niską amplitudą; spadek napięcia mięśni pokarmowych, zaprzestaniem wydzielania gruczołów trawiennych oraz czynności trawiennych; wzrost wydzielania hormonu adrenaliny, zwiększenie przewodnictwa elektrostatycznego oraz zmiany temperatury skóry, napięcie mięśniowe, szybki oddech, wzmożone wydzielanie potu oraz rozszerzenie źrenic (Molek-Winiarska, 2007).

⁹⁵ Badania wskazują, iż do takich chorób można zaliczyć chorobę wieńcową i zaburzenia układu krwionośnego oraz choroby związane z układem pokarmowym – choroba wrzodowa żołądka, dwunastnicy, jelit.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnorodnych i nie zawsze zbieżnych informacji o kosztach stresu zawodowego. Badania te dotyczą głównie przedsiębiorstw amerykańskich a także Wielkiej Brytanii lub Unii Europejskiej bez szczególnego podziału na kraje członkowskie. Badacze tematu wskazują na koszty stresu, jakie ponoszą przedsiębiorstwa na skutek spadku produktywności, odszkodowań dla pracowników, kosztów leczenia chorób wywołanych długotrwałym stresem oraz absencji i fluktuacji personelu. Koszty te, zgodnie z doniesieniami W. Atkinsona wynoszą w USA 200-300 miliardów dolarów rocznie (Atkinson, 2000: 41). T. Petrus i B.H. Kleiner podają za badaczami *Massachusetts Institute of Technology*, iż prawie 44 miliardy dolarów rocznie kosztuje przedsiębiorstwa amerykańskie leczenie depresji jako skutku długotrwałego stresu (Petrus i Kleiner, 2003: 68). M. McHugh i S. Brennan, odnosząc się do badań brytyjskich, podają sumę 1,5 miliarda funtów rocznie (McHugh i Brennan, 1993: 16) jako efekt absencji i spadku produktywności. T. Cox i in. powołując się na raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, wskazują dane szacunkowe całkowitych kosztów poniesionych przez pracowników, gospodarkę i społeczeństwo w związku z wypadkami przy pracy i chorobami związanymi z pracą. Prowadzone w latach dziewięćdziesiątych badania miały na celu ustalenie wielkości kosztów poniesionych przez pracodawców (odszkodowania, straty produkcyjne, koszty zastępstw osób będących na zwolnieniach lekarskich), kosztów usług medycznych, jak również kosztów poniesionych przez ofiary wypadków i chorych. W wyniku badań stwierdzono, że koszty poniesione przez pracodawców z tytułu wypadków przy pracy i chorób związanych z pracą w Wielkiej Brytanii wyniosły w 1990 r. od 4,5 do 9 mld funtów (ok. 6,84-13,7 mld euro). Koszty poniesione przez ofiary i ich rodziny wyniosły ok. 4,5 mld funtów. Całkowity koszt dla gospodarki to 6-12 mld funtów (9,12-18,24 mld euro, ok. 1-2% produktu krajowego) (Cox i in, 2006: 28).

Przytaczane w raporcie T. Coxa i in. wyniki badań z roku 1998, opublikowane przez Konfederację Przemysłu Brytyjskiego wskazują, że straty z tytułu zwolnień lekarskich wyniosły 200 mln dni pracy, co daje średnią 8,5 dnia na jednego zatrudnionego i stanowi stratę 3,7% czasu pracy. Z powodu nieobecności w pracy gospodarka brytyjska poniosła straty w wysokości 10,2 mld funtów (ok. 15,5 mld euro), co daje ponad 400 funtów (ok. 647 euro) na jednego zatrudnionego. Badania wykazały, że głównym powodem zwolnień pracowników fizycznych i umysłowych są lekkie choroby. Cooper i in. wskazują na podobne dane; Wielka Brytania traci w wyniku absencji 360 mln dni roboczych rocznie i szacuje się, że ok. 180 mln wynika ze stresu w pracy. Autorzy podają także, iż stres jest odpowiedzialny za 60 ÷ 80% wypadków w miejscu pracy (Cooper, 1996).

W przypadku pracowników umysłowych drugim pod względem ważności powodem zwolnień jest stres związany z pracą. Według doniesień Coopera i Davidsona, 71% badanej grupy osób na stanowiskach kierowniczych w Zjednoczonym Królestwie wskazywało na związek swoich problemów zdrowotnych ze stresem w pracy (w: Cox, 2006: 29).

C. Cooper, P. Liukkonen i S. Cartwright także podają dane dotyczące ilości utraconych dni roboczych w Stanach Zjednoczonych. Z cytowanych przez autorów danych wynika, że przemysł USA traci 550 mln dni roboczych rocznie z tytułu absencji w pracy, przy czym szacuje się, że 54% absencji jest wynikiem stresu w pracy (także Cox i in., 2006: 29).

Koszty chorób będących konsekwencją stresu w pracy są lepiej widoczne w Stanach Zjednoczonych, gdzie pracodawca ponosi bezpośrednio koszty leczenia pracownika. W krajach europejskich koszty te są bardziej ukryte, co nie znaczy, że nie istnieją. Według Brytyjskiej Fundacji Serca, z powodu samych tylko chorób sercowo-naczyniowych (przy których stres jest istotnym czynnikiem ryzyka) szacunkowe roczne straty firmy zatrudniającej 10 000 osób wynoszą:

- 2,1mln funtów – z powodu zmniejszonej produktywności mężczyzn i 340 tys. funtów – w przypadku kobiet,
- stratę 35 mężczyzn i 7 kobiet (ze względu na śmierć spowodowaną chorobą wieńcową),
- absencję rzędu 59 tys. dni roboczych wśród mężczyzn i 14 tys. wśród kobiet (Cooper i in., 1996).

Według raportu Europejskiej Fundacji *Warunki pracy w Unii Europejskiej* z 1996 r., średnia liczba dni absencji wyniosła cztery w ciągu roku, co stanowi około 600 milionów straconych dni pracy w całej Unii Europejskiej (Cox i in., 2006: 27).

Z analizy powyższych danych, można wnioskować, iż istnieje potrzeba eliminacji lub redukcji stresu w organizacji. Działania prewencyjne wymagają analizy źródeł stresu w organizacji oraz badania stopnia ich oddziaływania na pracowników. Kolejnym etapem jest określenie nakładów pracy i kosztów związanych z podjętymi działaniami prewencyjnymi.

Koncepcją wskazującą na potencjalne źródła stresu w organizacji jest przedstawiany przez C. Coopera i R. Payne'a model siedmiu czynników stresu w organizacji (Cooper i Payne, 1987: 125, Atkinson, 2000: 41-43; McHugh i Brennan, 1993: 18)⁹⁶. Są to:

- złe fizyczne warunki pracy,
- stresory związane ze sposobem wykonywania pracy,
- stresory związane z pełnieniem roli organizacyjnej,
- stresory związane z relacjami interpersonalnymi,
- stresory związane z funkcjonowaniem jednostki jako elementu organizacji,
- stresory związane z jednoczesnym funkcjonowaniem w organizacji i poza nią,
- stresory związane z rozwojem zawodowym.

Każda grupa stresorów powinna zostać wnikliwie przeanalizowana przed rozpoczęciem działań prewencyjnych.

Koszty przeciwdziałania stresowi i jego skutkom można podzielić na te, które zorientowane są na pracownika oraz na organizację. Pierwsze dotyczą metod diagnozowania poziomu stresu oraz jego oddziaływania na pracowników. Obejmują więc:

⁹⁶ W literaturze polskiej można znaleźć bardzo podobną koncepcję czynników stresogennych. Jest to model M. Łobody zawierający siedem stresorów w organizacji.

- badania poziomu subiektywnie odczuwanego stresu, badania cech osobowościowych i temperamentalnych istotnych z punktu widzenia odporności na stres, badania indywidualnych metod radzenia sobie ze stresem,
- szkolenia z metod radzenia sobie ze stresem,
- szkolenia z metod redukcji stresu (relaksacja, ćwiczenia fizyczne) oraz modyfikacji zachowań w sytuacjach stresu.

Koszty zorientowane na organizację opierają się na wynikach analizy źródeł stresu. Pozwala na ocenę takich obszarów, jak:

- podział i opis zakresu obowiązków i odpowiedzialności oraz opis stanowisk pracy,
- poziom partycypacji pracowniczej, udziału pracowników w procesach decyzyjnych i komunikacyjnych,
- istnienie i funkcjonowanie ścieżek kariery oraz rozwoju pracowników,
- fizyczne warunki pracy, komfort pracy, BHP.

Koszty zorientowane na organizację dotyczą więc:

- nakładów na poprawę fizycznych warunków pracy, tworzenie ergonomicznych stanowisk pracy,
- stworzenia, prowadzenia i nadzorowania programu przeciwdziałania stresowi w pracy,
- promocji programu działań prewencyjnych i czasu szkolenia pracowników (w czasie pracy).

Pytanie, jakie zada sobie każdy przedsiębiorca jest następujące: Czy wdrażanie prewencyjnych programów dotyczących redukcji i eliminacji stresu w pracy jest opłacalne? Inaczej mówiąc, czy koszty wdrożenia i monitorowania efektów takich działań są niższe niż koszty skutków stresu. W Cascio wykazuje, że: „dużo mniej kosztuje dbałość o to, by pracownik był zdrowy⁹⁷ i pracował, niż pokrywanie kosztów choroby, rehabilitacji i zastąpienia go w miejscu pracy” (Cascio, 2001: 135). Autor wskazuje, iż 80% amerykańskich przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 pracowników korzysta z różnego rodzaju programów promocji zdrowia (Cascio, 2001: 135). Koszt takich programów jest różny w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, stopnia zmian jakie należy wprowadzić oraz wyboru programu prewencyjnego i instytucji wdrażającej. Według danych oszacowanych na podstawie doświadczeń amerykańskich przedsiębiorstw, koszt kompletnego programu promocji zdrowia w pracy wynosi rocznie między 70 a 130 dolarów na jednego pracownika (Cascio, 2001: 139).

Badanie stresu i jego skutków w celu stworzenia optymalnych programów prewencyjnych wydaje się więc rzeczą istotną i priorytetową. Jednakże już na wstępie takiego badania pojawia się problem metodologiczny związany z trudnością w znalezieniu odpowiedniej techniki badawczej zjawiska tak bardzo subiektywnie odczuwanego. Profesjonalny badacz-naukowiec poszukuje narzędzi

⁹⁷ Zdrowie jest tu definiowane jako równowaga psychiczna, społeczna, emocjonalna, duchowa i intelektualna, co oznacza, że obejmuje również zakres reakcji związanych ze stresem (Cascio, 2001: 135).

trafnych, rzetelnych i maksymalnie obiektywnych. W przypadku badania stresu, można więc sięgnąć po testy psychologiczne będące narzędziami wystandaryzowanymi i zobiektywizowanymi. Na polskim rynku znajduje się kilka poprawnych metodologicznie testów badania stresu. Są nimi kwestionariusze temperamentu takie jak: Kwestionariusz Temperamentu (PTS), Kwestionariusz Temperamentu EAS czy Formalna Charakterystyka Zachowania – Kwestionariusz Temperamentu (FCZ-KT). Testy te badają umiejętność radzenia sobie z sytuacją stresową czyli naturalną odporność na stres, umiejętność prawidłowego reagowania w sytuacji presji otoczenia (czasowej lub zadaniowej). Dodatkowo można też posłużyć się kwestionariuszem badającym sposób radzenia sobie ze stresem - Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych CISS⁹⁸ (Molek-Winiarska, 2008).

Wszystkie przedstawione narzędzia badawcze, choć wysokiej jakości, pozwalają na badanie jedynie aspektu radzenia sobie ze stresem. Odpowiadają więc na pytania w jakim stopniu osoba badana jest odporna na sytuację stresującą oraz jak sobie z nią poradzi. Interesujące badacza problemy dotyczące odczuwanego poziomu stresu i jego jakości nadal nie znajdują rozwiązania.

Pomiar stresu odczuwanego przez pracownika musi więc opierać się na opisie odczuć osoby badanej poprzez ankietę czy wywiad strukturalizowany. Dane uzyskane w taki sposób nie są jednak wystarczające do naukowej oceny zjawiska. I choć ich rzetelność można ocenić np. poprzez stabilność wyników w czasie lub spójność wewnętrzną, to nie można zbadać ich trafności. T. Cox i in. proponują jednak metodę „triangulacji dowodów” (Cox i in., 2006: 14). Zgodnie z tą metodą, aby zakwalifikować dany czynnik jako stresogenny, należy odwołać się do co najmniej trzech różnych typów dowodów. Stopień zgodności tych danych będzie jednocześnie miarą ich trafności. Takie dowody można uzyskać poprzez analizę:

- obiektywnych i subiektywnych zdarzeń poprzedzających odczuwanie stresu,
- relacji osoby badanej,
- zmian zachowania i zmian stanu zdrowia.

Można także podierać się zgodnością danych między relacjami osoby badanej i jej przełożonego i/lub podwładnego.

Problemem natury organizacyjnej jest niezwykła dynamika samego zjawiska stresu. Inaczej mówiąc stres może towarzyszyć pracownikom codziennie, ale jego przyczyny każdorazowo mogą się zmieniać. Ponieważ, z definicji, wynika, iż jest to stan subiektywny i uzależniony od oceny poznawczej jednostki, jego źródła u różnych osób i w różnym czasie mogą się zmieniać. Aby więc wprowadzać skuteczne programy prewencyjne, wymaga się stałego monitorowania przeżywanego stresu, jego źródeł oraz umiejętności radzenia sobie z nim. Istotna jest również duża elastyczność i szybka modyfikacja zaplanowanych działań prewencyjnych w sytuacji, gdy nie są one już skuteczne lub potrzebne.

⁹⁸ Wszystkie wymienione narzędzia patronowane są przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne.

Literatura

- Atkinson W., 2000, *Managing stress*, „Electrical World”, Vol. 214, nr 6.
- Cascio W.F., 2001, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cooper C.L., Liukkonen P., Cartwright S., 1996, *Stress prevention in the workplace*, Dublin: European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions.
- Cooper C., Payne R., 1987, *Stres w pracy*, Warszawa: PWN.
- Cox T., Griffiths A., Rial-González E., 2006, *Badania nad stresem związanym z pracą*, Raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy. Wielka Brytania. Institute of Work, Health & Organisations, University of Nottingham Business School.
- Graveling R.A., Crawford J.O., Cowie H., Amati C., Vohra S., 2008, *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace*. Draft Report, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh. The Keil Centre.
- Lazarus R.S., Folkman S., 1984, *Stress, appraisal and coping*, New York: Springer.
- McHugh M., Brennan S., 1993, *Managing work stress: A key issue for all organization members*, „Employee Counselling Today”, vol. 5, nr 1., Bradford.
- Molek-Winiarska D., 2008, *Stres w procesach innowacyjnych – problemy definicyjne i metodologiczne*. „Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne”, red. L. Zbiegień-Maciąg, materiały konferencyjne, Kraków.
- Molek-Winiarska D., 2007, *Stres w procesach innowacyjnych – źródła, skutki, sposoby redukcji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1/ 2007.
- Pretrus T., Kleiner B.H., 2003, *New developments concerning workplace safety training: Managing stress arising from work*, „Management Research News”, Vol. 26, nr 6.
- Selye H., 1977, *Stres okiełznany*. Warszawa. PIW.
- Surdykowska B., *Stres związany z pracą*, [on line] Monitor Prawa Pracy [z dn. 20.09.2008] Dostępny w Internecie: www.monitorprawapracy.pl.

Dorota Molek-Winiarska

Financial and Psychological Costs of Occupational Stress

Abstract

Effective Human Resources Management is one of the most important methods for a company's gaining and maintaining competitive advantage on the market. However, HR managers usually cannot calculate precisely the financial costs of stress-related inefficiencies of their company's workforce. This article presents different types of costs of occupational stress in the company: the costs the company might incur as a result of inaction in dealing with occupational stress and the costs of implementing programs that prevent/reduce stress at work. The article also points to some methodological and organizational difficulties in researching occupational stress.

Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych

Wprowadzenie – podstawowe założenia

Eksplorowanie fenomenu mobbingu na gruncie teoretycznym, klinicznym jak i empirycznym jest zajęciem niezwykle angażującym i trudnym. Fakt ten wynika zarówno z samej natury zjawiska jak i jego jednoznacznie negatywnego charakteru. Jeśli chodzi o naturę fenomenu, to należy zaznaczyć, że mobbing jest zjawiskiem interdyscyplinarnym, heterogenicznym i interakcyjnym. Interdyscyplinarność fenomenu oznacza, że wyjaśnianie mobbingu z perspektywy jednej dyscypliny naukowej jest zdecydowanie niewystarczające. Świadomość tych ograniczeń nakazuje zachowanie pokory i dystansu poznawczego specjalisty z określonej dziedziny nauki. Na występowanie mobbingu, poza czynnikami stricte psychologicznym, niezwykle ważny wpływ mają szeroko rozumiane zjawiska społeczne: socjologiczne, antropologiczne i kulturowe. Tym samym oznacza to, że mobbing jest zjawiskiem heterogenicznym. Poszukując jego przyczyn należy się odwołać zarówno do perspektywy jednostkowej (podmiotowej) jak i społecznej, z uwzględnieniem wąsko i szeroko rozumianego kontekstu społeczno-organizacyjnego. Mobbing jest także zjawiskiem heterogenicznym, możemy mówić o różnych stylach lub kategoriach zachowań mobbingowych.

Badając mobbing oczywiście nie da się pominąć płaszczyzny etycznej, jest to bowiem zjawisko jednoznacznie negatywne – patrząc zarówno z perspektywy jednostkowej jak i organizacyjno-społecznej.

Mając na uwadze powyższe założenia oraz doświadczenie kliniczne i wiedzę praktyczną, przyjęto bardzo ogólną hipotezę, mówiącą o tym, że mobbing w organizacji jest patologią wynikającą z braku odpowiednich kompetencji, norm i uregulowań, co stwarza korzystne warunki do uruchomienia się patologicznych mechanizmów podmiotowych i społecznych. W związku z powyższym przyjęto, że tylko określona konstelacja czynników społeczno-organizacyjnych może

sprzysięgać lub zapobiegać rozwojowi mobbingu w organizacji. Założenie to legło u podstaw wieloetapowego, złożonego projektu badawczego. Zanim jednak jego rezultaty zostaną przedstawione, autorka pragnie zaprezentować kilka najważniejszych elementów autorskiego modelu mobbingu.

Najważniejsze elementy autorskiego modelu mobbingu

Definicja mobbingu

Zaproponowano własną definicję mobbingu, która legła u podstaw konstrukcji narzędzia do diagnozy tej patologii, nazwanego Skalą SDM (por. Durniat, 2006c, 2008a):

Mobbing jest przemocą psychologiczną, zachodzącą pomiędzy co najmniej dwoma partnerami interakcji społecznej, systematycznie i celowo kierowaną przez prześladowcę (rzadziej prześladowców) przeciw ofierze (rzadziej ofiarom) w powtarzających się napaściach werbalnych i behawioralnych. Jest to zjawisko głównie subiektywne, a jego skutkiem jest obiektywnie zauważalna psychiczna destabilizacja ofiary, poczucie krzywdy i absurdu oraz przeżywanie silnego stresu psychologicznego. Mobbing jest procesem: systematycznie, w miarę eskalacji prześladowań, maleje u ofiary poczucie własnej wartości oraz kompetencji zawodowych i społecznych wraz ze wzrostem poczucia bezradności.

Proponowany przez autorkę artykułu model mobbingu, który wyrósł z wieloletnich doświadczeń klinicznych w pracy z ofiarami mobbingu jak i dogłębnej literatury przedmioty, jest modelem psychologicznym. Model ten akcentuje czynniki społeczne i organizacyjne (mechanizmy grupowe) odpowiedzialne za rozwój fenomenu (por. Durniat, 2006, 2008). Aby doszło do mobbingu potrzebna jest co najmniej interakcja dwóch osób: agresora (mobbera) i ofiary. Taka interakcja najczęściej rozgrywa się na tle określonej grupy społecznej, jaką w przypadku mobbingu w organizacji jako miejscu pracy jest grupa współpracowników. Pracownicy wraz z zarządem lansują określoną kulturę i klimat danej organizacji. Organizacja jako system funkcjonuje w określonym otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Te czynniki także stanowią istotny dla mobbingu kontekst pozaoorganizacyjny.

Agresor (mobber)

Literatura przedmiotu jak i doświadczenia kliniczne wskazują, że mobberem jest najczęściej osoba autokratyczna, żądna władzy, nie cierpiąca krytyki i konkurencji. Jest to osoba zewnętrze despotyczna i fasadowo pewna siebie. Tym niemniej, paradoksalnie, u podstaw tych zachowań leży głęboko skrywany lęk i niska samoocena. Niektórzy badacze tej patologii twierdzą (por. Hirigoyen, 2002, 2003), że mobberem jest osoba perwersyjna, o głęboko zranionej psychice, co najprawdopodobniej stało się już w dzieciństwie. Z poprzedzających badanie empiryczne wywiadów z ofiarami mobbingu wynika, że prześladowcami w Polskich organizacjach były często osoby zawodowo mierne, niekompetentne na swoich stanowiskach, mogące odczuwać zagrożenie ze strony innych, lepszych pracowników. Wywiady sugerowały także, że prześladowcami często stawały się osoby od wielu lat zasiedziałe w organizacji, prawdopodobnie zepsute przez miniony system i epokę komunistyczną. Ogólnie można powiedzieć, że były to osoby bezpardonowe, o niskiej kulturze pracy i niskiej kulturze osobistej. Z zeznań ofiar wynikało również, że osoby oskarżane o mobbing dopuszczały się różnorodnych nadużyć i nieprawidłowości w swoich organizacjach – zarówno wobec kontrahentów, państwa jak i pracowników. Mobbing stosowali na co dzień, stawał się on niejako ich stylem funkcjonowania i drogą do osiągnięcia celów – nawet po trupach.

Zachowaniem mobberów kieruje przede wszystkim pragnienie poczucia władzy i kontroli nad wszystkim, co jest dla nich ważne. Są to tym samym osoby psychiczne rozchwiane i niepewne siebie, dlatego starają się czym prędzej usidlić każdego, kto wymyka im się z pod kontroli, i stanowi zagrożenie dla ich fasadowego poczucia mocy. Jeśli ofiara nie chce się podporządkować mobberowi, jeśli jest inna i wyznaje inne wartości – mobber dąży do jej zniszczenia, unicestwienia, wykluczenia z grupy. Osoba taka będzie napastowana, prześladowana, tępiona. Jeśli mobberem jest przełożony, to jego ofiarą padają osoby nie identyfikujące się (lub słabo identyfikujące się) z organizacją i jej wartościami. Patrząc na mobbing z perspektywy organizacyjnej możemy uznać ten fenomen za proces wykluczania jednostek niedostosowanych, opornych na proces organizacyjnego formatowania.

Ofiara mobbingu

Rozważając interakcję wielu zmiennych na występowanie mobbingu, nasuwa się pytanie o znaczenie osobowości ofiary. Przeprowadzone dotychczas badania (Leymann, 1990, Hirigoyen, 2002) nie wykazały, istnienia typowej osobowości ofiary mobbingu. Wydaje się, że ofiarą stać się może każdy. Niemniej jednak spojrzenie na jednostkę z perspektywy grupy i organizacji w jakiej przyszło

funkcjonować ofierze, rzuca na ten problem nowe światło. Z doświadczenia klinicznego autorki wynikało, że ofiarami mobbingu w naszym kraju padały często osoby dynamiczne, kreatywne, nonkonformistyczne, które mogły potencjalnie zagrażać niekompetencji i miernocie mobbera. Ta grupa ofiar nazwana została przez autorkę „silnymi”. Czasami zaś ofiarami mobbingu padały osoby wycofane, niepewne siebie, wrażliwe, które w skrócie nazywane zostały „słabymi”. Można założyć, że istnieją pewne rysy osobowości, które czynią potencjalną ofiarę bardziej wrażliwą na zranienia. Może do nich należeć zaniżona samoocena, wyostroma potrzeba uznania, ogólna wrażliwość osobowości, czy też duża skrupulatność i silne zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa. Niekiedy czysty zbieg okoliczności czyni z danej osoby ofiarę mobbingu. Innym zaś razem ofiara zostaje jakby jednomyślnie wyznaczona przez grupę, z którą wchodzi w regularne interakcje społeczne. Grupa, dla oczyszczenia się z negatywnych emocji, wyznacza spośród swoich członków tzw. kozła ofiarnego, który w ten sposób zostaje ofiarą prześladowania.

Interesującym pozostaje jednak pytanie, czy istnieje jakaś wspólna charakterystyka za pomocą której można opisać zarówno ofiary z grupy osób silnych, słabych jak i przypadkowych. W tym przypadku wyjaśnienia na poziomie jednostkowym okazują się niewystarczające. Dopiero przyjrzenie się ofiarom z szerszego kontekstu grupowego pozwala na wyłonienie pewnych wspólnych charakterystyk. Badaczka zauważyła, że wszystkie ofiary mobbingu łączy kulturowe nieprzystosowanie do norm i wartości lansowanych w organizacji.

Mobbing a dyskryminacja

Mobbing jest czymś więcej niż dyskryminacją, która bywa tylko jednym z narzędzi w ręku mobbera. Tym samym dotkliwość mobbingu dla ofiary i spustoszenie psychiczne, będące jego spuścizną ma znacznie większy zakres niż w przypadku dyskryminacji. Nieco inne są także mechanizmy napędzające każdą z tych patologii. W przypadku dyskryminacji (jakiegokolwiek: rasowej, seksistowskiej, religijnej) mechanizm jest dość prosty: prześladowca nęka ofiarę dlatego, że należy ona do „tych innych”, których prześladowca tak naprawdę nie zna i o których myśli stereotypowo (uprzedzenia). W przypadku mobbingu mechanizm jest bardziej złożony i ma większą głębię psychologiczną. Prześladowca pragnie bezwzględnie podporządkować lub zniszczyć ofiarę, która jest inna lub lepsza i potencjalnie zagraża spójności grupy i ego prześladowcy. Jeśli jednostka nie jest prawomyślna lub nie poddaje się organizacyjnemu formatowaniu musi zostać zniszczona. Mobbera rzadko jednak stać na otwartą konfrontację, zwłaszcza na początku prześladowania, kiedy prześladowca jest jeszcze zbyt słaby. Łatwiej mu działać podstępnie i z ukrycia – szerzyć plotki, szkalować opinię innej osoby za jej plecami, izolować

ją od grupy i wyłączać z życia organizacji. Podstępność także odróżnia mobbing od jawnej dyskryminacji. Mobber posługuje się najczęściej skomplikowanymi mechanizmami psychologicznymi w celu zniszczenia swojego wroga. Dlatego sporo czasu musi upłynąć, zanim mechanizmy te zostaną rozszyfrowane zarówno przez ofiarę jak i otoczenie. Ponadto potrzebna jest pewna dawka wnikliwości psychologicznej i krytycyzmu poznawczego, by nie ulec fałszowi i zakłamaniej wizji rzeczywistości kreowanej przez mobbera. Mobber zaprzestaje swych działań, kiedy osoba szkalowana demaskuje jego działania i nie podejmie patologicznej gry psychologicznej proponowanej przez prześladowcę. Wówczas mobber, nie otrzymując upragnionych nagród w postaci poniżenia i degradacji wybranej osoby, zmuszony jest do zmiany obiektu kateksji. Patologiczny prześladowca przystępuje do poszukiwania nowej, bardziej podatnej na manipulację ofiary.

Fazy mobbingu

Mobbing, bez względu formę jaką przybiera, jest procesem. Znaczy to, że zmienia się i postępuje w czasie, przechodzi przez dające się wyodrębnić, etapy. Autorka artykułu wyróżnia trzy fazy mobbingu. Pierwszą z nich jest **inicjacja**. W tej fazie ataki są drobne i pojawiają się sporadycznie. Mechanizm perwersyjny zaczyna jednak przybierać na sile. Początkowo ofiara jakby nie docenia wagi problemu, nie znajduje też racjonalnego uzasadnienia dla bycia prześladowaną. Wydaje się jej, że absurdalna sytuacja w jakiej się znalazła znajdzie swoje wyjaśnienie i że nastąpi rehabilitacja krzywd. Tak się jednak nie dzieje. Ofiara zaczyna więc szukać przyczyn niezrozumiałej, patologicznej sytuacji w samej sobie. Kuriozalnie obciąża się winą, za to, co jej się przydarza i za co jest prześladowana. W tej fazie grupa przeważnie jeszcze nie dostrzega wagi problemu. Ataki mobbera są tak zawołowane i psychologicznie wyrafinowane - przy tym bolesne, bo wymierzone w najczulsze miejsca ofiary - że pozostają ledwo dostrzegalne dla otoczenia.

W kolejnej fazie nazwanej **eskalacją** mobbingu, ataki ze strony mobbera coraz bardziej się nasilają. Stosowane formy agresji przybierają na częstotliwości i są coraz mniej wybredne. Wówczas ofiara nie ma już wątpliwości co do intencji agresora. Rozpoczyna się wzajemna nienawiść. Perwersyjny agresor nieustannie próbuje zrzucać winę na ofiarę. Czasami otoczenie daje się na to nabrać. Celem mobbera jest zarówno zniszczenie ofiary jak i uwiedzenie świadków mobbingu. Mobber bowiem zdaje sobie sprawę z faktu, że bez sprzymierzeńców, nie będzie w stanie długo zachować swojej silnej pozycji w grupie. A ta pozycja jest mu niezbędna dla rekompensacji wewnętrznej niepewności. Pozostawiona sama sobie ofiara zaczyna coraz bardziej wątpić w siebie i w swoje racje. Nieustannie nękana znajduje się w coraz gorszej kondycji psychicznej i zaczyna popełniać błędy. Przemoc, nawet na tym etapie mobbingu, trudna jest jednak do udowodnienia.

Kolejna faza mobbingu, nazwana **chroniczną**, jest pod wieloma względami bardzo niebezpieczna. Po pierwsze zaczyna się w niej traktować zachowania mobbingowe jak normę. Do mobbingu wszyscy się przyzwyczajają i grupa z cichym przyzwoleniem obserwuje maltretowanie ofiary, lub sama poddaje się molestowaniu moralnemu w pracy. Po wtóre w tej fazie choroba dotyka już całą organizację (lub grupę), która pokornie znosi patologiczny klimat pracy. Co zaś najgorsze, ofiara jest już skrajnie wyczerpana i ponosi ogromne koszty zdrowotne i psychologiczne. Dochodzi do załamania i degradacji osobowości ofiary. Często w tej fazie mobbingu u ofiar pojawia się syndrom PTSD (Post Traumatic Stress Disorder).

Spoleczne mechanizmy mobbingu

Można założyć, że nie było by mobbingu, gdyby istniało większe poczucie solidarności z ofiarą i gdyby świadkowie mobbingu nie wyrażali na niego milczącej zgody. Dzieje się jednak inaczej, a przerażające wręcz milczenie świadków warunkowana jest wieloma silnymi mechanizmami społecznymi. Za najważniejszy i najbardziej nadrzędny należy uznać mechanizm konformizmu, czyli podporządkowania się. Grupa podporządkowuje się – zwłaszcza autorytetowi – jeśli więc mobbing ma charakter zstępujący i idzie od przełożonego w kierunku podwładnego, to świadkowie tym bardziej nie są skorzy do przeciwstawienia się mobberowi. Pracownicy często odczuwają także potrzebę bycia lojalnym wobec swojego pracodawcy. Ponadto grupa świadków, nie rozumiejąc do końca całego procesu i jego przyczyn ulega informacyjnemu wpływowi społecznemu i likwiduje dyskomfortowe poczucie dysonansu poznawczego, skłaniając się do argumentacji i działań płynących ze strony mobbera i jego sprzymierzeńców. W grupie następuje również efekt kumulacji ignorancji i rozproszenia odpowiedzialności – świadkowie oczyszczają swe sumienia z niewygodnego poczucia odpowiedzialności i zaangażowania, chowając się za plecami innych. A skoro inni milczą, to nikt nie chce się wychylać. Działa tu mechanizm społecznego dowodu słuszności.

Wyjaśniając mobbing z perspektywy psychologii poznawczej należy wspomnieć o często popełnianym podstawowym błędzie atrybucji, kiedy to winę przypisuje się najczęściej ofierze, a nie na złożonemu zazwyczaj kontekstowi społecznemu i czynnikom sytuacyjnym. Ponadto grupy mają tendencję do wykluczania jednostek odmiennych, oraz, o czym już wspomniano, do wyznaczania spośród swych członków kozła ofiarnego, dla oczyszczenia grupy z negatywnych emocji. Wreszcie pracownicy najzwyczajniej obawiają się, by samemu nie paść ofiarą prześladowania. Obawiają się też utraty określonych przywilejów i miejsca pracy, zwłaszcza kiedy czasy i rynek pracy nie są dla nich zbyt korzystne.

Organizacyjne uwarunkowania mobbingu

Jeżeli opisane wyżej zjawiska społeczne wyjaśniające dynamikę mobbingu odnieśliśmy do organizacji jako miejsca pracy, to odpowiedzialność za mobbing należy zdecydowanie przenieść na osoby zarządzające organizacjami. Z perspektywy psychologii zarządzania, chodzi o stworzenie takich warunków w pracy i takich mechanizmów kontroli, by zapobiec ujawnianiu się patologicznych skłonności jednostek w organizacji oraz zapobiec eskalacji niekontrolowanych, sprzyjających mobbingowi procesów społecznych. Zdrowy system powinien bronić organizację i jej członków przed takimi zachowaniami. Dlatego dla badania organizacyjnych przyczyn mobbingu ważne jest zidentyfikowanie czynników związanych z kulturą i klimatem organizacji.

Badania własne

Wstęp

Autorka artykułu przeprowadziła dwie duże serie badań mobbingu w Polsce. Badanie pilotażowe, na heterogenicznej próbie (N=347) osób pracujących, przeprowadzono w 2006 roku. Jego podstawowym celem była preparacja i walidacja metod badawczych oraz weryfikacja podstawowych hipotez dotyczących związku mobbingu z czynnikami klimatu organizacyjnego (por. Durniat, 2007b). Wyniki badań potwierdziły słuszność przyjętego kierunku eksploracji organizacyjnych uwarunkowań mobbingu i doprowadziły do badania właściwego, do którego dane zbierano w kolejnym roku kalendarzowym.

Dobór próby – badanie właściwe

Badanie właściwe przeprowadzono na terenie Wrocławia i okolic. Przebadano 500 osób dorosłych, pracujących, z czego (N=465) kwestionariuszy uznano za nadające się do dalszych analiz statystycznych. Dobierając próbę badawczą, starano się, by była ona zróżnicowana pod względem wieku, stażu, stanowiska i miejsca pracy przebadanych osób. Respondenci badani byli indywidualnie i grupowo, zawsze w obecności psychologa i poza potencjalnie zagrażającym miejscem pracy. Badania były dobrowolne i anonimowe.

Główne hipotezy badawcze

Przedsięwzięty projekt badawczy, wiązał się z realizacją dużego planu badawczego, obejmującego wiele zmiennych, założeń, pytań badawczych i hipotez. Zainteresowanych szczegółami badania i jego wyników czytelników autorka odwołuje do niepublikowanej pracy doktorskiej (Durniat, 2008a). Najważniejsze z postawionych hipotez badawczych można streścić w następujący sposób:

1. Istnieje ujemna korelacja pomiędzy występowaniem **mobbingu** a pozytywnie ocenianym **klimatem organizacyjnym** (wymiary: współpracownicy, przełożeni, organizacja pracy, komunikacja, reprezentowanie interesów pracowników, możliwości awansu i nagradzania).
2. Istnieje korelacja pomiędzy **mobbingiem** a innymi **zmiennymi społeczno-organizacyjnymi** (kategoria „my”):
 - wsparciem społecznym wśród pracowników,
 - kompetencjami menedżerskimi przełożonego,
 - stylem zarządzania (w odniesieniu do bezpośrednich przełożonych i – najwyższych decydentów),
 - organizacją pracy i przydziałem zadań,
 - sprawnością komunikacji i przepływu informacji,
 - stosunkiem przełożonych do nowości i kreatywności,
 - spójnością grupy w realizowaniu celów organizacyjnych,
 - stylem rozwiązywania konfliktów,
 - presją pracy w organizacji.
3. Istnieje korelacja pomiędzy **mobbingiem** a **czynnikami społeczno-organizacyjnymi** (kategorii „ja”):
 - akceptacją celów organizacyjnych,
 - akceptacją praktyk i norm,
 - identyfikacją jednostki z zespołem pracowniczym.

Dobór narzędzi badawczych

Badania przeprowadzono przy użyciu autorskiego, zwalidowanego narzędzia do diagnozy mobbingu, zwanego kwestionariuszem SDM. Narzędzie to składa się ze skali IDM, będącej inwentarzem zachowań mobbingowych (43 pozycje; α Cronbacha: 0,956). Skala ta zbudowana jest z trzech, wyłonionych na podstawie analizy czynnikowej podskal: skali działań izolujących i zastraszających (20 itemów; α Cronbacha: 0,927), skali działań otwarcie poniżających, ośmieszających i kompromitujących (16 itemów; α Cronbacha: 0,932) oraz skali działań utrudniających realizację zadań zawodowych (7 itemów; α Cronbacha: 0,803).

Kolejnym wykorzystanym w badaniach narzędziem był kulturowo zaadaptowany kwestionariusz do badania klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela (por. Durniat, 2008a, 2008b). W wyniku przeprowadzonej przez badaczkę analizy czynnikowej i analizy rzetelności badanie rzetelności pozostawiono 61 pozycji kwestionariusza i 6 skal, których rzetelność mierzona α Cronbacha waha się od 0,81 do 0,92.

Na użytek zaplanowanego badania autorka również skonstruowała i zwalidowała 13 skal do pomiaru czynników społeczno-organizacyjnych. Ponadto w badaniu kontrolowano całą gamę zmiennych demograficznych oraz organizacyjnych.

Podział przebadanej próby a subiektywna deklaracja ofiar

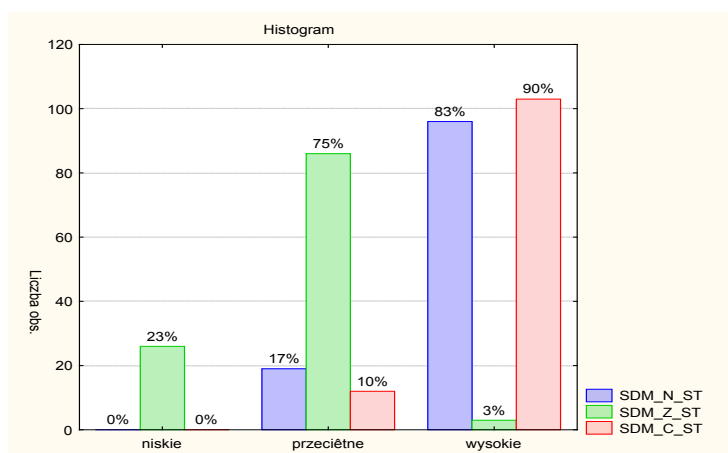
Na bazie rozkładu wyników z kwestionariusza SDM oraz statystyk opisowych dokonano podziału przebadanej próby na trzy grupy: grupę osób z wynikami niskimi, grupę osób z wynikami przeciętnymi i grupę osób z wynikami wysokimi. Przyjęto, że mobbing dotyczył osób z wynikami wysokimi (według górnego kwartyla – 24,7% osób). Grupę z wynikami średnimi (52,9%) uznano za grupę ryzyka, zaś grupę z wynikami niskimi (22,3%) za grupę bez mobbingu. Podobny rozkład wyników uzyskano również na podstawie wstępnej normalizacji kwestionariusza. Respondenci pytani byli również o subiektywną percepcję własnej osoby jako ofiary lub świadka mobbingu w pracy, bądź osoby, której mobbing w organizacji nie dotyczy. Otrzymane wyniki wskazują, że 15,63% próby określiło siebie jako ofiary mobbingu, 20,09% próby stwierdziło, że są świadkami mobbingu w pracy, zaś 64,29% próby osób uznało, że nie są ani ofiarami ani świadkami mobbingu w organizacji. Zestawienie powyższych wyników uświadamia, że znacznie mniej osób przyznało się do bycia ofiarą mobbingu, aniżeli wskazuje na to wynik testu. Aż 56% osób uznanych za mobbowane nie uważało się za ofiary mobbingu. Ten zaskakujący wynik wskazuje na istnienie dużego społecznego przyzwolenia na mobbing oraz tolerancję różnorodnego rodzaju niedopuszczalnych zachowań i nadużyć w pracy. Pracownicy polskich organizacji zdają się traktować zachowania mobbingowe jako rutynowe zachowania organizacyjne. Ofiary przemocy w polskich organizacjach nie postrzegają różnego rodzaju agresywnych zachowań jako potencjalnych symptomów mobbingu.

Style zachowań mobbingowych

Na podstawie otrzymanych wyników w obrębie trzech wyróżnionych grup względem mobbingu można wywnioskować, że wobec osób mobbowanych najczęściej stosowano zachowania mobbingowe stricte psychologiczne. Względem aż 90%

osób mobbowanych stosowano zachowania z grupy izolujących, pomniejszających i zastraszających, a wobec 83% przypadków ofiar mobbingu stosowano zachowania otwarcie ośmieszające, krytykujące i poniżające. Niestety, aż 75% osób z grupy ryzyka mobbingu przyznało się do stosowania wobec nich zachowań utrudniających realizację zadań zawodowych. Tego typu zachowania pojawiają się także w 23% przypadków z grupy wolnej od zagrożeń mobbingiem. Przedstawione wyniki jednoznacznie wskazują na istotę mobbingu jako przemocy psychologicznej oraz na wysoką częstotliwość stosowania różnorodnych niemoralnych zachowań wobec pracowników w polskich organizacjach. Taki rozkład wyników dowodzi także wysokiej trafności teoretycznej skonstruowanego narzędzia. Kwestionariusz SDM i wyłonione zeń podskale pozwalają na oddzielenie osób, u których mamy do czynienia z mobbingiem jako przemocą psychologiczną od pozostałych grup osób, wobec których stosowane są inne nadużycia w pracy.

Wykres 1. Style zachowań mobbingowych w trzech podgrupach



Legenda: niskie – grupa osób z wynikami niskimi wg SDM – IDM, przeciętne – grupa osób z wynikami przeciętnymi wg SDM – IDM, wysokie – grupa osób z wynikami wysokimi wg SDM – IDM; SDM N. – skala zachowań otwarcie poniżających, krytykujących i ośmieszających osobę; SDM Z. – Skala zachowań utrudniających realizację zadań zawodowych; SDM C. – Skala zachowań izolujących pracownika, pomniejszających i zastraszających.

Źródło: Opracowanie własne.

Weryfikacja obrazu agresora

Z przeprowadzonych badań (zarówno pilotażowych jak i właściwych) wynika, że najczęściej sprawcą mobbingu w miejscu pracy jest przełożony (53% przypadków) lub grupa przełożonych (20%), następnie współpracownik (16%) lub przełożony ze

współpracownikiem (8%). Zarówno zadeklarowane ofiary mobbingu jak i świadkowie wskazywali, że mobberem jest najczęściej mężczyzna (71%). Dominacja płci męskiej (szczególnie zaznaczona w zeznaniach świadków, a nie samych ofiar) może być związana ze stanowiskiem mobbera (w grupie przełożonych dominowali mężczyźni). Rzekoma przewaga mężczyzn może również wynikać z błędów atrybucji i być implikacją posługiwania się utartymi schematami myślenia w postrzeganiu sprawy przez świadków mobbingu. Płeć prześladowcy nie stanowiła jednak statystycznie istotnej różnicy dla występowania mobbingu, zwłaszcza w kontekście wyników pochodzących od grupy ofiar mobbingu.

Nie odnotowano statystycznie istotnych różnic w odniesieniu do wieku prześladowcy. Mobberami były osoby w dowolnym wieku (najczęściej z grupy 35-46 lat – 39%), wyłączając grupę najmłodszych pracowników (do 25 lat – tylko 6%), co znajduje swoje społeczne i kulturowe uzasadnienie.

Osoby badane proszone były także o wskazanie najważniejszych ich zdaniem przyczyn mobbingu z katalogu 11 przyczyn (wyłonione na podstawie wywiadów i literatury). Największa grupa ofiar (23 z 70 zadeklarowanych), uznała konfliktową, zatwardziałą i nieustępliwą postawę prześladowcy jako dominującą osobowością przyczynę mobbingu. Świadkowie (35 z 95 osób) najczęściej wskazywali autorytaryzm i władczą osobowość prześladowcy jako główną przyczynę mobbingu.

Weryfikacja obrazu ofiary

Badanie pilotażowe wykazało nieznaczną przewagę kobiet (53%) jako ofiar mobbingu nad mężczyznami (47%). Kolejne, zasadnicze badanie wykazało istotne, ale odwrotne różnice w płci ofiar mobbingu. Tu okazało się, że w grupie ofiar znacząco dominują mężczyźni (75 mężczyzn i 39 kobiet ofiar). Taki rozkład płci w grupie ofiar mógł być spowodowany nieznacznym zachwianiem równowagi w doborze próby na rzecz mężczyzn (58% mężczyzn i 42% kobiet) oraz skrzywieniem próby pod względem branży zatrudnienia (największa grupa respondentów pochodziła z branży przemysłowej, gdzie zatrudnieni są przede wszystkim mężczyźni). Zważywszy na powyższe wyniki, badaczka proponuje zachowanie dystansu interpretacyjnego w przypadku tego aspektu badania. Zestawienie wyników obu badań (badanie pilotażowe i zasadnicze) stanowi przesłankę do podtrzymania hipotezy o braku wpływu płci na prawdopodobieństwo stania się ofiarą mobbingu. Kontrola kolejnych zmienionych demograficznych wykazała brak istotnych statystycznie różnic w zakresie wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska i stażu pracy ofiary.

Ofiary mobbingu pytane o atrybucje osobowościowych przyczyny mobbingu częściej wskazywały na swą niezależność i nieustępliwość (23 osoby) oraz „zbytnią” aktywność i „nadmierne” zaangażowanie (18 osób) niż na słabość i nieasertywność (12 ofiar). Percepcja ofiar ze strony świadków mobbingu była nieco odmienna: aż

31 zdeklarowanych świadków za przyczynę mobbingu uważało słabość, nadmierną uступliwość i nieasertywność ofiary. Tym niemniej 27 świadków mówiło o niezależności, nieustępliwości i sztywnym stanowisku ofiary, a 13 świadków o zbytnej aktywności i nadmiernym zaangażowaniu, jako przyczynie mobbingu leżącej po stronie ofiary. Z powyższego empirycznego zestawienia wyraźnie wyłaniają się założone w teorii dwie grupy ofiar nazywanych „silnymi” i „słabymi”.

W wyniku przeprowadzonych badań udało się wzmocnić wiarygodność tezy o pewnym kulturowym nieprzystosowaniu lub świadomym odrzucaniu kultury organizacyjnej przez ofiary mobbingu. Świadczą o tym dość wysokie korelacje pomiędzy występowaniem mobbingu a osobistym negatywnym stosunkiem ofiar wobec celów organizacyjnych (korelacja na poziomie 0,5) oraz pomiędzy mobbingiem a osobistym negatywnym stosunkiem ofiar wobec praktyk organizacyjnych (korelacja na poziomie 0,6). Posługując się miarą istotności D zmienna dotycząca osobistego stanowiska wobec praktyk organizacyjnych uplasowała się na drugim miejscu pod względem istotności dla występowania mobbingu (D na poziomie 0,7). Tak więc zmienna ta okazała się bardzo istotna dla rozróżnienia grupy ofiar mobbingu od grupy osób nie podlegających mobbingowi. Szczegółowe analizy wykazały, niemalże dokładnie odwrotne rozkłady odpowiedzi w skrajnych pod względem mobbingu grupach, na pytania składające się na powyższą skalę. Osoby z wysokimi wynikami w skali SDM (grupa mobbowana), w przeważającej mierze nie były zwolennikami praktyk i zwyczajów obowiązujących w organizacji oraz nie lubiły uczestniczyć w życiu swojej organizacji. Większość ofiar (60%) stwierdziło, że uczestnictwo w życiu organizacji nie sprawia im przyjemności i osoby te uważały, że wiele praktyk organizacyjnych należałoby zmienić. Część ofiar (14%) przyznało, że ma neutralny stosunek wobec zwyczajów i praktyk lansowanych przez ich firmę. Zaledwie 6% ofiar mobbingu uważało się za zwolenników praktyk organizacyjnych i lubiło w nich uczestniczyć. Grupa osób nie podlegających mobbingowi odpowiadała niemalże dokładnie odwrotnie. Podobne wnioski płyną z uszczegółowionej analizy korelacji mobbingu z osobistym stanowiskiem badanych wobec celów organizacyjnych. Większość ofiar mobbingu (61%) odpowiadała, że choć zna cele swojej organizacji, nie czuje się ich zwolennikiem, zaś 13% ofiar stwierdziło, że w ogóle nie zna celów organizacji, w której pracuje. Schemat odpowiedzi był odwrotny w grupie osób nie podlegających mobbingowi. Poszukiwanie wspólnych charakterystyk w kontekście społeczno-kulturowym okazało się bardziej zasadne aniżeli poszukiwanie wspólnych dla ofiar cech osobowości.

Weryfikacja społeczno – organizacyjnych uwarunkowań mobbingu

Biorąc pod uwagę zarówno związki mobbingu z czynnikami klimatu organizacyjnego oraz mobbingu z czynnikami społeczno-organizacyjnymi (przyjmując

za miarę siły związku wartość bezwzględną badanych korelacji) najistotniejsze dla mobbingu okazały się następujące zmienne⁹⁹: *przełożeni*¹⁰⁰ (0,66), *sprawność i adekwatność komunikacji* (0,65), *sprawność organizacji pracy* (0,64) *organizacja pracy i przydział zadań* (0,60), *stosunek do odmienności i nowości* (0,60), *jasność celów i spójność grupy w ich realizacji* (0,60), *styl zarządzania w odniesieniu do bezpośredniego przełożonego* (0,58), *adekwatność oceniania i awansowania podwładnych* (0,58), *informacja i komunikacja* (0,56), *kompetencje menedżerskie przełożonego* (0,56), *skuteczność reprezentowania interesów pracowników* (0,55), *postawa wobec konfliktów* (0,55), *wsparcie społeczne* (0,55), *klimat panujący wśród współpracowników* (0,54) *presja pracy* (0,54) i *styl zarządzania w odniesieniu do wyższych przełożonych i zarządu* (0,48).

Zestawienie powyższych wyników dowodzi dużego znaczenia czynników społeczno-organizacyjnych dla mobbingu. Z przeprowadzonych analiz na czoło wysuwa się rola i odpowiedzialność przełożonych (zwłaszcza bezpośrednich przełożonych, bardziej niż najwyższych decydentów) za zdrowie lub patologię podlegających im zespołów. Równie ważna dla uniknięcia mobbingu okazała się wysoka sprawność przepływu informacji i dobra komunikacja w organizacji oraz ogólna sprawność organizacji pracy i adekwatność przydziału zadań. W badaniach nie stwierdzono istotnej różnicy dla grupy osób mobbowanych i niemobbowanych pod względem zmian organizacyjnych (byłych, obecnych lub antycypowanych). Fakt ten można tłumaczyć wszechobecnością zmian w Polskich organizacjach. Z badań wynika, że aż 47% przebadanych organizacji przeszło proces istotnych zmian, 53% organizacji podlegało w trakcie badania zmianom, a 44% organizacji spodziewało się w najbliższym czasie zmian. Z badań wynika, że zmiany organizacyjne nie powodowały znaczącej dezorganizacji i demoralizacji życia społecznego wewnątrz organizacji. Ponadto stwierdzono brak statystycznie istotnego wpływu takich zmiennych społeczno-organizacyjnych na mobbing, jak: stanowisko, staż pracy i sektor zatrudnienia. Jednak istotnymi dla mobbingu okazały się branża i wielkość organizacji. Dokładana analiza powiązania tych zmiennych z mobbingiem wykazała, że osoby mobbowane najczęściej pochodziły ze średnich organizacji (od 30 do 100 osób), związanych głównie z branżą przemysłową i administracją publiczną. W przypadku omawianych zmiennych: branży zatrudnienia i wielkości organizacji należy zwrócić uwagę na skrzywienie badanej próby w kierunku branży przemysłowej (aż 35,5% badanych pochodziło z tej branży) oraz organizacji średnich wielkości (aż 58% próby związane było z takimi organizacjami). Dlatego wniosek o odnośnię tych zależności należy przyjąć z dystansem, co do możliwości ich generalizowania. Kolejne kontrolowane zmienne niezależne, takie jak: warunki pracy i uposażenie w pracy, postrzegana pozycja firmy na rynku oraz poczucie pewności i stabilności zatrudnienia – ze względu na swój bardziej subiektywny

⁹⁹ Podano w kolejności malejącej według wartości bezwzględnej współczynnika korelacji rang Spearmana

¹⁰⁰ Kursywą wyróżniono zmienne zaczerpnięte z czynników kwestionariusza do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela

niż demograficzny charakter, wniosły interesujące aspekty do rozważań nad społeczno-organizacyjnymi uwarunkowaniami mobbingu. Odnotowano istotne statystycznie różnice w postrzeganiu warunków pracy w organizacji, związanych z wyposażeniem miejsca pracy i dostępem do niezbędnych narzędzi pracy w odniesieniu do grupy osób mobbowanych i niemobbowanych. Zależności te były bardzo zbliżone i proporcje odpowiedzi podobne w odniesieniu do organizacji w ogóle jak i w odniesieniu do własnej osoby i osobiście zajmowanego stanowiska w pracy. Osoby z grupy mobbowanych znacznie częściej oceniały warunki pracy jako słabe w porównaniu do grupy osób niemobbowanych. Tym niemniej ogólnie dominowała pozytywna ocena warunków pracy w obu porównywanych grupach. Również dla całej przebadanej próby wyniki oceny warunków pracy przedstawiają się pozytywnie. Aż 62% badanych oceniło je jako dobre. Jeśli chodzi o ocenę warunków materialnych (wynagrodzenia) - badanego w odniesieniu do członków całej organizacji jak i w odniesieniu do konkretnego respondenta – odnotowano istotne statystycznie różnice dla grupy osób mobbowanych i nie podlegających mobbingowi. Osoby mobbowane uważały znacznie częściej (39,13% ofiar) niż osoby niemobbowane (12,5% z grupy), że w ich organizacji istnieją słabe warunki materialne (płace). Jeszcze częściej (49,12%) ofiary mobbingu oceniały negatywnie swój poziom wynagrodzenia, niż osoby z grupy niemobbowanych (13,57%). W przypadku tej zmiennej związek mobbingu z pozycją materialną był znacznie silniejszy i bardziej wyrazisty niż w przypadku oceny warunków pracy. Jeśli chodzi o ogólne oceny analizowanej zmiennej dla całej próby badawczej to największa grupa respondentów (42,46% - w odniesieniu do całej organizacji i 38,90% – w odniesieniu do siebie) oceniło je jako przeciętne; 33,62% – ogólnie i 30,11% – w odniesieniu do siebie oceniło je jako dobre. Najmniejsza grupa osób (odpowiednio: 23,92% i 30,99%) oceniła warunki materialne jako słabe. Z powyższego zestawienia można wywnioskować, że przebadane osoby nie były do końca usatysfakcjonowani panującymi w ich organizacjach warunkami wynagrodzenia, zaś słabsze wynagrodzenie – i związana z nim ogólnie słabsza pozycja ofiary – pozostawała w istotnym, dodatnim związku z występowaniem mobbingu. Przyglądając się ocenie pewności i stabilności zatrudnienia (w odniesieniu do całej organizacji i do respondentów) należy stwierdzić, że wyniki z przebadanej próby były pozytywne, gdyż aż 48,39% badanych (w odniesieniu do całej organizacji) i 53,23% badanych (w odniesieniu do siebie) oceniło ją jako wysoką. Analizując powiązanie tej zmiennej z mobbingiem odnotowano istotny statystycznie związek pomiędzy omawianymi zmiennymi. Zarówno w przypadku odniesienia zmiennej pewności i stabilności zatrudnienia do całej organizacji jak i do siebie osoby z grupy mobbowanych najczęściej (odpowiednio: 48,70% i 46,96%) i znacząco częściej od grupy osób niemobbowanych (odpowiednio: 29,81% i 26,92%) oceniały tę zmienną jako przeciętną. Znaczące różnice wystąpiły również w przypadku dwóch pozostałych kategorii ocen. Ocena pozycji firmy na rynku statystycznie istotnie różnicowała grupę osób mobbowanych od niemob-

bowanych. Mimo, że w przypadku tej zmiennej przeważały pozytywne oceny pozycji organizacji (z całej próby aż 66,44% respondentów oceniło pozycję ich firmy jako dobrą), osoby mobbowane częściej (33% z grupy) od osób niemobbowanych (21,65% z grupy) oceniło ją jako przeciętną. Proporcje dla pozostałych kategorii ocen w obu grupach były zbliżone. Powyższe zestawienia wskazują, że nie tylko zmienne społeczno-organizacyjne o charakterze psychologicznym wpływają na pojawienie się mobbingu, ale zjawisko to ma również związek z pewną grupą „twardych” zmiennych organizacyjnych.

Podsumowanie

W świetle przeprowadzonych badań mobbing można uznać za patologię organizacji i zarządzania. Zachowania mobbingowe pojawiały się najczęściej w organizacjach charakteryzujących się słabym przepływem informacji i złą komunikacją, ogólnie panującym chaosem organizacyjnym i niejasnością w przydziale zadań, stylem zarządzania nie zorientowanym na pracowników, nieadekwatnym ocenianiem i nagradzaniem oraz ignorowaniem bądź tuszowaniem konfliktów. Bardzo istotne dla mobbingu okazały się również czynniki kulturowe związane z postawą potencjalnej ofiary wobec praktyk i celów organizacyjnych. Najczęściej ofiarami mobbingu padały osoby nie akceptujące norm i praktyk organizacyjnych oraz osoby nie uważające się za zwolenników celów organizacji w której pracują. Pewna grupa „twardych” zmiennych organizacyjnych okazała się także istotna dla występowania mobbingu.

Literatura

- Durniat K. i Kulczycka A., 2004, *Metodologiczne problemy badania mobbingu*, w: T. Listwan (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, nr. 1032, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Durniat K., 2006a, *The supra-cultural dimension of mobbing as psychopathology of contemporary society*, w: J. Mesjasz and A. Czapiga (red.), *Psychopathologies of Modern Society*, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi,
- Durniat K., 2006b, *Mobbing jako patologia społeczna*, w: J. Klebaniuk (red.), *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Durniat K. i Kulczycka A., 2006c, *Operacjonalizacja mobbingu w kontekście badań międzykulturowych*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, nr. 1132,

- Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Durniat K., 2007a, *Mobbing w świetle polskich badań eksploracyjnych na tle bliskich mu pojęć i pokrewnych patologii* – artykuł naukowy oddany do druku, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Durniat K., 2007b, *Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego*, w: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Durniat K., 2008a, *Spoleczno-organizacyjne uwarunkowania mobbingu* – niepublikowana praca doktorska.
- Durniat K., 2008b, *Mobbing jako przejaw deficytów kompetencyjnych współczesnej organizacji* w: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Hirigoyen M.-F., 2002, *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*, Poznań: Wydawnictwo W drodze.
- Hirigoyen M.-F., 2003, *Molestowanie w pracy*, Poznań: Wydawnictwo W drodze.
- Leymann H., 1990, *Mobbing and Psychological Terror at Workplace*, in: „Violence and Victims”, Vol. 5, No. 2.
- Rosenstiel L.i Boegel R., 1992, *Betriebsklima geht jeden an*, Monachium: Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung.

Katarzyna Durniat

Mobbing as Pathology of Organization and Management – report of own research

Abstract

This paper presents mobbing as a pathology of organization and management in view of the authors concept of the phenomenon. The main scope of the article is based on the research conducted by the author in Polish workplace environment in the years 2007-2008 (N=465) and the analysis of a number of social and organizational mobbing factors.

Piotr Pilch

Osobowość makiawelistyczna jako źródło zachowań mobbingowych

Tematy badawcze podejmowane przez naukowców zajmujących się naukami społecznymi, a szczególnie w dziedzinie nauk o zarządzaniu, nie funkcjonują w oderwaniu od doświadczeń praktyki gospodarczej. To ona jest źródłem refleksji, pytań badawczych i proponowanych rozwiązań. Z niej czerpane są inspiracje i do niej transferowana jest wytworzona wiedza.

Takim tematem o wyraźnej proveniencji praktycznej, odpowiedzią na wyzwania współczesności, była problematyka mobbingu. Ten obcy w Polsce termin pojawił się jako reperkusja spowolnienia gospodarczego przełomu tysiącleci. Wzrostowi bezrobocia towarzyszyło nasilenie się napięć w środowisku pracy i generowanie konfliktów. To nie znaczy, że sytuacja ekonomiczna stworzyła nowe zjawisko. Mobbing istniał już wcześniej i nie tylko w organizacjach gospodarczych, że przywołam w tym miejscu instytucje edukacyjne (Oleweus, 2007). Molestowanie moralne, według terminologii Marie-France Hirigoyene (2002) nie jest też kapitalistycznym „wynalazkiem”, bo prywatne historie zawodowe okresu socjalizmu zawierają opisy nagonek i prześladowań. Okres kryzysu ekonomicznego, eskalując zjawisko, przyspieszył jego wejście w obszar publicznego dyskursu i nadanie mu zapożyczanej nazwy. Ukonstytuowane w ten sposób zjawisko stało się polem dociekań badawczych, tematem artykułów naukowych, przedmiotem prac magisterskich i licencjackich.

W przypadku mobbingu samo zdefiniowanie zjawiska jest nawet ważniejsze, niż gdy bierzemy pod uwagę inne terminy z zakresu zarządzania. Ponieważ mobbing wszedł w sferę uregulowań prawnych istotne jest określenie, kiedy w praktyce mamy z nim do czynienia. Nie jest to łatwe nie tylko ze względu na to, że sam termin został wprowadzony do języka nauki stosunkowo niedawno, bo na początku lat osiemdziesiątych przez Heinza Leymanna (Matuszyński, 2004). Zamieszanie terminologiczne pogłębia jeszcze stosowanie różnych określeń takich jak np. szykanowanie

w miejscu pracy, molestowanie moralne, terror psychiczny czy tyranizowanie oraz zróżnicowanie terminologii w poszczególnych krajach.

Heinz Leymann, pionier badań nad mobbingiem w środowisku pracy i popularyzator problematyki, uważał, że mobbing polega na „wrogiej i nieetycznej komunikacji, która jest kierowana w sposób systematyczny przez jedną lub więcej osób głównie do jednej osoby. Ofiara, zmuszona do zajęcia pozycji obronnej, a zarazem pozbawiona pomocy, nie jest w stanie wydobyć się z trudnej sytuacji ze względu na powtarzające się zachowania mobbingowe. Te zachowania występują stosunkowo często (przynajmniej raz w tygodniu) i mają charakter długotrwały (przez przynajmniej pół roku)”. Natomiast inna, znacząca w zakresie analizy zjawiska, autorka Marie-France Hirigoyene (2003: 11) za molestowanie moralne uważa „wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa...), które przez swoją powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę pracy”.

Powstała w wyniku pogłębionych prac prowadzonych przez grupę badaczy pochodzących z kilku krajów europejskich (tj. z Norwegii, Niemiec i Wielkiej Brytanii) (Warszewska-Makuch, 2003), jedna z najnowszych definicji mobbingu, brzmi następująco: „mobbing w pracy oznacza nękanie, obrażanie, społeczne wykluczanie pracownika lub negatywne oddziaływanie na wykonywane przez niego zadania. Określone działania, interakcje, bądź procesy uznane za mobbing muszą powtarzać się regularnie (np. przynajmniej raz w tygodniu), przez dłuższy okres (np. ponad sześć miesięcy). Za mobbing nie można uznać konfliktu, który stanowi pojedynczy incydent lub kiedy obie strony tego konfliktu dysponują mniej więcej taką samą siłą” (Einarsen i in., 2003).

Elementami wspólnymi przytoczonych definicji są oddziaływania na jednostkę w sposób wielokrotny i rozciągnięty w czasie, które mają na celu pogorszenie jej kondycji psychofizycznej w miejscu pracy. Należy zauważyć, że przytoczone definicje nie precyzują konkretnych zachowań zaliczanych do mobbingu, to czy dane zachowanie było mobbingiem czy też nie, ocenia się ocenia się na podstawie wpływu jaki wywiera na kondycję psychofizyczną ofiary. Wśród negatywnych skutków wymienia się skutki psychiczne, będące efektem długotrwałego stresu, takie jak zakłócenia koncentracji, depresje, stany lękowe, poczucie bezradności i bezsilności, w niektórych przypadkach prowadzące do prób samobójczych (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004). Mogą towarzyszyć temu następstwa psychosomatyczne w postaci podwyższonego ciśnienia krwi, zakłóceń pracy układu oddechowego i trawiennego, choroby skóry, bóle głowy i bóle mięśniowe czy problemy ze snem (Kmieciak-Baran i Rybicki, 2003).

Nie ma żadnych wątpliwości, że powtarzalne i systematyczne zachowania mobbingowe przysparzają jednostce będącej ich obiektem dotkliwych cierpień psychicznych i fizycznych prowadzących w drastycznych przypadkach nie tylko do załamania kariery zawodowej i eliminacji nie tylko z wewnętrznego, ale i zewnętrznego rynku pracy, ale i do targnięcia się na własne życie. W takich sytuacjach istotne jest

dla nauki pytanie o przyczyny występowania tego zjawiska, a dla praktyki formułowanie zaleceń i podejmowanie działań w zakresie przeciwdziałania prześladowaniom w miejscu pracy. Wymienia się wiele przyczyn organizacyjnych, społecznych i kulturowych odpowiedzialnych za występowanie mobbingu (Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004).

Zdaniem autora decydującym czynnikami są tutaj czynniki psychologiczne czyli cechy osobowości stron interakcji – mobbera i mobbowanego, a przede wszystkim tego pierwszego, który jest stroną aktywną i inicjującą serię działań mobbingowych. Inne, wymienione wcześniej czynniki takie jak np. kontekst organizacyjny mogą wyzwać lub hamować tego typu zachowania (Warszewska-Makuch, 2005).

Takim właśnie typem osobowości, który można określić źródłem zachowań mobbingowych jest osobowość makiawelistyczna. Jej istotą jest, według Richarda Christie i Florence L. Geis (1970), manipulowanie innymi ludźmi. To intencjonalne wywieranie wpływu, na nieświadomych stosowanych technik odbiorców, służy skłonieniu ich do działań zaspokajających cele i potrzeby manipulatora, kosztem realizacji ich własnych potrzeb i celów. W wykreowanej przez manipulatora, drogą operowania treścią i sposobem przekazywania informacji, rzeczywistości motywacje i działania mają inny sens i nabierają odmiennych znaczeń.

Dlaczego makiawelista posługuje się manipulacją? Z czego wynika jego tendencja do zachowań cieszących się tak niską akceptacją społeczną? W jaki sposób znajduje on uzasadnienie dla swoich poczynań? Kilka głównych właściwości osobowości makiawelistycznej tworzy spójną logicznie całość (Jarymowicz, 1980; Pospiszyl, 1985):

1. Obraz świata, jaki wytworzył sobie makiawelista.
Inni ludzie według niego są źli, nastawieni na manipulowanie i łamiący normy moralne. Inni to obiekty, którymi można manipulować dla realizacji własnych celów.
2. Utylitarne traktowanie norm moralnych.
Makiawelista akceptuje tylko te normy, które sprzyjają realizacji jego celów, i dopuszcza łamanie innych, powszechnie przyjmowanych norm. Interesuje go osiągnięcie realnych celów, a nie ideologia.
3. Stosunek do innych ludzi.
Makiawelistę charakteryzuje nieufność względem innych, lekceważenie ich potrzeb, patrzeć na ludzi jak na przedmioty, mała gotowość do angażowania pozytywnych emocji w relacje z ludźmi. Jednocześnie makiawelista nie traci kontaktu z rzeczywistością i w swoich relacjach z ludźmi jest racjonalny.
4. Nastawienie motywacyjne.
W hierarchii celów makiawelisty ważniejsze miejsce zajmuje potrzeba sukcesu w rozgrywce z ludźmi niż potrzeby innych ludzi.
5. Odporność emocjonalna i chłód emocjonalny.
W sytuacjach konfliktowych makiaweliści wykazują stosunkowo dużą odporność na napięcie emocjonalne. Zdolni są wtedy do funkcjonowania poznawczego

i małego zaangażowania emocjonalnego, co ułatwia im osiąganie własnych celów.

U podłoża zachowań makiawelisty leży podzielana przez niego wizja świata. Jego zbiór przekonań o jego naturze i cechach tworzących go ludzi jest uzasadnieniem funkcjonowania makiawelisty, usprawiedliwieniem dla stosowanych przez niego manipulacji. Jeżeli ludzie są źli, manipulatorscy i niemoralni, to stanowią zagrożenie dla jednostki. Jej maslowowska potrzeba bezpieczeństwa nie jest zaspokojona, a ona sama narażona jest na akty psychicznej i fizycznej przemocy z ich strony. Tak jak autokratyczny styl kierowania jest reakcją na wyznawany przez przełożonego zbiór negatywnych założeń o naturze ludzkiej (teoria XY McGregora), tak manipulacje makiawelisty są odpowiedzią na postępowanie „niegodziwych”.

By być bezpiecznym makiawelista musi być od innych, uważanych za wrogów, lepszy – pokonać ich w rywalizacji. Podnoszenie poczucia własnej wartości jest bardzo ważne, a najprościej można tego dokazać poprzez deprecjonowanie innych. Regułą rywalizacji jest to, że nie ma żadnych reguł, bo nie przestrzega się reguł (norm moralnych) wobec tych, którzy sami ich nie przestrzegają. Cel nie uświęca środków, ponieważ one nie muszą być uświęcane – dobre jest to, co jest skuteczne. Normy nie są po to, by je łamać, ponieważ nie łamie się tego, co nie istnieje. Powszechne przekonania o tym, co jest dobre, a co złe, nie są podzielane przez makiawelistę, ponieważ nie dokonuje on oceny swojego postępowania w kategoriach moralnych

W rozumieniu makiawelisty ludzie nie są traktowani jak czujące i myślące istoty. By przybliżyć sposób postrzegania można użyć metafory gry w szachy. Inni to bierki szachowe oczywiście koloru czarnego – są wśród zarówno pionki, jak i figury – mniej i bardziej groźne. Poruszają się, w ograniczonej szachownicy, płaszczyźnie według pewnych reguł. Makiawelista „rozgrywa” bierki, zmienia pola gry i ustala własne zasady gry inne w każdym posunięciu. Posunięcia – zachowania są przemyślane na „zimno”, ponieważ makiawelista redukuje emocje w kontaktach z innymi. Ma w związku z tym przewagę nad innymi, ponieważ dysponuje bardziej obiektywną oceną sytuacji i podejmuje bardziej wykalkulowane działania.

Jakie mechanizmy powodują, że makiawelistyczna osobowość staje się źródłem zachowań mobbingowych? W jaki sposób manipuluje innymi, by podnieść swoją wartość, kosztem innych? Jak kształtuje swoje interakcje z innymi? Autor miał niepowtarzalną okazję jakościowego ujęcia zagadnienia wykorzystując metodę studium przypadku (Jaworowska-Oblój, 1985). Przedmiotem studium był przełożony jednego z działów w instytucji finansowej. W dziale były zatrudnione, oprócz przełożonego, 4 osoby – jedna kobieta i trzech mężczyzn. Wystosowali oni pismo do zarządu firmy, w którym opisali praktyki mobbingowe przełożonego. W celu zweryfikowania przedstawionych zarzutów autor przeprowadził w 2007 roku 4 wywiady indywidualne, półustrukturalizowane (Załącznik nr 1).

Pozwoliły one na rekonstrukcję cech przełożonego oraz prześledzenie ewolucji jego zachowań w stosunku do podwładnych. W tym miejscu warto zauważyć, że wyniki badań „Szykany w pracy” przeprowadzonych przez CBOS w 2002 r. wskazują, że co szósty zatrudniony (17%) był szykanowany w ciągu ostatnich 5 lat przez swojego przełożonego, a tylko 6% podlegało mobbingowi ze strony współpracowników lub innych pracowników. Świadczy to o tym, że podwładni są bardziej narażeni na tego typu negatywne oddziaływania ze strony przełożonych, którzy dysponują większymi możliwościami wpływu.

Na podstawie przeprowadzonych 4 wywiadów z podwładnymi sporządzona została charakterystyka psychologiczna przełożonego, z której można wnioskować czy jego cechy osobowości odpowiadają głównym właściwościom osobowości makiawelistycznej. Ważne dla zrozumienia dyspozycji, motywów i sposobów postępowania opisywanej osoby jest poznanie okoliczności w jakich grupa pracowników działu wybrała ją na swojego przełożonego. Ponieważ w danej instytucji finansowej, po odejściu poprzedniego kierownika, z przyczyn nieistotnych dla prowadzonych rozważań, powstał problem likwidacji wakatu. Mógł być on zapelniony przez jednego z trzech potencjalnych kandydatów znajdujących się na równorzędnych stanowiskach. Zarząd pozostawił w tej kwestii swobodę wyboru pracownikom działu tak, by sami zdecydowali, kto powinien pełnić tę funkcję. Jeden z kandydatów rozpoczął rozpuszczanie plotek wśród członków działu o nieuczciwym zachowaniu swojego głównego kontrkandydata, których dopuścił się w ramach podziałów rodzinnego majątku. W trakcie zebrania w celu wyboru przełożonego sam zaproponował swoją kandydaturę i jako jedyny, w tej sytuacji, kandydat został wybrany. Główny kontrkandydat nie wykazał się taką inicjatywą, by zgłosić sam siebie, ponieważ nie uważał takiego zachowania za społecznie akceptowalne. Należy zwrócić uwagę, że rozpowszechnienie negatywnych, nieprawdziwych informacji o kontrkandydacie, przy jednoczesnym prezentowaniu siebie jako osoby energicznej i nastawionej na działanie, która jest w stanie zrobić dla działu wiele dobrego, przyniosło skutek.

Przyjęta strategia okazała się skuteczna, zachowanie zostało pozytywnie wzmocnione. Organizacja oferowała cenne z punktu widzenia nowego przełożonego nagrody za osiągnięcie danego stanowiska – wynagrodzenie o połowę wyższe niż pracownik operacyjny i o ok. 1/3 niż zastępca, wyróżniający tytuł służbowy oraz uprawnienia związane z prawem do ustalania zakresu nagród finansowych dla podwładnych, reprezentowania działu w relacjach ze światem zewnętrznym i ustalania zasad funkcjonowania organizacji. Atrybuty władzy i możliwość wywierania wpływu były bardzo ważne z punktu widzenia przełożonego, ponieważ na tym budował swoje poczucie wartości.

Świat zewnętrzny, w postrzeganiu przełożonego, był światem wrogim, który cały czas generował zagrożenie. Zagrożona likwidacją był nie tylko dział, ale i cała organizacja, nawet wtedy, kiedy na rynek powracała koniunktura, a cele biznesowe stawiane przed działem były osiągane. To poczucie zagrożenia było

konsekwentnie podtrzymywane i uwiarygadniane poprzez powoływanie się na kontakty z zarządem i zagraniczną centralą organizacji. Groźby były też formułowane w stosunku do poszczególnych pracowników działu, że zostaną przez przełożonego zwolnieni lub sami mogą się zwolnić, jeżeli nie akceptują stosowanych przez niego metod działania i jego pozycji w dziale.

Zły był nie tylko cały świat, ale i wszyscy ludzie, których wygląd, postępowanie i poglądy poddawane były krytyce. W formułowanych na temat innych opiniach wykorzystywane były wulgaryzmy i epitety, nawet w obecności krytykowanych. Charakter tym wypowiedziom nadawał podniesiony ton głosu. Wartość innych była deprecjonowana nie tylko na gruncie pozazawodowym, ale i zawodowym, gdzie kwestionowane były ich kompetencje, a drobne pomyłki były kreowane na kardynalne błędy. Podważane były także kompetencje pracowników zarządu i zagranicznej centrali, w opozycji do własnej nieomyślności i zdolności do rozwiązywania problemów.

Interesujący jest sposób sprawowania funkcji kierowniczej w dziale z wykorzystaniem metody „dziel i rządź” oraz przywołanego wcześniej budowania poczucia zagrożenia oraz wzajemnej nieufności. Pracownicy wzajemnie byli informowanie, że są dla siebie konkurencją w dziale – jeden drugiego „chce się pozbyć”. W tym miejscu warto zacytować Agatę Bechowską-Gebhardt i Tadeusza Stalewskiego (2004; 51): „Szef-mobber wymaga od swoich podwładnych absolutnego zaufania i lojalności rozumianej i tworzonej według jego zasad. Podwładni zaś funkcjonują w atmosferze wzajemnej podejrzliwości, podsycanej przez mobbera, gdyż zaufanie w grupie mogłoby być podstawą do zawiązania koalicji przeciw toksycznemu szefowi”. Podsumowując powyższy opis można stwierdzić, że przełożony posiadał właściwości psychiczne charakterystyczne dla osobowości makiwelistycznej. Czy jednak jego zachowania wobec podwładnych można nazwać mobbingiem? W jaki sposób sprawował kontrolę nad swoim działem? Jak organizował pracę członków zespołu pobudzał ich motywację?

Kierownik działu dyskredytował pozycję zawodową członków zespołu. Służyło temu rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji o charakterze i skali błędów popełnianych przez nich w ich działalności zawodowej oraz formułowanie negatywnych opinii na temat poziomu wykonania pracy wobec danej osoby oraz o jej pracy wobec innych. Rozpowszechniane informacje dotyczyły nie tylko merytorycznego wymiaru funkcjonowania zawodowego, ale także przestrzegania standardów etycznych. Pracownicy byli oskarżani o podbieranie sobie klientów, co dodatkowo redukowało poziom wzajemnego zaufania i utrudniło otwartą komunikację w dziale.

W celu zdyskredytowania czyjejś pozycji zawodowej można podejmować działania utrudniające mu funkcjonowanie zawodowe, by zwiększyć prawdopodobieństwo obniżenia poziomu wykonania i występowania błędów. Takimi działaniami było blokowanie przepływu informacji koniecznej do wykonywania pracy lub o charakterze motywacyjnym. Można tu wymienić dane o stopniu realizacji budżetu, które stanowią dla pracownika informację zwrotną o jego efektywności

czy informacje pochodzące od wyższych szczebli kierowniczych. Utrudnianie funkcjonowania zawodowego odbywało się nie tylko poprzez podejmowanie działań blokujących, ale również poprzez niepodejmowanie działań ułatwiających. Kierownik nie udzielał pomocy członkom zespołu, mimo dysponowania takimi możliwościami, co w sytuacji mniejszej obsady z powodu urlopu lub konieczności wyjazdu do klienta, skutkowało przeciążeniem obowiązkami, a co za tym idzie, obniżeniem jakości obsługi klienta. Na szczególną uwagę zasługuje technika blokowania inicjatyw pracowniczych służących doskonaleniu organizacji pracy i poprawie wyników ekonomicznych. Działania takie nie tylko nie pozwalają pracownikom na wydajniejszą pracę, ale również na usprawnianie organizacji, wykorzystywanie własnego potencjału oraz bycie docenionym przez kierownictwo wyższego szczebla. Nie można tu nie zaznaczyć, że takie postępowanie ma negatywny wpływ nie tylko na podwładnych, ale i bezpośrednio na funkcjonowanie organizacji, zatem jego konsekwencje są wieloaspektowe.

Opisane powyżej zachowania są możliwe w sytuacji kontrolowania przepływu informacji pomiędzy daną komórką organizacyjną, a bliższym i dalszym jej otoczeniem. Kontrolowanie to odbywało się poprzez monitorowanie elektronicznych środków przekazu – komórek służbowych i prywatnych (sprawdzanie wykonanych połączeń) oraz monitorowanie treści zawartych na komputerach poszczególnych osób, mimo braku uprawnień audytorskich. Przeglądanie treści twardych dysków miało jednocześnie na celu kontrolę pracy podległych pracowników. Oprócz nadzoru nad elektronicznymi środkami komunikacji, stosowany był nadzór nad bezpośrednią komunikacją z innymi członkami organizacji oraz podejmowane były działania, by kontakty z nimi uległy ograniczeniu. Było to realizowane poprzez nieprzychylnie traktowanie pracowników, którzy osobiście kontaktowali się z pracownikami działu, przychodzący do jego pomieszczeń byli „odstraszeni”.

Kierownik formułował negatywne opinie na temat członków zarządu i podejmowanych przez nich decyzji. Podważał również kompetencje innych członków organizacji, niezależnie od ich pozycji w hierarchii. Analogicznie kształtowanie negatywnego wizerunku dotyczyło obszaru funkcjonowania pozazawodowego poprzez wygłaszanie obraźliwych komentarzy i uwag na temat sfery prywatnej oraz stosowanie epitetów wobec innych pracowników organizacji.

Przełożony kreował w dziale wszechogarniającą atmosferę zagrożenia. Pochodziło ono z zewnątrz ze strony pracodawcy, podwładni byli zastraszeni możliwością zwolnienia danej osoby czy całego zespołu – jako efekt likwidacji opisywanej komórki organizacyjnej czy też całej organizacji w Polsce, co dobywało się poprzez rozsiewanie plotek i nieprawdziwych pogłosek. Źródłem zagrożenia byli też pracownicy dla siebie nawzajem i to nie tylko poprzez zwykłe nieuczciwe konkutowanie ze sobą droga opisywanego powyżej podbierania sobie klientów, ale bezpośrednio jako „czyhanie” na czyjeś miejsce pracy – kierownik fabrykował takie informacje.

Źródłem zagrożenia dla podwładnych był także sam przełożony, ponieważ jego zachowania godziły w ich godność osobistą i poczucie własnej wartości. Kierownik zachowywał się niezgodnie z normami współżycia społecznego, które są szczególnie precyzyjne i respektowane przez osoby z wyższym wykształceniem, a takim właśnie poziomem edukacji legitymowali się pracownicy działu. Przełożony używał wulgarnego słownictwa i stosował obraźliwe epitety wobec członków zespołu i innych pracowników organizacji. Jego sposób wypowiedzi charakteryzował agresywny, podniesiony, nie znoszący sprzeciwu ton głosu. W przypadku niezadawalającego dla niego przebiegu komunikacji była ona przerywana, poprzez opuszczenie pomieszczenia biurowego, z głośnym trzaśnięciem drzwiami, które było ostatnim aktem komunikacyjnym. Takie zachowanie, które nie jest przyjęte i akceptowane wśród ludzi kulturalnych, tym silniej oddziaływało na podwładnych.

Ingerencja przełożonego nie dotyczyła tylko życia zawodowego podwładnych, ale i ich prywatności. Krytyce podlegały takie elementy jak np. sposób wychowania dzieci. Ponadto dochodziło do przypadków fabrykowanie nieprawdziwych informacji dyskredytujących pracownika w sferze życia prywatnego – np. relacji w jego rodzinie. Tego typu praktyki były podporządkowane zdobyciu i utrzymaniu dominującej pozycji w kierowanym dziale.

By odpowiedzieć na pytanie o zasadność nazwania, scharakteryzowanych powyżej zachowań, mobbingiem można skorzystać z dorobku Heinza Leymanna (2009), który wyróżnił 45 zachowań mobbingowych pogrupowanych w 5 kategorii (Załącznik nr 2). Spośród nich aż 19 zidentyfikowano u kierownika działu. Z tego dziewięć dotyczyło kategorii „oddziaływań zaburzających możliwość komunikowania się” na ogólną liczbę 11 pozycji w kategorii, a osiem kategorii „działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby”, która liczy 15 pozycji. Zatem można stwierdzić, że w opisywanej sytuacji, analizując same zachowania, mamy do czynienia z występowaniem mobbingu, szczególnie w zakresie możliwości komunikowania się z przełożonym i tworzenia negatywnego wizerunku podwładnych.

Analizując głębiej uzyskane wyniki należy mieć na uwadze, że mobbing stosowany przez makiawelistę nie jest celem samym w sobie, ale środkiem do celu. Makiawelista nie stosuje mobbingu dla czerpania sadystycznej przyjemności z prześladowania ofiary, tak jak to opisuje Marie-France Hirigoyen (2002) wskazując jako sprawcę osobowość perwersyjno-narcystyczną. Stosowanie zachowań mobbingowych ma dla makiawelisty czysto utylitarny charakter, jest to dla niego droga do realizacji postawionych sobie celów. Ponieważ dla makiawelisty ważne jest bycie lepszym niż inni, wygrana w rywalizacji z nimi, a jednocześnie towarzyszy temu brak ograniczeń moralnych, to stosowane są manipulatorskie metody, oddziałujące negatywnie na ich godność, poczucie własnej wartości i kompetencje zawodowe. Makiawelista za wszelką cenę chce być we własnych oczach więcej wart niż inni, a najprostszą drogą do osiągnięcia tego celu jest umniejszanie wartości innych. Jeżeli ktoś nie miał doświadczenia w kontaktach z tego typu osobowością, trudno mu rozpoznać manipulację. Jednostki z założenia

przyjmują, że inni mówią prawdę i mają dobre intencje. W przypadku makiawelisty, te powszechne założenia, są błędne. Makiawelista nie dość, że kreuje i kontroluje procesy komunikowania się odmienne od praktykowanych w środowisku pracy, to jeszcze wybiera sobie na ofiary jednostki podatne na tego typu oddziaływanie. W opisywanym powyżej przypadku były to osoby, których zaufanie zdobył wcześniej, kompetentne i zaangażowane w swoją pracę, a jednocześnie, z powodu trudnej sytuacji rynkowej, nie mające sprzyjających możliwości jej zmiany. Doświadczały one mobbingu przez okres 4 lat ze wszystkimi jego negatywnymi konsekwencjami, zarówno psychicznymi jak i fizycznymi. Dlatego ważne jest dla praktyki gospodarczej „uczulenie” pracowników działów personalnych na typy osobowości, które mogą być skłonne do emitowania tego typu zachowań oraz ilościowe badanie opisywanej problematyki (Chudzicka i Makselon-Kowalska, 2004).

Załącznik nr 1

Tematyka wywiadu

Dział:

- obszar działalności,
- miejsce w strukturze,
- historia.

Stanowisko osoby:

- zakres obowiązków,
- charakter pracy,
- zależność od innych działów.

Stanowisko kierownicze:

- zakres obowiązków,
- styl kierowania:
 - wyznaczanie celów,
 - przekazywanie poleceń i instruowanie,
 - przepływ informacji,
 - kontrola działań,
 - motywowanie,
 - wspieranie,
 - uczenie innych
 - wykorzystywanie aktywności podwładnych.

Relacje w dziale:

- przełożony a dział,
- relacje wzajemne podwładnych,
- relacje z komórkami organizacyjnymi.

Kwestie:

- atmosfera poprzednio i aktualnie,
- czas trwania,
- powtarzalność zachowań,
- charakterystyka zachowań,
- obiekt zachowań – pojedyncze osoby/cały dział,
- wcześniejsze reakcje (pisma, skargi, maile, opowieści)
- postrzegane przyczyny,
- aspekt płci.

Załącznik nr 2

I. Oddziaływania zaburzające możliwości komunikowania się:

1. Ograniczanie przez przełożonego możliwości wypowiadania się.
2. Stałe przerywanie wypowiedzi.
3. Ograniczanie przez kolegów możliwości wypowiadania się.
4. Reagowanie na uwagi krzykiem lub głośnym wymyślaniem i pomstowaniem.
5. Ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy.
6. Ciągłe krytykowanie życia prywatnego.
7. Napastowanie przez telefon.
8. Ustne groźby i pogroźki.
9. Groźby na piśmie.
10. Ograniczanie kontaktu przez poniżające, upokarzające gesty i spojrzenia.
11. Różnego rodzaju aluzje, bez jasnego wyrażanie się wprost.

II. Oddziaływania zaburzające stosunki społeczne:

12. Unikanie przez przełożonego rozmów z ofiarą.
13. Nie dawanie możliwości odezwania się.
14. W pomieszczeniu, gdzie ofiara pracuje, przesadzenie na miejsce z dala od kolegów.
15. Zabronienie kolegom rozmów z ofiarą.
16. Traktowanie „jak powietrze”.

III. Działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby.

17. Mówienie źle za plecami danej osoby.
18. Rozsiewanie plotek.
19. Podejmowanie prób ośmieszenia.
20. Sugerowanie choroby psychicznej.
21. Kierowanie na badanie psychiatryczne.
22. Wyśmiewanie niepełnosprawności czy kalectwa.
23. Parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia lub gestów w celu ośmieszenia osoby.
24. Nacieranie na polityczne albo religijne przekonania.

25. Żarty i prześmiewanie życia prywatnego.
 26. Wyśmiewanie narodowości.
 27. Zmuszanie do wykonywania prac naruszających godność osobistą.
 28. Fałszywe ocenianie zaangażowania w pracy.
 29. Kwestionowanie podejmowanych decyzji.
 30. Wołanie na ofiarę używając sprostnych przezwisk lub innych, mających ją poniżyć wyrażen.
 31. Zaloty lub słowne propozycje seksualne.
- IV. Działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej.
32. Nie dawanie ofierze żadnych zadań do wykonania.
 33. Odbieranie prac, zadanych wcześniej do wykonania.
 34. Zlecanie wykonania prac bezsensownych.
 35. Dawanie zadań poniżej jego umiejętności.
 36. Zarzucanie wciąż nowymi pracami do wykonania.
 37. Polecenia wykonywania obraźliwych dla ofiary zadań.
 38. Dawanie zadań przerastających możliwości i kompetencje ofiary w celu jej zdyskredytowania.
- V. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary.
39. Zmuszanie do wykonywania prac szkodliwych dla zdrowia.
 40. Grożenie przemocą fizyczną.
 41. Stosowanie niewielkiej przemocy fizycznej.
 42. Znęcanie się fizyczne.
 43. Przyczynianie się do ponoszenia kosztów, w celu zaszkodzenia poszkodowanemu.
 44. Wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu zamieszkania lub miejscu pracy ofiary.
 45. Działania o podłożu seksualnym.

Literatura

- Bechowska-Gebhardt A. i Stalewski T., 2004, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Wyd. 1, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Chudzicka, A. i Makselon-Kowalska B., 2004, *Zachowania nieetyczne w środowisku pracy. Kontekst interpersonalny*, w: K. Popiołek (red.), *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy. Zjawiska współczesnej cywilizacji*. Seria książkowa: Czasopisma Psychologiczne, Wyd. 1, Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Christe R. i Geis F.L., 1970, *Studies in Macchiavellianism*, Wyd. 1., Nowy Jork: Academic Press.
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., i Cooper C.L., 2003, *The concept of bullying at work: the European tradition*, w: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, Wyd. 1, Londyn i Nowy Jork: Taylor & Francis

- Hirigoyene M., 2002, *Molestowanie moralne*, Wyd. 1, Poznań: W drodze.
- Hirigoyene M., 2003, *Molestowanie w pracy*, Wyd. 1, Poznań: W drodze.
- Jaworowska-Oblój Z., 1985, *Studium przypadku jako metoda diagnozy klinicznej*, w: M. Wołoszynowa (red.), *Metody badań psychologicznych*, Wyd. 1, Warszawa: PWN.
- Jarymowicz M., 1980, *Makiawelizm – osobowość ludzi nastawionych na manipulowanie innymi*, w: J. Reykowski (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*, Wyd. 1, Warszawa: KiW.
- Kmicik-Baran K. i Rybicki J., 2003, *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Wyd. 1, Gdańsk: Pomorski Instytut Demokratyczny.
- Leymann H. 2009, *The Definition of Mobbing at Workplaces*, w: H. Leymann, „The Mobbing Encyclopaedia” [dostęp 10.02.2009]. Dostępny w Internecie: <http://www.leyman.se>.
- Oleweus D., 2007, *Mobbing – fala przemocy w szkole. Jak ją powstrzymać?*, Wyd. 1, Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Matuszyński W., *O źródłach i sposobach przezwycięzania mobbingu w organizacji*, referat wygłoszony na VIII Ogólnopolskiej Konferencji – „Etyka w życiu gospodarczym” 13 maja 2004 r. w Łodzi, zorganizowanej przez Salezjańską Wyższą Szkołę Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, [dostęp 10.02.2009]. Dostępny w Internecie: http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja_3.htm
- Pospiszył K., 1985, *Psychopatia*, Wyd. 1, Warszawa: KiW.
- Warszewska-Makuch M., 2005, *Mobbing w pracy – przyczyny i konsekwencje*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 3.

Piotr Pilch

Machiavellian Character as a Source of Mobbing Behaviors

Abstract

The authors who deal with the problem of mobbing, explain its genesis in various ways. Among the organisational, social and cultural conditions, a lot of attention is given to the psychological factor, pointing at a very particular relationship between the persecutor and the victim.. One of the psychological motivations stems from the Machiavellian character of the persecutor. It is manifested in a perception of the world as a hostile place, tending to objectify other people, to be morally relativistic and highly manipulative. All of these characteristics lead to the application of mobbing techniques. To generally treat other people as rivals and to pursue one's goals through one's relationship with them regardless of the methods applied can make one compromise dignity, career position and competence. It is worth emphasising that these actions are often exploited by management amongst other tools used in relation to the employees. The relationship between the Machiavellian characteristics of the manager and the mobbing practices he uses, is going to be the main subject of the presentation. The basis of these identified relationships is the case-study executed by the author.

Pracoholizm a współczesne środowisko pracy

Wprowadzenie

Pracoholizm jest zjawiskiem określanym ogólnie jako zaburzenie równowagi między pracą i innymi ważnymi obszarami życia. Pracoholicy, w odróżnieniu od innych pracowników, nie potrafią postawić granicy pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Różni ich także podejście do rodziny, przyjaciół, zainteresowań pozazawodowych i co istotne – odpoczynku.

Pracoholizm to szczególne uzależnienie, bowiem wizerunek człowieka aktywnego, zapracowanego i w związku z tym nie mającego czasu na nic innego poza pracą – jest atrakcyjny społecznie i wskazuje na człowieka sukcesu. Na rynku pracy z wysokim poziomem bezrobocia, dużo zajęć i obowiązków zawodowych oznacza, że jest się dobrym – w przeciwieństwie do dysponujących wolnym czasem nieudaczników, na których nie ma zapotrzebowania.

Uzależnienie od pracy powszechnie traktowane jest jako „znak współczesnych czasów”, bowiem stanowi pewną normę zachowań związanych z pracą, które dobrze wpisują się w kulturowo wyznaczone i legitymizowane cele związane z koncentracją na sukcesie zawodowym. Pracoholizm często wiązany jest z dążeniem do kariery zawodowej, silną ambicją oraz wysokim poziomem motywacji osiągnąć. Społeczne poszanowanie uzależnienia od pracy czyni go jednym z najgroźniejszych nałogów. Daje on bowiem fałszywe poczucie wartości i władzy, aż w końcu przejmuje kontrolę nad człowiekiem, jego rodziną i firmą.

Skutki osobiste, rodzinne i organizacyjne pracoholizmu stały się współcześnie obiektem dużego zainteresowania. Pojawiły się znaczące pozycje na ten temat w literaturze anglojęzycznej, ale także na przestrzeni kilku ostatnich lat widoczny jest wzrost zainteresowania tym zagadnieniem w Polsce.

Artykuł dotyczy zagadnienia pracoholizmu, ujętego przez pryzmat funkcjonowania ludzi w współczesnym środowisku pracy. Ukazano w nim charakterystykę

pracoholików w odniesieniu do symptomów i skutków, jakie wywołuje brak równowagi między pracą a życiem prywatnym. Szczególną uwagę zwrócono na rolę organizacji na tle innych czynników w analizowaniu pracoholizmu.

Pracoholizm – próba zdefiniowania istoty zjawiska

Początki zainteresowania naukowego pracoholizmem pojawiły się w Stanach Zjednoczonych, gdzie podjęto pierwsze badania empiryczne próbujące ustalić genezę, mechanizmy i konsekwencje tego zjawiska. Przyczyną tego były warunki ekonomiczno-społeczne sprzyjające rozwojowi uzależnienia od pracy, poprzez zachęcanie do dużego zaangażowania się w pracę i wiążące z nią wyjątkowe możliwości.

Termin pracoholizm został po raz pierwszy użyty przez W. Oatesa amerykańskiego pastora i profesora psychologii religii w 1971 roku, poprzez analogię do zjawiska alkoholizmu. Pracoholizm (*workaholizm*) składa się z dwóch członów: praca (*work*), oraz holizm od greckiego *holos* – cały. Wierne tłumaczenie oznacza zatem „cały pracą” (Golińska, 2008: 11).

W literaturze przedmiotu istnieje wiele określeń pracoholizmu świadczących o złożoności tego zjawiska. Jedni autorzy eksponują cechy charakteryzujące pracoholików, inni koncentrują się na powodach nadmiernego zaangażowania w pracę, a jeszcze inni przedstawiają dynamikę tego uzależnienia i opisują jego skutki.

B. Robinson definiuje pracoholizm jako „kompulsywną potrzebę pracy mimo braku zewnętrznej presji, co manifestuje się poprzez wymagania stawiane sobie, niemożliwość regulowania nawyków pracy oraz przesadne przyzwolenie na pracę kosztem wykluczenia innych form życiowej aktywności” (Robinson, 1998: 7).

Według autorek jednej z pierwszych naukowych definicji pracoholizmu J. Spence i A. Robbins pracoholik to osoba, która w „...wysokim stopniu jest zaabsorbowana pracą, czuje zobowiązanie lub przymus pracy z powodu wewnętrznej presji i odczuwa niskie zadowolenie z pracy” (za Golińska, 2008).

Przymus pracy powoduje niepokój, lęk, napięcie w sytuacji jej zastopowania. Osoba bez pracy czuje negatywne napięcie a praca jest jej potrzebna by wrócić do emocjonalnej równowagi – co oznacza przymus pracy, uzależnienie od niej.

Pracoholizm to uzależnienie czynnościowe dotyczące zależności psychologicznej (jak uzależnienie od: jedzenia, czynności ryzykownych, gier komputerowych, Internetu). Dwie podstawowe cechy uzależnień przymus i utrata kontroli oznaczają tutaj przymus pracy, czego wyrazem jest poświęcanie jej bardzo dużo czasu i przypisywanie wyjątkowej wartości, oraz nie poddająca się kontroli potrzeba pracy.

Do symptomów pracoholizmu jako uzależnienia zalicza się:

- wyrazistość – praca jest wyraźnie najważniejszą formą aktywności;
- modyfikacja nastroju – praca jest regulatorem emocji;
- tolerancja – zapotrzebowanie na coraz większe dawki pracy;
- symptomy wycofania – abstynencja od pracy daje objawy „odstawienia”;
- konflikty – z współpracownikami, rodziną;
- nawroty – nawet po okresie odzyskanej kontroli istnieje tendencja do powtarzania wzorców nadmiernej pracy (Golińska, 2008: 14-15).

B. Robinson, na podstawie przeprowadzonych badań, określił kilka podstawowych sygnałów pomocnych przy diagnostyce pracoholizmu, które mogą służyć do sformułowania wzorca funkcjonowania pracoholika. Należą do nich:

- pośpiech i bycie stale zajęтым;
- potrzeba sprawowania kontroli, której przejawem jest nadzór nad pracą innych, brak zaufania i niechęć do delegowania zadań;
- perfekcjonizm zadań;
- trudności w relacjach interpersonalnych;
- nadmiar pracy;
- trudności z relaksowaniem się i zabawą;
- problemy związane z traceniem wątku w trakcie konwersacji;
- silne napięcie związane z niecierpliwością w sytuacji oczekiwania i poczucie straty czasu;
- poczucie własnej wartości ściśle związane z działaniem i osiągnięciami;
- zaniedbywanie siebie (Robinson, 1998).

Spojrzenie na prawdziwe wartości i znaczenie życia zostaje u pracoholików zakłócone, bowiem traktowanie pracy jako największej wartości wiąże się z pomijaniem innych sfer życia. Traktują oni pracę jako swoistą ucieczkę od bliskich, intymnych relacji z ludźmi. U pracoholików obserwuje się zanik zainteresowań, hobby i brak zajmowania się sprawami, które nie są związane z pracą, z jednoczesnym traktowaniem innych zajęć w kategoriach pracy. Osoby uzależnione od pracy charakteryzują się niezdrowym stosunkiem do czasu wolnego i nie potrafią odpoczywać. Nawet w czasie wolnym są zaabsorbowani własną pracą, ciągle o niej myślą i mają wyrzuty sumienia, że nie pracują. Można stwierdzić, że osoby te nie odpoczywają i żyją w ciągłym napięciu, często rozładowując stres poprzez używki (Jachnis, 2008: 205).

Analizując zjawisko pracoholizmu przez pryzmat jego dynamiki wyróżniane są najczęściej trzy etapy pracoholizmu – jako postępującego uzależnienia. Pierwszy etap wyraża się potrzebą bycia nieustannie zajęтым, braniem na siebie niemożliwych do wykonania zobowiązań, co przynosi efekt ścigania się z czasem i trudności w przerwaniu pracy. Drugi etap związany jest z dystansem w relacjach interpersonalnych spowodowanym stałym myślowym i emocjonalnym zaabsorbowaniem pracą. Trzeci etap charakteryzuje zaostrzenie emocjonalnych i psychicznych symptomów oraz konsekwencje zdrowotne (Golińska, 2008: 21).

Źródła pracoholizmu

Najczęściej sądzi się, że uzależnienie od pracy jest efektem zewnętrznych uwarunkowań trudną, stresującą sytuacją życiową i zawodową oraz uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi, które wymuszają taki styl pracy. Pracoholizm ma jednak głębsze uwarunkowania, a to, co jest możliwe do obserwacji to tylko przejawy procesów i zaburzeń wewnętrznych jednostki.

Hipotezy dotyczące przyczyn pracoholizmu, oparte na przeprowadzonych badaniach, sformułował McMilland z współpracownikami. Według tych autorów uzależnienie od pracy można wyjaśnić na podstawie trzech różnych teorii: teorii uzależnień, teorii uczenia się i teorii cech (za Retowski, 2003).

W ujęciu pracoholizmu jako uzależnienia istotne są zmiany zachodzące w czasie. Wyjaśnieniu kształtowania się uzależnienia służą dwa modele. W modelu medycznym uzależnienie związane jest z produkowaniem przez organizm substancji, dzięki którym człowiek radzi sobie ze wzrastającym zmęczeniem, ale regularne pojawianie się takich stanów stopniowo prowadzi do uzależnienia, jak w przypadku używania innych substancji. Zgodnie z modelem psychologicznym człowiek zaczyna stopniowo wierzyć, że nie może funkcjonować bez skrajnego zaangażowania w pracę zawodową a jego uzależnienie stopniowo wzrasta mimo negatywnych konsekwencji.

Według teorii sprawczego warunkowania pracoholizm rozwija się jedynie wówczas, gdy zaangażowanie w pracę prowadzi do pożądanego wyników. Na przykład dodatkowa praca, dzięki której zdobywa się dodatkowe pieniądze i zyskuje uznanie kierownictwa, podwyższa prawdopodobieństwo pojawienia się podobnych zachowań w przyszłości i zgodnie z modelem sprawczego uczenia może uruchamiać mechanizm nabywania pracoholicznego wzorca zachowywania się. Pracoholizm, w myśl tego modelu, zostaje wyuczony jedynie w sytuacji konsekwentnego wzmacniania a przypuszczać można, że największe szanse ma wśród pracowników o wysokich zarobkach i statusie zawodowym, gdy aktywność pozazawodowa nie daje oczekiwanej satysfakcji.

Zgodnie z trzecią teorią, pracoholizm ujmowany jako cecha osobowości jest właściwością indywidualną, która charakteryzuje ludzi w różnych społecznościach i pojawia się niezależnie od tego jak jest oceniana przez jednostkę.

Zdaniem C. Maslach jest kilka prawdopodobnych przyczyn powstawania zachowań pracoholicznych. Po pierwsze autorka wymienia oddziaływanie rodziny w procesie wychowania. Po drugie, może to być wynik zinternalizowania cenionych w danej kulturze wartości związanych z współzawodniczeniem, czy motywacją osiągnięć. Po trzecie w genezie pracoholizmu znaczącą rolę mogą odgrywać czynniki osobowościowe takie jak: wzór zachowania A, osobowość neurotyczno-kompulsywna, lęk przed porażką, czy też dążenie do uzyskania kontroli (Maslach, 1986).

Na związek pracoholizmu z doświadczeniami z dzieciństwa zwraca uwagę także B. Killinger, eksponując następujące prawidłowości w rodzinie pracoholika:

- warunkowa miłość rodziców za spełnianie pokładanych oczekiwań;
- brak okazywania uczuć, mówienia o problemach i bezpośredniej komunikacji w rodzinie.

Innym istotnym źródłem uzależnienia od pracy może być także, według tej autorki, naśladownictwo rodziców pracoholików, modelujących późniejszy sposób funkcjonowania dziecka. Przyczyn pracoholizmu upatruje ona także w reakcjach osoby na jej sytuację terażniejszą, związaną między innymi z niestabilnym poczuciem własnej wartości, które odnajdywane jest w pozytywnych ocenach innych osób oraz traktowaniem pracy jako sposobu ucieczki od długotrwałego stresu, z którym osoba nie potrafi sobie poradzić (Killinger, 2007).

Źródeł społecznych podstaw pracoholizmu często doszukuje się w filozofii kalwińskiej głoszącej, że praca odkupia a oddawanie się przyjemnościom, prowadzi do potępienia. Zmiana wartości społecznych w drugiej połowie dwudziestego wieku, tworząca przychylne środowisko dla materializmu i konsumpcjonizmu oraz rozwój technologii i przemysłu sprawiły, że praca stała się areną rywalizacji, na której mógł rozwijać się pracoholizm.

Kulturowe uwarunkowania wpływające na ilość czasu przeznaczanego na aktywność zawodową, siłę zaangażowania, zakres podejmowanych obowiązków i odpowiedzialności oraz sposób zagospodarowania czasu wolnego – także stanowią swoiste odniesienie do uwarunkowań pracoholizmu (Kalinowski i in., 2005: 87-93).

Pomimo, że pracoholizm jest często postrzegany jako rezultat zewnętrznych społeczno-kulturowych uwarunkowań stwierdzono jego związek z osobowościowymi predyspozycjami. Osobniczych uwarunkowań pracoholizmu dopatruje się między innymi w neurotycznym typie osobowości z:

- wysokim poziomem lęku;
- chwiejną samooceną;
- niskim poczuciem własnej wartości;
- brakiem samoakceptacji i potrzebą poszukiwania akceptacji u innych;
- słabym radzeniem sobie ze stresem i pokonywaniem trudności;
- silnym dążeniem do sukcesów potwierdzających poczucie własnej wartości.

Uzależnienie od pracy może pełnić pewne ważne dla neurotyków funkcje, stanowić mechanizm obronny powodujący redukcję lęku oraz służący potwierdzeniu poczucia własnej wartości i samooceny (Jachnis, 2008: 203-204).

Skutki pracoholizmu

Pracoholizm wzbudza wyjątkowe zainteresowanie, ponieważ jest zjawiskiem, którego konsekwencje są nie tylko indywidualne, ale także społeczne. Zarówno jedne jak i drugie budzą liczne kontrowersje. Wielu postronnych obserwatorów dostrzega jedynie jego pozytywne strony takie jak: zyski finansowe i dobrobyt materialny rodziny pracoholika, rozwój kariery oraz wzrost prestiżu w przedsiębiorstwie. Następstwa uzależnienia od pracy są jednak bardzo złożone i wielowymiarowe.

Skutki pracoholizmu ujmowane są na ogół w odniesieniu do trzech sfer: osobistej, rodzinnej i organizacyjnej.

Następstwa tego zjawiska dotyczące bezpośrednio dotkniętych nim jednostek obejmują najczęściej:

- wyczerpanie fizyczne i emocjonalne;
- chroniczne zmęczenie, bezsenność;
- zniszczone relacje rodzinne;
- zaburzone związki z innymi ludźmi;
- izolację społeczną, unikanie kontaktów pozazawodowych;
- problemy z wyrażaniem uczuć;
- samotność prowadząca do depresji;
- ciągle napięcie i stres rozładowywane przez używki;
- zakłócone spojrzenie na wartości życiowe, pomijanie poza pracą innych sfer życia;
- zanik zainteresowań, hobby;
- nieumiejętność odpoczynku i spędzania wolnego czasu, złe samopoczucie w dni wolne (Jachnis, 2008: 203-206).

Według B. Killinger w odniesieniu do pracoholizmu można mówić o ośmiu podstawowych stratach osoby nim dotkniętej. Autorka zalicza do nich: utratę umiejętności komunikacji, empatii, poczucia intymności oraz utratę integralności i szacunku, niezależności, duchowości, utratę poczucia humoru i umiejętności zabawy, a także utratę zdrowia fizycznego i psychicznego (Killinger, 2007: 129-156).

Przeprowadzone badania wykazały, że istnieje ujemny związek pomiędzy pracoholizmem a dobrostanem fizycznym i emocjonalnym. Porównanie osób uzależnionych od pracy oraz nieuzależnionych wykazało, że uzależnienie idzie w parze z wyższym poziomem lęku, depresji oraz gniewu. Pracoholicy różnili się także negatywnie od niepracoholików pod względem satysfakcji z życia i poczucia jego celowości (Retowski, 2003: 335).

Z punktu widzenia rodziny pracoholizm przejawia się poprzez fizyczną nieobecność pracoholika w życiu rodzinnym, czego przyczyną jest wielogodzinne przebywanie w miejscu pracy, nawet w czasie formalnie wolnym. Charakterystyczny jest także brak psychicznego zaangażowania w sprawy rodzinne, bowiem osoba uzależniona nawet przebywając w domu myśli głównie o pracy, spychając

współmałżonka i dzieci na drugi plan. Brak dobrej komunikacji, niski poziom intymności i zaufania w relacjach z członkami rodziny to kolejne następstwa pracoholizmu.

Zagadnienie dotyczące organizacyjnych skutków pracoholizmu jest złożone i dotyczy istotnych kwestii wynikających z traktowania pracoholików przez zatrudniające ich organizacje. Z jednej strony bowiem pracownik skrajnie zaangażowany w działania na rzecz firmy, może być uważany za niezwykle cenną jednostkę, która stanowi nie tylko źródło zysków, ale jest także swoistym wzorem do naśladowania dla innych. Z punktu widzenia takich organizacji, ludzi w ten sposób funkcjonujących należy wyszukiwać i zatrudniać. Z drugiej strony jednak pracoholicy z typowymi dla swojego uzależnienia cechami niosą liczne zagrożenia i dysfunkcje organizacyjne a w dłuższej perspektywie czasowej są nieefektywnymi jednostkami, mogącymi także niekorzystnie wpływać na działalność całych zespołów pracowniczych.

Według C. Maslach do podstawowych skutków pracoholizmu związanych z miejscem pracy należy zaliczyć:

- unikanie przez pracoholika delegowania innym, realizowanych zadań i posiadanych uprawnień;
- nadmierną kontrolę współpracowników – wtrącanie się w sytuacji, gdy dochodzi do delegowania zadań i uprawnień;
- opór przed współpracą z innymi pracownikami, bądź wzbranianie dostępu do istotnych w organizacji informacji;
- dysproporcję pomiędzy efektywnością i wydajnością pracy a ilością czasu spędzonego w pracy;
- tendencję do nadmiernego przywiązania do ustalonego planu działania;
- sztywność w sytuacjach problemowych, brak spontaniczności i plastyczności (Maslach, 1986).

Konsekwencje uzależnienia od pracy można analizować także w odniesieniu do sfery somatycznej, sfery psychicznej i sfery społecznej funkcjonowania człowieka, czego przykładem jest zestawienie przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 1. Konsekwencje uzależnienia od pracy

SKUTKI PRACOHOLIZMU		
SFERA SOMATYCZNA	SFERA PSYCHICZNA	SFERA SPOŁECZNA
Zespół przewlekłego zmęczenia Zespół nagłej śmierci Intoksykacja wzbudzeniowa Starzenie się mózgu	Histeria taśmy produkcyjnej Zespół wypalenia zawodowego Zaburzenia procesów poznawczych (uwagi, percepcji, pamięci, myślenia) Dominacja negatywnych emocji Negatywna samoocena	Dezintegracja zespołu pracowniczego Dezintegracja rodziny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kalinowski i in., 2005: 132.

Skutki pracoholizmu dotyczące każdej z sfer egzystencji człowieka przekładają się na jego efektywność w obszarze zachowań organizacyjnych.

Pracoholizm a organizacje

Przegląd sposobów działania pracoholików, mimo istniejących między nimi różnic, wskazuje na istotne podobieństwo polegające na prowadzeniu w konsekwencji do pewnych niekorzystnych efektów w współdziałaniu z innymi pracownikami i funkcjonowaniu organizacji.

Angażując się w pracę bez wytchnienia, przyjmując nierealistyczne standardy i przejawiając perfekcjonizm w podejmowanych zadaniach – pracoholicy nie identyfikują się z innymi pracownikami, którzy nie podzielają ich totalnego zaabsorbowania pracą. Nie znajdują oni także zrozumienia i docenienia przez współpracowników w związku z odmiennym stylem pracy, nieustannym zastępowaniem jednych zadań innymi, czy też niepotrzebnym komplikowaniem i przedłużaniem ich wykonawstwa..

Do następstw pracoholizmu związanych z funkcjonowaniem uzależnionych nim pracowników zalicza się:

- niską jakość i wydajność pracy;
- niemożliwość twórczego podejścia do pracy;
- nienawiść do pracy z jednoczesnym przymusem jej wykonywania;
- brak empatii prowadzący do nieodpowiedzialnych i bezwzględnych zachowań wobec współpracowników;
- złe relacje z współpracownikami związane z skłonnością do egocentryzmu, perfekcjonizmem i chęcią rywalizacji;
- nadmierną kontrolę i brak delegowania uprawnień przez szefów pracoholików.

Pracoholizm, szczególnie gdy dotyczy on zatrudnionych w organizacji menedżerów, jest źródłem konfliktów, niszczy wzajemne zaufanie między pracownikami i negatywnie wpływa na ich morale. Trudności w porozumiewaniu się, niezdolność do wyrażania uczuć i brak wrażliwości powodują, że nie cieszy się zaufaniem podwładnych. Oczekuje od nich podobnie nieprawidłowych zachowań, jakie cechują jego samego – wymagając pracy ponad siły i indywidualne możliwości współpracowników. Podwładni nie mogą się od niego spodziewać oparcia i zrozumienia, bowiem jest nadmiernie krytyczny, nietolerancyjny i przesadny w wymaganiach (Mieścicka, 2002: 30).

Cechy pracoholika oddziałujące negatywnie na społeczne środowisko pracy, doprowadzając w konsekwencji do zaburzenia więzi pracowniczej, przedstawił M. Kalinowski z współautorami.

Tabela 2. Cechy pracoholika przyczyniające się do zaburzenia więzi w środowisku pracy

Cechy pracoholika	Skutki pośrednie dla funkcjonowania zespołu pracowniczego	Skutek końcowy dla funkcjonowania zespołu pracowniczego
Zbyt wysokie wymagania wobec współpracowników	Niedostrzeganie potrzeb innych	ZABURZENIA WIĘZI PRACOWNICZEJ
Niska empatia	Konflikty	
Sklonności do tyranii	Krytyka / brak wsparcia	
Życie pod presją czasu	Atmosfera pośpiechu	
Podejrzliwość Brak zaufania Dominacja negatywnych uczuć	Trudności w komunikacji	
Nadmierna kontrola	Agresja Frustracja	
Dominacja nad innymi współpracownikami Nadodpowiedzialność	Zaburzenia we współpracy	
Trudności z delegowaniem obowiązków	Mała sprawność zespołu	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kalinowski i in., 2005: 129.

Pracoholikiem można stać się w każdym wieku i w każdym zawodzie, bowiem jak wskazują terapeuci pracujący z osobami uzależnionymi od pracy, scenariuszy wchodzenia w nałóg jest tyle, ilu dotkniętych nim ludzi. Jednakże dość powszechna jest opinia, że nadmierne obciążanie się pracą dotyczy zwłaszcza osób wykonujących zawody o wysokim prestiżu oraz zajmujących wysokie pozycje zawodowe. Praca przy taśmie raczej nie powoduje uzależnienia, co wynika z tego, że jest mało interesująca i twórcza. Jak można przypuszczać, praca umysłowa uzależnia łatwiej niż praca fizyczna. Nawet w Japonii, gdzie pracoholizm jest zjawiskiem masowym, stwierdzono niższy jego wskaźnik u osób pracujących w środowiskach kontrolowanych i ustrukturalizowanych – takich jak fabryki, niż u wykonujących pracę bardziej twórczą i ciekawą. Zauważono ponadto, że im większy poziom stresu w pracy, tym większa tendencja do pracoholizmu, który jest sposobem adoptowania do trudnych, stresujących warunków pracy. Grupę najwyższego ryzyka stanowią zatem ludzie zdolni, którzy w związku z efektami swojej działalności zawodowej doświadczają częstych gratyfikacji (Hornowska i Paluchowski, 2007: 37).

Powodem nadmiernego przeciążenia pracą może być też specyficzna kultura organizacyjna, która dostarczając poczucia tożsamości i wzbudzając zaangażowanie w realizację celów, wpływa na zachowanie pracowników.

W organizacjach, w których kulturową normą jest przekraczanie czasu pracy – trudno się temu nie podporządkować. Pracownik zostaje w pracy do późna po to tylko, aby postępować zgodnie z kulturą panującą w organizacji. Czasem system motywacji w organizacji nie jest nastawiony na rzeczywiste efekty wykonanej pracy, bowiem ocena wystawiana jest na podstawie ilości godzin spędzanych w miejscu pracy. Pozostawanie po godzinach pracy staje się więc normą, zabierając wolny czas i uniemożliwiając kontakty z rodziną oraz wypoczynek. Jeżeli zaangażowanie pracownika wyrażające się liczbą nadgodzin znajduje wymierne odzwierciedlenie w wysokości przyznawanych premii a mniejsza liczba przepracowanych godzin nadliczbowych pociąga za sobą niską premię lub jej brak, wówczas pracownicy pracują więcej niż zamierzają (Hornowska i Paluchowski, 2007: 40).

Mimo, że pracoholicy są całkowicie pochłonięci pracą, pracują gorzej niż pracownicy optymalni, którzy potrafią efektywnie współpracować z innymi, być kreatywni i podejmować uzasadnione ryzyko w działaniach realizujących cele organizacji. Zestawienie wybranych cech pracownika optymalnego i pracoholika opracowała A. Frąszczak.

Tabela 3. Porównanie pracownika optymalnego i pracoholika

Pracownik optymalny	Pracoholik
Potrafi współpracować, delegować zadania i być członkiem zespołu	Nie potrafi delegować zadań, najlepiej pracuje sam
Cieszy go zarówno proces pracy, jaki i jej wyniki	Pracuje dla samej pracy
Motywowany jest przez wewnętrzne potrzeby i chęć dostarczenia swego wkładu w pracę zespołu	Motywowany jest lękiem przed utratą statusu
Efektywny – dostrzega zarówno zadanie z całościowej perspektywy, jak i kolejne kroki prowadzące do celu	Nieefektywny, pochłaniają go szczegóły
Potrafi podjąć ryzyko, jeżeli od tego zależy właściwe wykonanie zadania	Unika ryzyka, a co za tym idzie często również nowych, twórczych rozwiązań
Kiedy popełnia błąd stara się z niego wyciągnąć właściwe wnioski	Nie toleruje błędów, kiedy je popełnia stara się je ukryć
Jest osobą towarzyską	Nie ma przyjaciół lub tylko kilku w miejscu pracy

Źródło: Frąszczak, 2002: 229.

Pracoholicy nie radzą sobie w organizacji w okresach chaosu, konsolidacji, kryzysu, kiedy potrzebne są zmiany. Często są zdezorientowani i nie funkcjonują na tyle

dobrze by rywalizować i polegać wyłącznie na sobie. Nie umieją podejmować dobrych decyzji, dokonują złych ocen. Podczas gdy efektywny pracownik może odzyskać władzę i pewność siebie, przedstawiając firmę na nowy produkt albo przyłączając się do bardziej efektywnego zespołu, pracoholik nie potrafi tego zrobić, ponieważ jego kreatywna intuicja nie działa, tak jak powinna (Killinger, 2007: 31).

Wśród zachowań charakterystycznych dla funkcjonowania pracoholików do działań niekorzystnych, w stosunku do zatrudniających ich organizacji, zaliczyć należy:

- preferowanie działań wymagających dużych nakładów pracy, i sprzeciw wobec modyfikacji organizacyjnych zmniejszających czas pracy;
- opór wobec działań związanych z zwiększeniem równowagi wśród pracowników pomiędzy pracą a życiem prywatnym;
- wzmacnianie kontroli przestrzegania perfekcjonistycznych standardów zamiast delegowania pracy dla innych;
- jednakowy sposób reagowania na sukces jak i na porażkę.

Natomiast do cech charakterystycznych dla organizacji, które promują uzależnienie od pracy wymienia się następujące:

- misję organizacji przesłania wymaganie doraźnego sukcesu i koncentracja na produktywności;
- przetrwanie organizacji jest sprawą najważniejszą a pracownicy postrzegani są jako instrumenty, które należy maksymalnie wykorzystać, motywując ich poprzez stres i strach;
- najważniejszą korzyścią jest natychmiastowy zysk;
- dominacja potrzeb organizacji i związany z tym brak szacunku dla życia prywatnego pracowników;
- kryzysy jako norma funkcjonowania organizacji, która sprawia, że następuje koncentracja na problemach a pracownicy pracują w ciągłym stresie;
- panowanie zimnej, bezosobowej atmosfery a w środowisku pracy brak pozytywnych społecznych relacji (Frąszczak, 2002: 227-228).

Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym

Współcześnie wiele osób zadaje sobie pytanie dlaczego praca zawodowa pochłania ludziom tak wiele czasu i czemu część pracowników całkiem traci nad nią kontrolę? Powody eskalacji zapracowania są bardzo różnorodne. Silna konkurencja na rynku pracy, możliwość realizacji błyskotliwej kariery zawodowej, czy też zabezpieczenie pożądanego poziomu dochodów – to jedne z licznych przyczyn wzrostu czasu jaki poświęca się pracy.

Obecnie, w dobie gwałtownego rozwoju metod przekazu informacji, pracownicy by pracować nie muszą przebywać w swoim przedsiębiorstwie. Praca skutecznie wkracza w czas wolny absorbując ludzi w dni wolne, czy nawet urlopy.

Coraz częściej organizacje narzucają pracownikom także styl spędzania wolnego czasu. Urządzając obiady biznesowe, spotkania integrujące załogę, czy wyjazdy szkoleniowo-integracyjne, zabierają pracownikom czas przeznaczony na ich prywatny wypoczynek, spotkania z bliskimi osobami, realizację zainteresowań. Czynniki te z pewnością utrudniają utrzymanie korzystnej równowagi pomiędzy pracą i innymi sferami życia a także zwiększają zagrożenie pracoholizmem.

Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym, ogólnie rzecz ujmując zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego człowieka i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem. Na poziomie jednostki oznacza to zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego – domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami prywatnymi itd. (Borkowska, 2004: 54).

Do negatywnych konsekwencji organizacyjnych braku równowagi między pracą i życiem pozazawodowym zalicza się:

- rosnącą płynność zatrudnienia, zwłaszcza dobrych pracowników, a zatem utratę inwestycji w kapitał ludzki i wzrost kosztów fluktuacji;
- absencję chorobową;
- ubytek korzyści związany ze zdobywaniem doświadczeń przez nowych pracowników;
- słabszą integrację pracowników z celami firmy, mniejsze zaangażowanie, słabszą lojalność;
- wydłużony czas pracy, stres, gorszą jakość pracy;
- mniejszą innowacyjność, przedsiębiorczość i produktywność;
- pogorszenie stosunków międzyludzkich w obrębie organizacji i z jej klientami (Borkowska, 2004: 55).

Natomiast podstawowych profitów organizacji dbających o równowagę pracowników w relacjach praca – życie prywatne upatruje się w poprawie morale wśród pracowników i ich zdolności do przestrzegania istotnych dla organizacji wartości oraz redukcji absencji, poprawie produktywności a także ograniczeniu tendencji rywalizacyjnych.

Pracodawcy dopiero niedawno zdali sobie sprawę, że pracoholizm szczególnie w dłuższej perspektywie czasu jest bardzo nieefektywny. W związku z tym w niektórych firmach następują istotne zmiany dotyczące preferowanych kandydatów do pracy. Działy personalne poszukują zrównoważonych i zdrowych pracowników. Pod uwagę brane są ich wartości, styl życia, doświadczenia życiowe, jaki i historia zawodowa (Pietkiewicz, 2005: 88).

Osoby zarządzające zasobami ludzkimi w organizacjach coraz częściej uświadamiają sobie, iż niezadowolony personel, bez wiary w siebie – nie jest efektywny i przyczynia się do utraty spójności firmy. Przedsiębiorstwa, które nie troszczą

się o zdrowie fizyczne i psychiczne swoich pracowników, tracą ich szacunek, lojalność i zaufanie. Podejrzliwość i strach przejawiające się w zachowaniach członków organizacji nie sprzyjają ich produktywności a tym bardziej działaniom opartym na kreatywności (Killinger, 2007: 31-32).

Zakończenie

Uzależnienie od pracy jest szczególnym rodzajem uzależnienia, gdyż rozwija się najbardziej podstępnie i bywa najpóźniej rozpoznawane. Dzieje się tak, bo przedmiot uzależnienia – praca jest we wszystkich społeczeństwach ważną, pozytywną wartością. Początkowe stadia uzależnienia nie różnią się dla otoczenia, dotkniętej nim osoby, niczym od zaangażowania człowieka w pracę. Pracoholik wspierany przez rodzinę i otoczenie, pogrąża się coraz bardziej a niepokojące dla niego sygnały skutecznie odpiera za pomocą systemu iluzji i zaprzeczeń (Mieścicka, 2002: 34).

Organizacje nie zauważające problemów pracowników z uzależnieniem od pracy, czy wręcz promujące pracoholizm są nastawione jedynie na zysk i doraźny sukces ekonomiczny a ich społeczne środowisko pracy charakteryzuje przedmiotowe traktowanie pracowników, motywacja oparta na strachu i stresie oraz zimna bezosobowa atmosfera pracy, redukująca relacje społeczne i możliwość wzajemnego wsparcia.

W analizie zjawiska pracoholizmu zwraca uwagę fakt, iż ze względu na jego złożoność istnieją trudności w sposobie jego definiowania i rozumienia jego przyczyn oraz mechanizmów. Wnikliwe badania dotyczące zjawiska pracoholizmu, podjęte nie tylko z perspektywy dotkniętych nim osób, ale również współpracowników i przełożonych pozwoliłyby na szersze jego ujęcie w aspekcie wpływu na społeczne środowisko organizacji.

Literatura

- Borkowska S., 2004, *Praca a życie pozazawodowe*, w: S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Wyd. 1, Warszawa: Wydawnictwo IPiSS.
- Frąszczak A., 2002, *Pracoholizm*, w: M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wyd. 1, Poznań: Wydawnictwo Humaniora.
- Golińska L., 2008, *Pracoholizm – uzależnienie czy pasja*, Wyd. 1, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Hornowska E., Paluchowski J., 2007, *Praca – skrywana obsesja: wyniki badań nad zjawiskiem pracoholizmu*, Wyd. 1, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Bogucki.

- Jachnis A., 2008, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Wyd. 1. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kaczyńska-Maciejowska R., *Komu grozi pracoholizm?* „Personel” 1-31, 08. 2002.
- Kalinowski M., Czuma I., Kuć M., Kulik A., 2005, *Praca*, Wyd. 1, Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Killinger B., 2007, *Pracoholizm – szkoła przetrwania*, Wyd. 1, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Maslach C., 1986, *Stress, Burnout and Workaholizm*, in: R. Kilburg, P. Nathan, R. Thoreson (red.) *Professionals in Distress: Issues, Syndroms and Solutions in Psychology*, „American Psychological Association”, Washington, DC.
- Mieścicka L., 2002, *Pracoholizm*, wyd. 1, Warszawa: Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Pietkiewicz B., *Tyrania tytanów*, „Polityka”, 12.02.2005, nr 6 (2490).
- Retowski S., 2003, *Pracoholizm – próba teoretycznego zdefiniowania zjawiska*, w: B. Wojciszke, M. Płopa (red.), *Osobowość a procesy psychiczne i zachowanie*, Wyd. 1, Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Robinson B., 1998, *The workaholic family: A clinical perspective*, „The American Journal of Family Therapy”, 26.

Elżbieta Robak

Workaholism and Contemporary working enviroment

Abstract

The article presents the problem of workaholism seen from the angle of people's behaviour in the contemporary working environment. The issue of workaholism is extremely interesting in terms of analysis of employees' behaviour in modern organizations. It has various references connected with an individual as well as his or her family, co-workers and the entire organization.

The aim of the article is to present the workaholism as a dysfunctional issue for those addicted from work and the entire organizations.

The paper characterizes the workaholics with reference to the symptoms and results of the lack of balance between private and professional life. It also describes groups the most afflicted by the lack of this balance and activities which help to restore it. In analysing the workaholism the role of the organization was stressed in comparison with other factors.

Maciej Macko

Sprawiedliwościowe determinanty odwetowych zachowań pracowników

Kontrproduktywność pracowników i zachowania odwetowe

Informacje o zachowaniach pracowników, którzy szkodzą własnym firmom nie należą do danych, które łatwo pozyskać. Pomimo licznych doniesień o charakterze anegdotycznym, nadal brakuje badań nad epidemiologią i głównymi przyczynami takich reakcji w warunkach polskich. Zachowania kontrproduktywne w organizacjach opisane są szerzej w zachodniej literaturze, a aktywność pracowników stojąca w sprzeczności z interesami firmy pojawia się w opracowaniach naukowych, jako istotna przeszkoda w budowaniu ogólnej efektywności¹⁰¹ przedsiębiorstw (Fodchuk, 2006; Organ i in., 2006; Fox i Spector, 2005; Ambrose i in., 2002; Fox i in., 2001; Herriot i in., 1997).

Raporty dotyczące etyki pracy w Stanach Zjednoczonych (*SHRM Ethics Report* za: Parks i Mount, 2005) są w stanie uzmysłowić zakres omawianego zjawiska: 27% ankietowanych pracowników twierdzi, że spotkało się w pracy, co najmniej, z jedną próbą kradzieży na szkodę pracodawcy, 36% zauważyło celowe przekłamywanie lub fałszowanie danych w raportach przedkładanych kierownictwu, a 45% było świadkiem okłamywania przełożonych. W USA roczne straty firm doświadczających zachowań kontrproduktywnych w szeregach pracowników szacowane są w przedziale od 15 do 25 miliardów dolarów, a około 30% kończących swoją działalność firm bankrutuje z powodu nieumiejętności radzenia sobie z kradzieżami wśród własnych pracowników (Parks i Mount, 2005). Szkodliwych dla pracodawcy aktywności o różnej sile i zasięgu podejmuje się od 33 do 75% wszystkich zatrudnionych osób (Bennett i Robinson, 2000).

Europejskie dane wydają się zbieżne z doniesieniami amerykańskimi. Niemieckie czasopismo *Psychologie Heute* (za: Gestmann, 2001) opublikowało w 2000 roku

¹⁰¹ Zależnie od perspektywy, w opracowaniach mówi się również o wydajności, skuteczności, produktywności.

następujące wyniki badań: 40% pracowników przebywa na fikcyjnych zwolnieniach lekarskich, chociaż w rzeczywistości są zdrowi; 41% naciąga obliczenia kosztów służbowych na swoją korzyść; 60% zabiera z pracy przedmioty należące do pracodawcy; 76% obciąża rachunek telefoniczny pracodawcy prywatnymi rozmowami. W innych doniesieniach (Hoehn, za: Gestmann, 2001), specjaliści zarządzania, poddawszy badaniom pracowników niemieckich koncernów wykazali, że z powodu postrzegania własnego kierownictwa, jako nieefektywnego i niezainteresowanego losem zatrudnionych, ponad 25% pracowników nie angażuje się w swoją pracę i ogranicza się do wykonywania absolutnego minimum objętych formalną umową obowiązków. W Niemczech, koszt szkodliwej działalności pracowników szacowany jest na ok. 18 miliardów € rocznie (Gestmann, 2001). Mowa tu jedynie o kosztach, jakie bezpośrednio ponoszą przedsiębiorstwa dotknięte tym problemem. Nie sposób jest rzetelnie wyliczyć koszty związane np.: z wypłatami odszkodowań przez firmy ubezpieczeniowe za dokonane przez pracowników szkody; z wymierzaniem i egzekwowaniem prawa wobec osób dopuszczających się kradzieży, czy wreszcie z utratą dobrego imienia lub tajemnic technologicznych firm.

Wyżej wymienione koszty są efektem kontrproduktywnych zachowań pracowników, które definiuje się, jako wszelkie zachowania naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności, a w efekcie szkodzące celom organizacji i/lub jej uczestnikom (*CWB, counterproductive work behavior*; Fox i in., 2001). Szkody, w wyniku takich zachowań, mogą być wyrządzone w równej mierze organizacji pracodawcy, zatrudnionym w organizacji ludziom – pracownikom lub przełożonym, jak i szerokiej grupie interesariuszy, do której należą także klienci, konsumenci, udziałowcy, akcjonariusze i dostawcy.

Pracownicy działający przeciw organizacyjnej efektywności tłumaczą, że dopuścili się wrogich i często nieetycznych zachowań w środowisku pracy motywowani rozmaicie definiowaną niesprawiedliwością, jaka spotkała ich ze strony pracodawcy (Ambrose i in., 2002; Bennett i Robinson, 2000). Zachowania kontrproduktywne będące reakcją na niesprawiedliwe traktowanie i wynikające z chęci przywrócenia poczucia sprawiedliwości relacji z innym pracownikiem lub organizacją pracodawcy noszą miano zachowań odwetowych (Skarlicki i Folger, 1997) lub zemsty na organizacji (Bies i Tripp, 1996, 2005).

Zachowania odwetowe oraz zemsta organizacyjna definiowane są w ramach szerszego konstruktu CWB, jako działania będące reakcją na odczuwaną przez pracownika krzywdę, podejmowane po to, by zadać szkodę, krzywdę, spowodować dyskomfort lub w inny sposób ukarać partnera relacji postrzeganego jako winnego spowodowania niekorzystnej sytuacji (Aquino i in., 2001). Zemstę można więc rozpatrywać, jako zachowanie planowane i intencjonalne (Jones, 2003), podejmowane z premedytacją. Odwet może przybrać formę aktów jawnej lub ukrytej, pośredniej lub bezpośredniej, werbalnej lub fizycznej agresji kierowanej zarówno wobec poszczególnych uczestników, jak i całej organizacji. Punktem zapalnym reakcji zawsze jest postrzegana prowokacja drugiej strony relacji i poczucie niesprawiedliwości,

poczucie skrzywdzenia lub uczucie bezsilności, którą ona wywołuje. W tym ujęciu, niekorzystne organizacyjnie reakcje pracowników wiążą się z pojedynczym motywem, jakim jest chęć zemsty i wyrównania rachunków z nierzetelnym i niesprawiedliwym współpracownikiem, przełożonym lub organizacją pracodawcy (Bies i Tripp, 2005). Odwet uczestnika może być sprowokowany poprzez: (a) utrudnienie lub uniemożliwienie osiągnięcia zakładanych osobistych lub zawodowych celów; (b) naruszenie uznawanych i uzgodnionych w ramach organizacji (lub zespołu pracowniczego) zasad lub norm; (c) niedotrzymanie złożonych obietnic; (d) nadużycia przez kogoś władzy lub organizacyjnego statusu (Skarlicki i Folger, 1997; Bies i Tripp, 1996, 2005). Wieloletnie studia nad fenomenem odwetu w organizacjach, Bies i Tripp (2005) podsumowują informacją, iż zaledwie 10% badanych przez nich pracowników nie potrafiło wskazać pośród własnych zachowań w środowisku pracy takiego przypadku, gdy ich reakcja nie byłaby motywowana wyłącznie chęcią zemsty.

Odwet i zemsta w środowisku pracy, to uzasadnione i racjonalne reakcje podejmowane w celu przywrócenia utraconego poczucia sprawiedliwości. Poszkodowanemu pracownikowi chodzi o dokonanie retribucji poprzez faktyczne (zadanie szkody) lub symboliczne (danie ujścia negatywnym emocjom) ukaranie winnego. W efekcie zemsta służy utrzymaniu poczucia własnej wartości i obronie ego (Bies i Tripp, 2005 s.73-75). Odwet, w odróżnieniu od innych zachowań kontrproduktywnych, nie wynika z motywów współzawodnictwa (jak np. podkradanie klientów), sadystycznych impulsów (np. *mobbing* i *bullying*), ani cech osobowościowych powiązanych z neurotycznością, ekstrawersją, ugodowością, czy agresywnością. Zawsze jednak stanowi reakcję pracownika na doświadczaną ze strony organizacji niesprawiedliwość¹⁰².

Sprawiedliwość organizacyjna

Pojęcie „sprawiedliwość organizacyjna” koncentruje w sobie spostrzeżenia uczestników organizacji dotyczące wyników decyzji podejmowanych przez organizację, metod ich podejmowania oraz traktowania osób dotkniętych tymi decyzjami (Greenberg i Colquitt, 2005; Saunders i Thornhill, 2004). Sprawiedliwość posiada również aspekt emocjonalny (Barclay i in., 2005) wynikający z oceny poziomu

¹⁰² McLean-Parks i Kidder (1994) ukuli hasło dobrze oddające naturę zachowań odwetowych. Gdy suma odczuwanej przez pracownika niesprawiedliwości przekroczy punkt krytyczny następuje tzw. efekt Popeye’a (inaczej efekt popcornu). Pracownik nagle zmienia swój styl pracy i przejawiane zachowania i np. z dobrotliwego zmienia się w złośliwego i wrogo nastawionego. Zmiana postaw wobec pracy powstaje na skutek postrzegania poprzedniego stylu zachowania, jako nieadekwatnego i nieskutecznego oraz próbie zastosowania rozwiązań, subiektywnie, bardziej skutecznych. Jak mawiał Popeye nękany przez złoczyńcę, na którego nie działało dobre słowo i łagodne przekonywanie: „Tyle mogłem znieść, bo więcej znieść nie mogę”.

subiektywnej równowagi między wkładem czynionym w uczestnictwo w organizacji (nie tylko w same zadania pracy), a wszelkimi zyskami płynącymi z uczestniczenia w niej. Zgodnie z definicją, sprawiedliwość nie stanowi obiektywnego standardu życia społecznego, ani też nie jest pojmowana, jako ideał normatywny (*justice*, Rawls, 1994) lecz definiowana jest, jako psychologiczne poczucie sprawiedliwości wynikające z poznawczo-afektywnej oceny jakości relacji zachodzących w ramach organizacji (*fairness*). W celu zapewnienia możliwie najpełniejszej diagnozy różnych elementów wpływających na zachowania pracowników w skomplikowanym środowisku, jakim jest organizacja, najczęściej wyróżnia się: sprawiedliwość dystrybutywną, proceduralną oraz interakcyjną.

Począwszy od koncepcji słuszności Adamsa z 1965 roku powstałej na gruncie teorii wymian społecznych Homansa, psychologowie organizacji podjęli się opisu sprawiedliwości dystrybutywnej rozumianej, jako równowaga wynikająca (a) z porównania indywidualnego wkładu czynionego w interakcję (wymianę) i zysków płynących z tej interakcji oraz (b) odniesienia wyniku owego porównania do występującego w danym otoczeniu (środowisku) standardu lub normy. Odniesienie dla porównań mogą stanowić, dla przykładu: inne osoby działające w ramach organizacji, standardy dotyczące danej gałęzi działalności lub branży, osoba w perspektywie jej ubiegłych doświadczeń, inni ludzie poza własną organizacją, przekonania osoby o opiniach innych na swój temat (Greenberg i in., 2007). Porównania z innymi ludźmi prowadzić będą do wystąpienia poczucia relatywnej deprywacji, w sytuacji niekorzystnej oceny zysków wymiany lub też do poczucia relatywnej przewagi, gdy uzyskuje się więcej, niż wstępnie oczekiwano. Pracownik, który ocenia zyski płynące z uczestnictwa w organizacji, jako dalece niesatysfakcjonujące, gotów jest wykorzystać wewnętrzne procedury i kulturę organizacyjną tak, aby przywrócić subiektywną równowagę wymian z pracodawcą. Walutą wymian, poza wynagrodzeniem i nagrodami materialnymi, mogą być również awanse, informacje, wiedza (szkolenia), szacunek, uznanie, itd. Ważne jest to, na ile firmowe regulacje, normy i procedury sprawiają, iż rozdział dóbr płynących z bycia członkiem danej organizacji wydaje się być uzasadniony i zrozumiały, a zatem sprawiedliwy.

Lecz decyzje kierownictwa również podlegają „recenzjom” pracowników. Są podstawą dla formowania się tzw. sprawiedliwości proceduralnej. Skupia się ona wokół postrzegania przez pracowników sprawiedliwości nie tyle zysków z uczestnictwa w organizacji, ile jakości samych procedur, na podstawie których podejmowane są w organizacji decyzje (Thibaut i Walker, 1975). Poczucie bycia traktowanym sprawiedliwie buduje się tu na przekonaniu, że wszyscy w organizacji podlegają dokładnie tym samym zasadom, regułom i procedurom, niezależnie od zajmowanego w sieci społecznej miejsca. Problem z takim rozumieniem sprawiedliwości polega na tym, że odmiennie, niż inne formy sprawiedliwości, procedury obowiązują trwale, a nie jednorazowo, jak to ma miejsce w przypadku regularnej dystrybucji dóbr (np. comiesięcznych wypłat). Wymaga to od organizacji bardzo dobrej komunikacji z pracownikami w przypadku wprowadzania

zmian, które mogłyby wpłynąć negatywnie na postrzeganie sprawiedliwości często zmieniających się procedur.

Sprawiedliwość interakcyjna, to inaczej sprawiedliwość relacji międzyludzkich w miejscu pracy. Postrzegana jest przez pryzmat wypełniania kilku podstawowych zasad rządzących percepcjami sprawiedliwości w środowisku pracy (Bies i Moag, 1986): (a) zasady uczciwej komunikacji, gdzie informując o stosowanych procedurach i podjętych decyzjach przełożeni powinni wykazywać się szczerością, otwartością, a kiedy to wskazane, również poufnością oraz winni unikać jakichkolwiek przekłamań i prób manipulacji; (b) zasady klarownych wyjaśnień, zgodnie z którą przełożeni zobligowani są zapewnić zrozumiałe i adekwatne wyjaśnienia odnośnie do sposobu podejmowania decyzji oraz ich następstw; (c) zasady szacunku, zakładającej, że władze powinny traktować pracowników z szacunkiem dla ich godności osobistej oraz powstrzymywać się od ataków i podkreślania własnej dominacji; (d) zasady poprawności politycznej, czyli zakazu wygłaszania opinii lub zadawania pytań wynikających ze stereotypizacji, uprzedzeń i tendencji do naruszania granic prywatności; (e) zasady zapewnienia informacji zwrotnej; (f) zasady uwzględniania opinii pracownika oraz tolerancji dla jego prywatnych poglądów; (g) zasady spójności komunikacji, czyli zgodności między wypowiedziami i oficjalnymi decyzjami, a faktycznymi działaniami i zachowaniami; oraz (h) neutralności. Opisane reguły nie są związane z tzw. formalną strukturą decyzji, ani z organizacją traktowaną jak sprawny, choć bezduszny system, ale odbio-rem instytucji i jej reprezentantów z „czysto ludzkiej” perspektywy.

Badania sprawiedliwości

W 2001 roku ukazały się trzy niezwykle znaczące prace dokonujące zestawień 190 badań sprawiedliwości organizacyjnej przeprowadzonych w latach 1976-2001. Zarówno meta-analizy Colquitta, Colquitta i in., jak i praca Cohen-Charash i Spector dostarczają szeregu naukowych uzasadnień wpływu poczucia sprawiedliwości na zadowolenie i satysfakcję z pracy, zaangażowanie w pracę (również afektywne – przywiązanie) oraz zaufanie do organizacji i jej przedstawicieli. W organizacjach traktujących swoich uczestników *fair* mniejsza była skłonność do negatywnych reakcji, wycofywania się (emigracji emocjonalnej), próżniactwa społecznego oraz dokonywania negatywnych ocen pracy i zachowań przełożonych.

Organ (1997) w wielokrotnie replikowanych badaniach odnalazł wysokie korelacje (0.60-0.80) pomiędzy zadowoleniem z pracy i poczuciem sprawiedliwości podsumowując swoje dociekania opinią, iż organizacyjna sprawiedliwość

jest bardzo ważnym ogniwem łączącym morale załogi, indywidualne zadowolenie z pracy i ogólną efektywność działań organizacyjnych.

Amerykańskie i niemieckie badania nad poczuciem sprawiedliwości dostarczają dowodów, iż organizacje, w których sprawiedliwość nie jest wysoko cenioną wartością i które nie są postrzegane, jako sprawiedliwe wobec własnych pracowników są równocześnie świadkami większej ilości zachowań kontrproduktywnych (sabotaży, kradzieży i agresji o charakterze odwetowym) (Jones, 2003; Ambrose i in., 2002; Bies i Tripp, 2001; Greenberg, 1993) oraz mniejszej ilości zachowań obywatelskich/etosowych wskazujących na aktywne uczestnictwo w organizacji (Organ i in., 2006; Retowski i in., 2003).

Główne motywy dla utrzymywania poczucia sprawiedliwości

Przede wszystkim, sprawiedliwość jest moralnie właściwa. Wyłącznie ze względu na swoje człowieczeństwo ludzie zyskują prawo do bycia traktowanymi w sposób, który rodzi u nich szacunek do samych siebie (Rawls, 1994). Ludzie będą zatem wewnętrznie motywowani do takich zachowań, które wpłyną na utrzymanie poczucia sprawiedliwości, a tym samym szacunku do siebie samych. Firmy niesprawiedliwe, będą świadkami dużej rotacji pracowników, którzy nie widząc możliwości wpływania na poprawę relacji zatrudnienia, będą opuszczać nieefektywne społecznie środowisko. W takich organizacjach trwać będą natomiast pracownicy najlepiej przystosowani do działania pod niespójnym kierownictwem i wśród niejasnych norm. Zmieniają swoją aktywność na taką, która pozwoli im się ukryć w gąszczu formalnych regulacji, nierealistycznych celów, niezyciowych zaleceń lub wręcz zaczną wykorzystywać firmę do własnych celów. W najlepszym przypadku powstrzymają się od dodatkowego zaangażowania w życie organizacji i ograniczą się do wykonywania absolutnego minimum, by utrzymać zewnętrzne pozory uczestniczenia w organizacji.

Sprawiedliwość pozwala unikać silnych negatywnych emocji i niezadowolenia pracowników. Niesprawiedliwie traktowani pracownicy będą usiłowali poszukiwać sposobów zadośćuczynienia swoim osobistym frustracjom. Podejmą wtedy więcej prób wyrównania rachunków z niesprawiedliwym pracodawcą w formie zachowań odwetowych (Skarlicki i Folger, 1997) lub zemsty na organizacji. Na określenie takich wewnętrznych motywacji badacze posługują się terminem sprawiedliwość deontyczna (Folger, 2001), która stanowi karę za odstępstwa od wypełniania nadrzędnych obowiązków, nakazów i zobowiązań boskich, społecznych i moralnych. Sprawiedliwość deontyczna to proces ciągłej nieuświadomionej

oceny standardów etycznych i moralnych regulujących relacje interpersonalne. Także te w miejscu pracy. Jeśli pracodawca lub przełożony złamie jakąś naczelną zasadę sprawiedliwości, może stać się obiektem wrogich reakcji. Stąd, pracownicy będą niekiedy podejmować zachowania, które są odpowiedzią nie tyle na doświadczane przez siebie, ile obserwowane w otoczeniu niesprawiedliwości i krzywdy. Dostrzeganie rażącej niesprawiedliwości, która dotknęła współpracownika może prowadzić do powstrzymywania się od pracy, strajków lub wręcz prób dokonania sabotażu na niepopularnym menedżerze lub źle ocenianym pracodawcy (Gestmann, 2001). Sprawiedliwość w organizacji pomaga uniknąć strat materialnych, finansowych i społecznych. Jest budulcem relacji międzyludzkich i stanowi nader istotny element prawdziwej społecznej odpowiedzialności biznesu.

Trzymanie się zasad sprawiedliwości organizacyjnej wpływa na tworzenie w lokalnym środowisku reputacji firmy atrakcyjnej dla pracowników. Jest to ten rodzaj „marketingu szeptanego”, który przynosi daleko większe korzyści i przysparza mniejszych kosztów, aniżeli jakakolwiek inna, zewnętrzna forma budowania wizerunku. Dzięki poczuciu sprawiedliwości, w firmie wzrasta lojalność wobec pracodawcy i szacunek wobec przełożonych. Najlepsza reklama pracodawcy, to pozytywna opinia zadowolonego pracownika wygłoszona wśród znajomych i przyjaciół. Pochodzi bowiem od samego uczestnika danej firmy i ma znacznie silniejsze oddziaływanie, aniżeli najlepiej nawet skrojone ogłoszenie w poczytnym czasopiśmie.

Sprawiedliwe wynagradzanie pozwala pracownikom zaspokajać ten typ potrzeb, na którym najbardziej im zależy. Niezależnie, czy najbardziej cenionym organizacyjnym „zyskiem” będzie awans, pieniądze, nagroda rzeczowa, pochwała, inwestycje w rozwój, czy wzrost zaufania, organizacja będzie w stanie zaoferować najbardziej zaangażowanym pracownikom spełnienie najistotniejszych oczekiwań w ramach kafeteryjnego systemu wynagrodzeń. Jeśli organizacja nie jest w stanie spełnić oczekiwań pracownika lub spełni je jedynie w ograniczonym stopniu zmuszona jest do zapewnienia uzasadnień podejmowanych decyzji. Firma nadal postrzegana będzie, jako sprawiedliwa, jeśli wytłumaczy powody, dla których nie jest w stanie wypełnić zaciągniętych wobec własnych uczestników zobowiązań. Pracownicy są w stanie zrozumieć i zaakceptować decyzje podejmowane w organizacji, nawet takie, które w negatywny sposób dotyczą ich samych. Dzieje się tak w sytuacji, gdy firma zaoferuje adekwatne i rzeczowe uzasadnienie, a jej akceptowany reprezentant, np. menedżer, odpowiednio je przekaże (Greenberg, 1993, 1997).

Istnieje również inna strona sprawiedliwości dystrybutywnej. Pracodawcy będący liderami placowymi oraz tacy, którzy stosują metodę ponadnormatywnego wynagradzania wartościowych pracowników, wykorzystują w praktyce pewien ciekawy mechanizm psychologiczny. Jeśli uczestnik zostaje szczególnie sownie wynagrodzony, a ta oczywista niesprawiedliwość dystrybutywna przynosi pracownikowi korzyść własną, powoduje poczucie winy związane z otrzymaniem nienależnych zysków. Może więc wywołać napięcie motywacyjne skłaniające do podjęcia dodatkowych wysiłków na rzecz pracodawcy (Greenberg, 1988). Świadomość procesów

motywacyjnych związanych z poczuciem sprawiedliwości stanowi ważny oręż w walce o organizacyjną efektywność.

Poczucie sprawiedliwości pomaga ludziom kontrolować otoczenie, radzić sobie z niepewnością oraz przewidywać następstwa własnych i cudzych działań. Sprawiedliwość organizacyjna zapewnia stały i typowy dla danej firmy, a zatem bezpieczny standard odniesienia nawet w sytuacji dużej zmienności zewnętrznej. Łatwiej zaplanować istotne życiowe kroki (np. kredyt mieszkaniowy, podjęcie pracy w odległym mieście) mając pewność dochodów i stabilność zatrudnienia u rzetelnego pracodawcy. Poczucie bezpieczeństwa wynika bezpośrednio z dotychczasowego postępowania reprezentantów firmy. Jeśli organizacja kierowała się sprawiedliwością wymian (sprawiedliwość dystrybutywna), zawsze adekwatnie wynagradzała wkład w pracę, a wysokość wypłat wprost wynikała z funkcjonującego w firmie systemu wynagrodzeń (sprawiedliwość proceduralna) poczucie sprawiedliwości jest znaczące. Jeśli kierownictwo dba również o jakość współpracy w ramach firmy i kieruje się zasadą uczciwości w kontaktach z podwładnymi (sprawiedliwość interakcyjna), modeluje pożądane zachowania i pokazuje istotne dla organizacji wartości, to jednocześnie ułatwia ich zrozumienie i akceptację.

Konsekwentne, świadome i uzasadnione stosowanie systemu wzmocnień: kar i nagród, pochwał i nagan wpływa na ograniczenie zachowań antyspołecznych i kontrproduktywnych, a promuje oraz nagradza zachowania innowacyjne i prospołeczne. Sprawiedliwe traktowanie pozwala osiągać najlepszym pracownikom należne uznanie ze strony pracodawcy (podwyżki, awanse, szkolenia) oraz pozwala odnaleźć i wyeliminować pracowników nieefektywnych i antyspołecznych, a więc szkodzących firmie. Ważne jest przy tym, aby nie nagradzać przypadków realizowania przez pracowników korzyści własnych kosztem współpracowników lub całej firmy. Karanie pracownika za błędy, za które winę ponosi w rzeczywistości ktoś inny jest również znaczącym błędem w zakresie tzw. sprawiedliwości retributywnej. Sprawiedliwość wzmaga zatem samokontrolę pracowników, kontrolę w ramach grup pracowniczych i ułatwia menedżerom nadzór nad wykonywanymi przez grupy i zespoły zadaniami.

Podobnie, jak dla jednostek, organizacyjna sprawiedliwość, ważna jest dla funkcjonowania grup społecznych. Pracownicy traktowani *fair* przez organizację korzystają z analogicznych, „panorganizacyjnych” norm uczciwości współpracując w ramach mniejszych jednostek i zespołów (działów, oddziałów, grup projektowych). Ze strony grupy sprawiedliwe traktowanie jest cenionym sygnałem, iż każdy pracownik może liczyć na akceptację, wsparcie i bycie docenionym za szczególnie wkład w pracę całego zespołu. Buduje to poczucie przynależności do grupy, wzmacnia spójność grupową i wpływa na większą gotowość do współpracy. W spójnych grupach rzadko dochodzi do poważnych konfliktów, a wzrasta skuteczność działania i chęć do pomocy w rozwiązywaniu problemów zadaniowych i interpersonalnych. Co najważniejsze, zgrany i kooperacyjnie nastawiony zespół aktywniej uczestniczy w promowaniu i wdrażaniu istotnych organizacyjnie zmian i szybciej, dzięki skutecznemu obiegowi informacji, akceptuje podejmowane ogólnie decyzje.

Sprawiedliwość organizacyjna pomaga pracownikom określić, w jaki sposób będzie się traktowanym przez współpracowników, przełożonych i podwładnych. Można się spodziewać, że osoby łamiące reguły sprawiedliwościowe (tzw. transgresorzy) postrzegane, jako dewianci od nadrzędnych grupowych lub firmowych norm będą odbiorcami negatywnych komunikatów i zachowań. W przypadku braku zmiany sposobu postępowania, takie osoby będą wykluczane z grupy pracowniczej. Dzięki sprawiedliwości, która konstytuuje jedną z podstawowych norm odniesienia w ocenach wszystkich interakcji społecznych, efektywna organizacja będzie umiała szybko zareagować i zwolnić nieskutecznych i agresywnych uczestników. Instytucji łatwiej sankcjonować zachowania dewiacyjne pracowników, a im samym pozwala łatwo przewidzieć, czy osiągną, czy utracą zakładane z uczestnictwa w organizacji zyski zachowując się w dany sposób.

Im większa jest niepewność otaczającego środowiska, tym większa tendencja do interpretatywnych prób przewidywania możliwych kolei losu. W takiej sytuacji to, co wydaje się mieć kolosalne znaczenie w budowaniu organizacyjnej efektywności, to zaufanie pracowników do swoich pracodawców i ich przedstawicieli. Zaufanie owo przejawiać się może zarówno w sferze kalkulatywnej, jako wiara w osiągnięcie obiecanych zysków i wynagrodzeń, jak i w sferze społecznej, jako przekonanie, że będzie się przez pracodawcę traktowanym z godnością i szacunkiem. Shapiro i Kirkman (2001) sugerują nawet, iż brak takiego zaufania, to nic innego, jak przykład tzw. niesprawiedliwości antycypacyjnej. Wchodzący do nowej organizacji uczestnik, stosuje specyficzny rodzaj gry z pracodawcą w reakcji na zaledwie przewidywaną, a nie już odczuwaną, niesprawiedliwość. Może w związku z tym zacząć skupiać się wyłącznie na realizacji własnych zysków kosztem pracodawcy.

Pracowników, którym umożliwia się wpływ na podejmowane w firmie decyzje cechuje wyższy poziom zadowolenia. Innymi słowy, wszędzie tam, gdzie wdrażane są zasady uprawnomocnienia załogi subiektywne poczucie sprawiedliwości powinno być większe. Jednak podstawowym błędem popełnianym przez przełożonych bywa delegowanie na pracowników znacznej ilości nowych zadań bez delegowania dostatecznej ilości uprawnień. W praktyce, zatrudnieni obarczani są coraz to nowymi zadaniami i odpowiedzialnością bez uprawnień decyzyjnych i bez należnego dodatkowego wynagrodzenia. Zdarza się więc, że coś, co miało sprzyjać rozwojowi okazuje się jeszcze bardziej obciążać psychicznie i w rzeczywistości utrudnia znalezienie równowagi między pracą zawodową i życiem prywatnym.

Jednym z założeń sprawiedliwości organizacyjnej jest również zasada dostarczania zatrudnionym odpowiednich informacji w odpowiednim czasie tak, aby mieli wystarczające dane do podjęcia wymaganych na stanowisku decyzji. Działając w zmiennym otoczeniu, firmy zmuszone do natychmiastowych reakcji często nie są w stanie na czas poinformować swoich pracowników o podejmowanych decyzjach. Różne, formalne i nieformalne, systemowe i wynikające z ludzkiego zaniedbania blokady komunikacji wpływają na wzrost liczby błędów popełnianych przez załogę. Takie błędy bywają następnie surowo karane przez

pracodawców, ponieważ niosą za sobą poważne skutki w wymiarze ekonomicznym. W podobnych przypadkach, kary postrzegane będą, jako niesprawiedliwe i spowodują najczęstszą reakcję, jaką będzie powstrzymywanie się od podejmowania jakichkolwiek dodatkowych wyzwań z obawy przed kolejnym niepowodzeniem. Wytworzy się atmosfera unikania odpowiedzialności i dbania wyłącznie o własny, wąski zakres obowiązków. Zanika chęć do kooperacji i świadczenia jakichkolwiek ponadstandardowych wysiłków.

Podsumowując, sprawiedliwość organizacyjna pomaga pracownikom kontrolować zmienne otoczenie, radzić sobie z niepewnością oraz przewidywać osiągnięte z uczestnictwa zyski. Określa sposób, w jaki pracodawca będzie realizował relacje zatrudnienia i jak będzie traktował pracowników. Dzięki dostępowi do informacji, wpływa na lepsze zrozumienie decyzji i działań pracodawcy, co powoduje większą gotowość do zmian i większe zaufanie do zarządzających. Powoduje wzrost lojalności wobec pracodawcy i szacunku do przełożonych, co pozytywnie wpływa na promocję firmy w lokalnym środowisku. Wreszcie, ogranicza rywalizacyjne tendencje społeczne i wspomaga kooperację wewnątrz- i międzygrupową. Obnaży puste deklaracje i autopromocyjne działania pracowników poprzez nastawienie nie na ingerujące i zewnętrzne, ale wewnątrzgrupowe mechanizmy kontroli efektów i jakości pracy.

Zarządzanie sprawiedliwością w organizacji

Poziom wynagrodzeń, możliwości rozwoju oraz klimat społeczny, jaki pracownik spotka w instytucji wpływa na jego oceny i przyjęcie określonej postawy wobec pracy i pracodawcy. Sprawiedliwe traktowanie stwarza warunki do pozytywnych ocen środowiska pracy, wzrostu satysfakcji z wykonywanych zadań i większej gotowości do pełnego, aktywnego uczestnictwa w organizacji. Takie relacje zatrudnienia będą „zrównoważone” pod względem świadczonego wkładu i zysków płynących z pracy. Odpowiednie traktowanie ułatwi osiągnięcie zakładanych celów i poprawi odczuwalne warunki zatrudnienia. To z kolei, wpłynie na utrzymanie (ewentualnie wzrost) efektywności zadaniowej, lecz w daleko większym stopniu wpłynie na efektywność kontekstową organizacji (Organ i in., 2006). Zadowolony pracownik, podejmując dodatkowe zobowiązania wpływa na efektywność towarzyszącą wykonaniu zadań, której wzrost dostrzec można raczej w codziennych oszczędnościach oraz lepszej jakości klimatu społecznego firmy, aniżeli w zmierzonych, ekonomicznych wskaźnikach wydajności. Dzięki sprawiedliwym wymianom z pracodawcą, po osiągnięciu wyznaczonego wyniku pracy, uczestnik ma powody do pozytywnej, ogólnej oceny jakości relacji zatrudnienia, wzrostu motywacji do pracy i większego

zaangażowania w życie organizacji. Pracownik traktowany sprawiedliwie wpływa na wzrost ogólnej efektywności organizacyjnych przedsięwzięć.

Częste przypadki organizacyjnej niesprawiedliwości obniżają satysfakcję zatrudnionych i będą w stanie zmniejszyć produktywność zarówno zadaniową, jak i kontekstową, przysparzając strat firmie. Pracownicy mogą powstrzymywać się od pracy, wpływając na spadek wydajności, jak i odmawiać pomocy innym osobom zatrudnionym, ponieważ nie leży to w ich prywatnym interesie. Słabsze wyniki, zapewne są w stanie wzbudzić wśród menedżerów gotowość do reaktywnego wdrażania restrykcyjnej polityki wspierania produktywności. W takich sytuacjach częstymi reakcjami zarządów jest m.in.: wdrażanie polityki oszczędności; promowanie wzmoczonej konkurencji wewnętrznej; rozrost funkcji kontrolnych zapewniających utrzymanie jakości lub tempa pracy; awansowanie menedżerów autorytarno-nakazowych, którzy są w stanie zagwarantować osiągnięcie zakładanych celów; wreszcie, poprzez drastyczne cięcia kosztów, *outsourcing* lub *offshoring* niektórych funkcji, co bywa związane ze zwolnieniami. Ograniczone zostają wynagrodzenia i słabnie klimat społeczny powodując dalszy spadek satysfakcji pracowników oraz zanik autotelicznej motywacji do uczestniczenia w organizacji. Następuje wzmocnienie negatywnych następstw, ponieważ niesprawiedliwość organizacji wzmaga reaktywną motywację pracowników do odwetu, a ta często jest przyczyną zaostrzenia sankcji i kolejnych niesprawiedliwości (Jones, 2003). Zdecydowanie słabną zachowania obywatelskie, a odczuwana niesprawiedliwość może być rekompensowana poprzez podjęcie zachowań kontrproduktywnych wobec negatywnie ocenianego pracodawcy. Przypadki niesprawiedliwości zmuszają kierownictwo do odejścia od strategii zrównoważonego wzrostu poprzez optymalizację procesów i podjęcia nagłych zmian zaradczych zgodnych ze strategią „gaszenia pożarów” ograniczoną do pojedynczej funkcji w ramach organizacyjnego systemu.

Tymczasem zarządzanie sprawiedliwością organizacyjną (Cropanzano i in., 2007), to skomplikowana i delikatna materia. Jest to kompleksowa metoda diagnozy i regulacji relacji zatrudnienia. Modyfikacja tylko jednego z elementów struktury, kultury lub procesów organizacji nie przyniesie pożądanych, pozytywnych efektów. Firmy i instytucje chcące wykorzystać wiedzę na temat poczucia sprawiedliwości organizacyjnej powinny zwracać uwagę zarówno na wysokość wynagrodzeń; skuteczność, bezstronność i spójność wewnętrznych procedur; jakość metod kierowania, jak i na jakość klimatu społecznego w miejscu pracy.

Tabela 1. Radzenie sobie z reakcjami na odczuwaną niesprawiedliwość

Diagnoza			
PRZYKŁADOWE ZDARZENIE: Pracownik nie otrzymuje obiecanego awansu lub podwyżki			
PRZEKONANIE PRACOWNIKA: Obiecano „dobro”, a nie dostarczono go			
Sprawiedliwość dystrybutywna	Sprawiedliwość proceduralna	Sprawiedliwość informacyjna	Sprawiedliwość interpersonalna
„Nie dostałem awansu, a obiecano mi”	„Kto dostał awans/ podwyżkę? Przecież nie było konkursu, a powinien być”	„Nikt nie chce nic po- wiedzieć. Całkowity brak informacji”	„Przełożony powie- dział, że nie będzie się przed nikim tłumaczyć. Źle mnie potraktował”
EFEKT: Poczucie niesprawiedliwości Frustracja i utrata motywacji do pracy			
Interwencja ZARZĄDZANIE SPRAWIEDLIWOŚCIĄ ORGANIZACYJNĄ			
Działać na poczucie utruty cenionej warto- ści przez pracownika. Określić tę wartość, być może można zaoferować rekom- pensatę – Zaproponować pra- cownikowi inne, od- powiednio atrakcyjne wynagrodzenie za jego zaangażowanie (szkolenie menedżer- skie, rotacja stano- wiskowa, pełnienie obowiązków w okre- sie przejściowym)	Uaktualnić procedury. Uwzględnić zmiany i plany strategiczne – Zmienić procedu- ry awansowania i wynagradzania (uwzględnić rekruta- cje wewnętrzne i zewnętrzne, wdro- żyć system ocen okresowych)	Zapewnić wyjaśnienia i uzasadnienia decyzji – Ogłosić zmianę pro- cedur awansowania i wynagradzania – Poinformować o powodach zmian procedur – Poinformować pra- cownika, że nikt nie zostanie awansowany i zmienia się struk- tura działu (brak awansu) by uniknąć pomówień o uzna- niowość decyzji lub złą wolę	Wyjaśnić nieporozu- mienie. Zadbaj o warunki do dalszej współpracy – Rozmowa wyjaśniają- ca z przełożonym – Uzasadnienie decyzji i postępowania przed pracownikiem
Zablokowanie kontrproduktywnych reakcji odwetowych			

Źródło: Opracowanie własne.

Muszą kształtować spójną, logiczną i konsekwentną politykę zarówno w procedurach przydziału zadań i określania celów, procesie rekrutacji i selekcji pracowników, ścieżkach karier i awansów, systemach ocen okresowych, procedurach zwolnień indywidualnych i grupowych, motywacyjnych systemach wynagradzania oraz procesach wewnętrznej komunikacji.

To, co zainteresuje praktyków kierowania sprawnie aplikujących idee naukowe na grunt rozwiązań praktycznych, to wiadomość, iż istnieje sposób radzenia sobie z negatywnymi efektami niesprawiedliwości poprzez swoisty mechanizm kompensacji (tabela 1). Negatywne efekty niesprawiedliwości jednego rodzaju,

choćby dystrybucyjnej, mogą być neutralizowane adekwatnymi reakcjami również na bazie pozostałych typów sprawiedliwości – proceduralnej, informacyjnej i interpersonalnej. Zarządzanie sprawiedliwością organizacyjną może okazać się ważnym i skutecznym narzędziem w nieustającej walce o zadaniową i kontekstową efektywność firmy.

Pośród predyktorów kontrproduktywnych zachowań w środowisku pracy znaczną uwagę poświęca się na gruncie psychologii pracy i organizacji zmiennej określanej, jako poczucie sprawiedliwości organizacyjnej. Wydaje się ona uwzględniać dynamikę i zmienność funkcjonowania współczesnych organizacji oraz realizowanych w ich ramach relacji zatrudnienia. W artykule zdefiniowano pojęcie zachowań odwetowych stanowiących ten typ kontrproduktywności, który wynika wprost z negatywnych ocen realizacji zasad sprawiedliwościowych przez organizację pracodawcy. Zaoferowano również wytyczne użyteczne w planowaniu interwencji w przypadkach wystąpienia organizacyjnej niesprawiedliwości, aby w efekcie zminimalizować przypadki odwetu.

Literatura

- Ambrose M.L., Hess R.L., Shankar G., 2007, *The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system related attitudes*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 103, 21-36.
- Ambrose M.L., Seabright M.A., Schminke M., 2002, *Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 89, 947-965.
- Anderson L.M., Pearson C.M., 1999, *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace*, „Academy of Management Review”, 24, 452-471.
- Aquino K., Tripp T.M., Bies R.J., 2001, *How employees respond to personal offense: the effects of blame attribution, victim status and offender status on revenge and reconciliation in the workplace*, „Journal of Applied Psychology” 86, 52-59.
- Bennett R.J., Robinson S.L., 2000, *Development of a measure of workplace deviance*, „Journal of Applied Psychology”, 85, 349-360.
- Barclay L.J., Skarlicki D.P., Pugh S.D., 2005, *Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation*, „Journal of Applied Psychology”, 90, 4-11.
- Bies R.J., Tripp T.M., 2005, *The study of revenge in the workplace: conceptual, ideological and empirical issues*, w: S. Fox, P.E. Spector, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, Waszyngton: APA.
- Bies R.J., Tripp T.M., Kramer R.M., 1997, *At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations*, w: R.A. Giacalone, J. Greenberg, *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Bies R.J., Tripp T.M., 1996, *Beyond distrust: „getting even” and the need for revenge*, w: R.M. Kramer i T. Tyler, *Trust in organizations*, Newbury Park: Sage.
- Bies R.J., Tripp T.M., 2001, *A passion for justice: a rationality and morality of revenge*, w: R. Cropanzano, *Justice in the workplace: from theory to practice*, Mahwah: Erlbaum.

- Bies R.J., Moag J.F., 1986, *Interactional justice: communication criteria of fairness*, w: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, M.H. Bazerman, *Research on negotiations in organizations*, Greenwich: JAI Press.
- Cohen-Charash Y., Spector P. E., 2001, *The role of justice in organizations: a metaanalysis*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 86, 278-321.
- Colquitt J.A., 2001, *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*, „Journal of Applied Psychology”, 86, 386-400.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C., Ng, K.Y., 2001, *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*, „Journal of Applied Psychology”, 86, 425-445.
- Cropanzano R., Bowen D.E., Gilliland S.W., 2007, *The management of organizational justice*, „Academy of Management”, listopad, 34-48.
- Fodchuk K.M., 2006, *Work environments that negate CWB and foster organizational citizenship: research-based recommendations for managers*, „The Psychologist-Manager Journal”, 10, 27-46.
- Fox S., Spector P.E., (red.), 2005, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors nad targets*, Waszyngton: APA.
- Fox S., Spector P.E., Miles D., 2001, *Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions*, „Journal of Vocational Behavior”, 59, 291-309.
- Folger R., 2001, *Fairness as deonance*, w: S.W. Gilliland, D.D. Steiner, D.P. Skarlicki, *Research in social issues in management*, Greenwich: Information Age.
- Gestmann M., 2001, *Sabotaż w miejscu pracy*, Kraków: WPSB.
- Greenberg J., 1988, *Equity and workplace status: a field experiment*, „Journal of Applied Psychology”, 73, 606-613.
- Greenberg J., 1993, *Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 54, 81-103.
- Greenberg J., 1997, *Managing the social determinants of employee theft*, w: R.A. Giacalone, J. Greenberg, *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Greenberg J., Colquitt J.A., 2005, *Handbook of organizational justice*, New Jersey: LEA.
- Greenberg J., Ashton-James C.E., Ashkanasy N.M., 2007, *Social comparison processes in organizations*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, 102, 21-41.
- Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J.M., 1997, *The content of the psychological contract*, „British Journal of Management”, 8, 151-162.
- Jones D.A., 2003, *Predicting retaliation in the workplace: the theory of planned behavior and organizational justice*, „Academy of Management Best Conference Paper 2003”, 1-6.
- Organ D.W., 1997, *Toward an explication of „morale”*, w: C.I. Cooper, S.E. Jackson, *Creating tomorrow's organizations*, Londyn: Wiley&Sons.
- Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., 2006, *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Parks L., Mount M.K., 2005, *The dark side of self-monitoring: engaging in counterproductive behaviors at work*, „Academy of Management Best Conference Paper 2005”, 11-16.
- Retowski S., Bogdanowicz A., Dolata J., Kaźmierczak M., 2003, *Przywiązanie organizacyjne i percepcja sprawiedliwości organizacyjnej jako predyktory zachowań etosowych w organizacji*, w: A. Witkowski, *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. VI.
- Rawls J., 1994, *Teoria sprawiedliwości*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Saunders M.N.K., Thornhill A., 2004, *Trust and mistrust in organizations: an exploration using an organizational justice framework*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 13.

- Shapiro D.L., Kirkman B.L., 2001, *Anticipatory injustice: the consequences of expecting injustice in the workplace*, w: J. Greenberg, R. Cropanzano, *Advances in organizational justice*, Stanford: Stanford University Press.
- Skarlicki D.P., Folger R., 1997, *Retaliation in the workplace: The roles of justice*, „Journal of Applied Psychology”, 82.
- Thibaut J.W., Walker L., 1975, *Procedural justice. A psychological perspective*, Hillsdale: LEA.

Maciej Macko

Justice Determinants of Employees' Revenge Behaviors

Abstract

In an I-O Psychology literature, there is a considerable body of evidence for a bearing the variable labeled „organizational justice” has on Counterproductive Work Behaviors. The construct of organizational justice/fairness seems to encompass the notion of organizational dynamics and swift changes in contemporary employment relations. Thus evoking an increasing interest of OB researchers and HRM practitioners. The article attempts to define retaliatory behaviors and organizational revenge - the types of CWB closely related to organizational fairness perceptions – and offers guidelines for organizational interventions aiming to cope with perceptions of injustices among employees. And in so doing, prevent revenge toward employer in the future.

Małgorzata Dłużewska

Oddziaływanie czynników wsparcia w procesie stresu zawodowego

Wszyscy pragniemy życia w dobrym zdrowiu i jeszcze lepszym samopoczuciu. Tymczasem często jesteśmy poddawani różnego rodzaju stresorom. Stresujemy się prawie wszystkim, wydarzeniami na świecie, bezrobociem, korkiem na ulicy, spojrzeniem przełożonego, chorobą, wagarami swojego dziecka, pogodą, rozwodem przykłady tutaj można mnożyć.

Zjawisko stresu jest tak rozpowszechnione, że aż chwilami wydaje się nam banalne a wszystkie działania skierowane na zdiagnozowanie przyczyn objawów i konsekwencji uważamy za bezcelowe. Wielu z nas uważa, że jest to typowe zjawisko dla naszych czasów, naszej przestrzeni życiowej, naszej natury.

Słowo „stres” (ang.) nacisk, ciśnienie dawno przestało być terminem używanym tylko przez specjalistów (Bilikiewicz, Landowski, Radziwiłowicz, 2004: 68).

Pojęcie stresu należy do kluczowych pojęć współczesnej psychologii.

Swoją popularność problematyka zawdzięcza różnorodności znaczeń przypisywanych temu pojęciu.

Dokonując klasyfikacji stresu można wyróżnić grupy definicji, z których każda akcentuje inny aspekt tego pojęcia, wskazując na bodziec, reakcję, relację zachodzącą pomiędzy jednostką a otoczeniem.

W nauce stres kojarzony jest z twórcą pierwszej napisanej już w 1936 r. teorii stresu, lekarzem H. Selye. Użył on słowa stres, który zdefiniował z punktu widzenia biologii i fizjologii jako „nieswoistą reakcję organizmu na wszelkie stawiane mu żądanie” (Selye, 1979: 25). Definicja ta była wielokrotnie krytykowana szczególnie za przymiotnik „niespecyficzny”.

Już wczesne badania psychologiczne nad stresem prowadzone w latach 50 traktowały go jako sytuację zewnętrzną, bodźcową wywołującą określone stany emocjonalne. Autor tego twierdzenia I. Bosowitz ujmował stres jako „klasę bodźców,

która posiada różne prawdopodobieństwo wywołania lęku u większości ludzi” (Reykowski, 1996: 189).

Inną definicję stresu zaproponował R. Lazarus określając „stres psychologiczny jest szczególną relacją zachodzącą pomiędzy osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako nadwerężającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi” (Lazarus, Folkman, 1984: 20).

Możemy zaryzykować stwierdzenie, iż definicja stresu stworzona i zaproponowana przez R. Lazarusa jest najbliższa definicji określającej stres zawodowy.

Jako jedna z nielicznych definicja właśnie ta ukazuje poziom relacji zachodzących pomiędzy jednostką a środowiskiem zwracając szczególną uwagę na subiektywne odczucia a tym samym indywidualizm jednostki.

Przekładając kategorię stresu na specyfikę miejsca, stres zawodowy traktowany jest jako proces, w którym czynniki związane ze środowiskiem pracy powodują określone konsekwencje.

Praca bez względu na jej charakter odgrywa coraz większą rolę w życiu współczesnego człowieka. Pracownik jest coraz bardziej skłonny czerpać z wykonywanej pracy poczucie sensu swojego życia, według niej stopniuje wartościowanie nie tylko swojej egzystencji i osobowości.

Tak pojęte wartościowanie pracy można postrzegać jako zjawisko korzystne. Jednak wtedy, gdy sukces zawodowy staje się wartością nadrzędną, przysłaniającą wszystkie inne, jak wiele procesów ma też swoje ujemne skutki.

Niezwykle istotna staje się umiejętność rozpoznawania własnych emocji związanych z wykonywanym zawodem. Specyficzną formą reakcji na przewlekły stres w pracy może być brak satysfakcji z wykonywanych działań, poczucie niewspółmiernego obciążenia, źródło zniechęcenia i destrukcji, obniżenie poziomu poczucia dokonań osobistych. Osoby zaczynają unikać kontaktu, rozwijają się cechy cynicznego i negatywnego stosunku do otoczenia, pojawia się brak kontroli, trudności z koncentracją, objawy somatyczne jak również dolegliwości ze strony psychicznej.

Niestety również, zjawisko to ma niekorzystny wpływ na jakość świadczonych usług medycznych, zdrowie pacjentów jak i na szeroko pojęty interes konkretnych placówek ochrony zdrowia.

Po przeprowadzeniu w 2007 roku badań pilotażowych nad stresem zawodowym średniego personelu medycznego podjęłam decyzję o przeprowadzeniu badań na większą skalę.

Miejsce przeprowadzenia badań to 28 placówek państwowego sektora służby zdrowia znajdujących się na terenie działania Okręgowej Izby Pielęgniarek i Położnych w Poznaniu - stary powiat poznański.

Przy prowadzeniu badań rozdano 3200 ankiet, z czego zwrotność ankiety wyniosła 1250 sztuk, kryterium stanowił każdy wynik.

Badania objęły przestrzeń czasową od października do grudnia 2008 roku.

Celem badań była analiza materiału empirycznego pod względem oddziaływania czynników wsparcia na rozwój i występowanie procesu stresu zawodowego wśród średniego personelu medycznego.

Przy zbieraniu materiału empirycznego metodą było zastosowanie kwestionariusza ankietowego własnej konstrukcji składającego się z 16 pytań zarówno o charakterze otwartym jak i zamkniętym oraz pytań mających na celu ustalenie wpływu na proces zmiennych demograficznych.

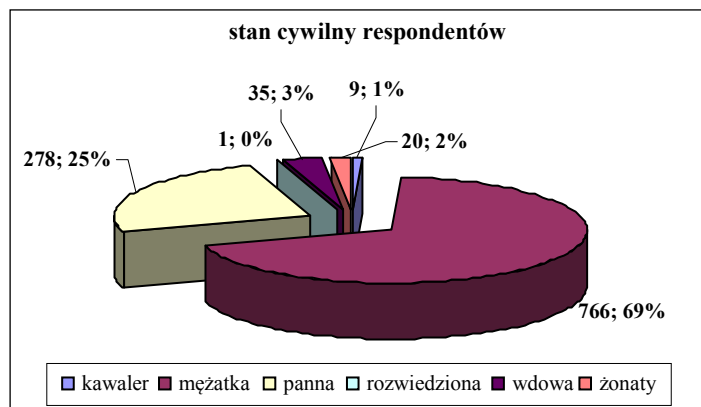
Charakter niektórych pytań umożliwiał wybór więcej niż jednej oraz możliwość stopniowania poziomu odpowiedzi.

Uczestnictwo w badaniu było anonimowe i dobrowolne, dobór respondentów w celu wypełnienia ankiety w poszczególnych placówkach miał charakter losowy. Największą liczbę respondentów stanowiły kobiety, ankietę wypełniło 1138 pań a tylko 27 mężczyzn, co świadczy o dużym z feminizowaniu zawodów medycznych średniego szczebla.

Średnia wieku osób objętych badaniem wyniosła 41,04 lat.

Z uwagi na szeroko zakrojony i zindywidualizowany czynnik wsparcia analizie badawczej poddawano również stan cywilny respondentów, który przedstawiał się następująco:

Wykres 1. Stan cywilny respondentów



Staż pracy osób ankietowanych wyniósł 19,32 lata natomiast zapytani respondenci zadeklarowali, iż na obecnie zajmowanym stanowisku pracują średnio 14,95 roku.

W wykazie miejsc pracy zdecydowaną przewagą są osoby pracujące na oddziałach szpitalnych zadeklarowało to 970 osób, co jest skorelowane z liczbą osób zatrudnionych w placówkach państwowego sektora służby zdrowia 989 przy 30 osobach pełniących swoje obowiązki otwartej opiece zdrowotnej i zadeklarowanych 70 osobach wykonujących swoje obowiązki w prywatnych placówkach sektora służby zdrowia. Rozbieżność zachodząca pomiędzy założeniem badawczym, iż ankietę przeprowadzano w placówkach państwowego sektora

służby zdrowia a deklaracjami respondentów o pełnieniu swoich obowiązków w prywatnych placówkach wynika z możliwości jednocześniej pracy w dwóch jednostkach, z faktu, iż niektóre placówki zostały w ostatnim czasie sprywatyzowane lub jest to po prostu przypadek.

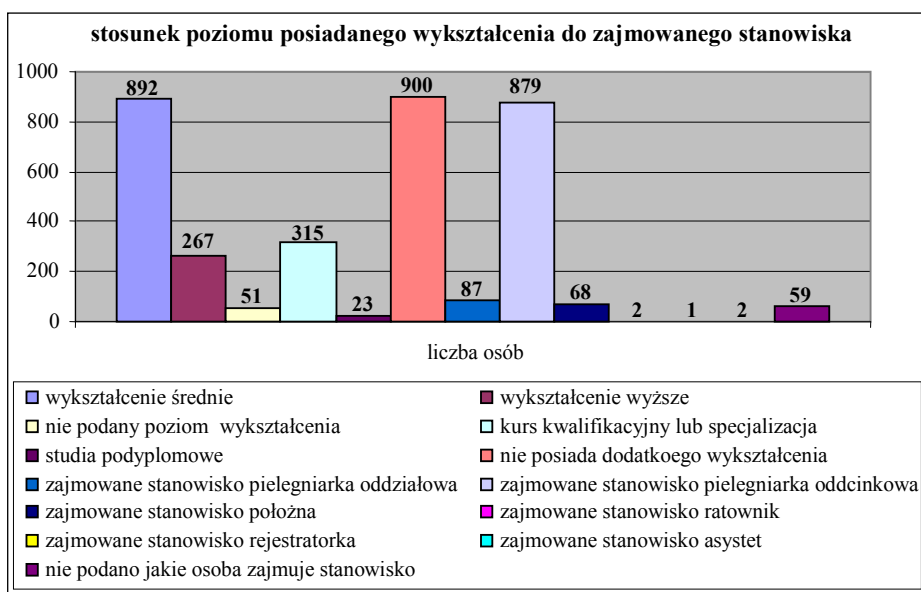
Na uwagę zasługuje fakt, iż pomimo wysokich wartości stażów pracy zanotowano bardzo niską średnią ilość zmian pracy, wynosi ona zaledwie 2,17 razy, przy czym, aż 777 osób ankietowanych nie wskazało ani jednej możliwości zmiany pracy.

Pozostałe osoby w liczbie 359 wskazywały za przyczynę poszukiwania nowego miejsca pracy najczęściej sprawy osobiste, zmianę miejsca zamieszkania, poziom finansów, natomiast zadawalający jest fakt, iż tylko 8 osób zdecydowanych na zmianę miejsca zatrudnienia podało jako przyczynę konflikty interpersonalne i brak komunikacji wewnętrznej w organizacji.

Na podstawie analizy danych zawartych w kwestionariuszu poddano zestawieniu porównawczemu poziom wykształcenia zasadniczego, wykształcenia dodatkowego respondentów a także stosunek tych wartości do zajmowanego obecnie stanowiska.

Dokonując analizy danych na podstawie poniższego wykresu możemy wysnuć wniosek, iż osoby posiadające wykształcenie wyższe a także dodatkowe kwalifikacje w postaci ukończonych kursów kwalifikacyjnych (68 osób), specjalizacji (32 osoby) oraz studiów podyplomowych (6 osób) zajmują w chwili obecnej stanowiska kierownicze natomiast osoby posiadające wykształcenie średnie medyczne wykonują swoje obowiązki na stanowiskach należących do średniego szczebla kadr medycznych.

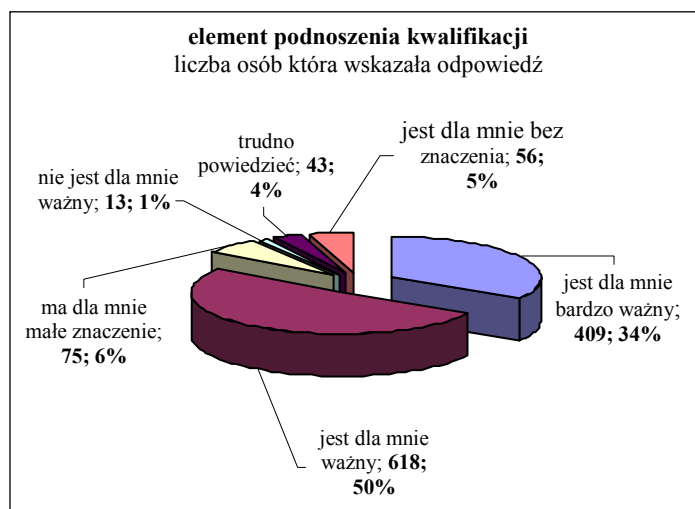
Wykres 2. Analiza zajmowanego stanowiska w stosunku do posiadanego wykształcenia zarówno zasadniczego jak i dodatkowego



Powyższe dane są silnie kompatybilne z zagadnieniem podnoszenia kwalifikacji. Ankietowanych respondentów zapytano czy element podnoszenia kwalifikacji a tym samym możliwości realizacji własnych aspiracji zawodowych ma dla nich jakiegokolwiek znaczenie.

Poniższy wykres wskazuje, iż ponad 80% osób ankietowanych pokreśliło ważność tego elementu, jednocześnie zauważmy bardzo małą różnicę graniczną pomiędzy odpowiedziami „ważny” a „bardzo ważny”.

Wykres 3. Podnoszenie kwalifikacji



Po weryfikacji danych demograficznych osób ankietowanych możemy przystąpić do analizy materiału empirycznego pod kątem celu badań, czyli występowania procesu stresu zawodowego wśród średniego personelu medycznego z uwagi na oddziaływanie czynników wsparcia.

Elementem wyjściowym przy analizie systemu wsparcia jest poziom komunikacji interpersonalnej w organizacji.

Bezskuteczne komunikowanie się na poziomie organizacji, nie będzie nikomu dobrze służyć. W obecnych realiach firm komunikacja interpersonalna to jeden z najważniejszych czynników sprawnego działania na wielu płaszczyznach i szczeblach w organizacji (Tyrała, 2003: 118).

Według Andersona komunikowanie to „dynamiczny proces, w którym człowiek oddziałuje na spostrzeżenia innych ludzi” (Goban-Klas, 2001: 43).

Wybrałam tą definicję, ponieważ to właśnie Anderson uznaje, że wszelkie interpretacje symbolicznego materiału zasługują na miano komunikowania. Większość definicji pomija jednak ten ważny aspekt.

Najpopularniejszą formą procesu komunikowania interpersonalnego jest rozmowa. Rozmowy w organizacji dotyczą różnych spraw, są oceną osiągnięć pracownika, motywowaniem do dalszej i efektywniejszej pracy, mogą też dotyczyć elementów zwolnienia (Kozusznik, 2002: 173).

Poddając analizie czynniki wsparcia w sytuacji stresu zawodowego zwróćmy uwagę na charakter komunikacji pod postacią rozmowy doradczej.

Doradzanie innym, co powinni zrobić w trudnej sytuacji to ważny element wsparcia a, zarazem życia organizacyjnego.

Najczęściej ludzie potrzebują doradztwa w sytuacjach, w których nie mogą, nie mają takich możliwości, nie są w stanie podjąć niezbędnych decyzji, nie mogą się zmobilizować, ich myślenie jest zakłócone, są nadmiernie zaniepokojeni, napięci, zmartwieni lub wydają się nieświadomi konsekwencji własnego zachowania.

Właściwie prowadzona rozmowa o charakterze doradczym składa się z faz.

W fazach tych nadawca stara się doprowadzić do lepszego zrozumienia problemu a tym samym do próby rozwiązania go przez rozmówcę.

Najpierw jednak należy zrozumieć problem, później postawić przed osobą wyzwania, tak, aby formułować ów problem w sposób, który umożliwi jego rozwiązania (Tamże, 176-177).

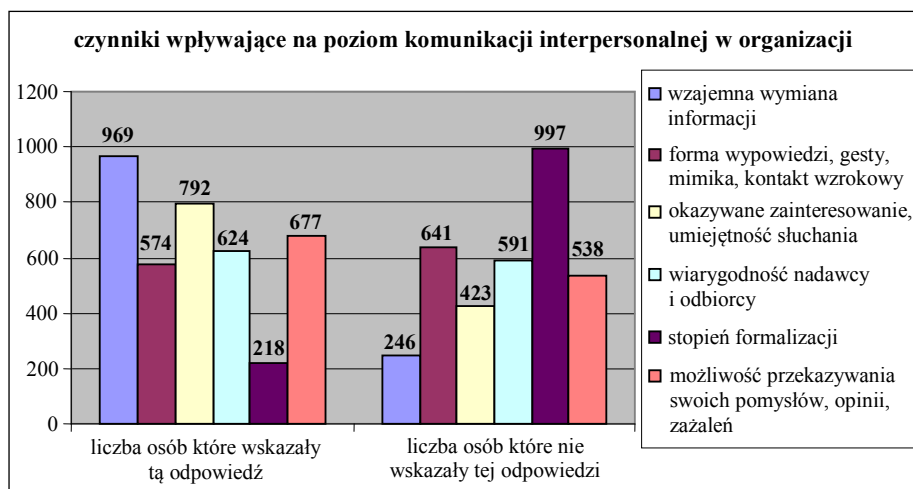
Wiarygodność nadawcy to najważniejszy element procesów komunikacji interpersonalnej. Im poziom jest jej wyższy tym większa gotowość do aprobaty jego przekazu. Wiarygodność jego przekazu automatycznie wzrasta, gdy nadawca jest kompetentny i obiektywny.

Proces komunikacji to zależność o charakterze sprzężenia zwrotnego zachodząca pomiędzy nadawcą a odbiorcą, gdzie nadawca staje się odbiorcą a odbiorca nadawcą komunikatów. Proces komunikacji, aby był obustronnie efektywny bardzo ważne staje się zachowanie dobrego kontaktu zachodzącego pomiędzy nadawcą a odbiorcą, który to kształtuje wzajemność partnerskich relacji (Bartkowiak, Januszek, 1999: 52-54).

Przyjmując jako kryterium stopień formalizacji, wyróżnia się komunikację formalną i komunikację nieformalną (Pocztowski, 2003: 248).

Jak zatem proces komunikacji interpersonalnej przedstawia się w odczuciach subiektywnych jednostki na podstawie zebranych materiałów badawczych?

Po dokonaniu analizy materiału empirycznego na uwagę zasługuje fakt, iż aż 161 osób wskazało wszystkie warianty odpowiedzi zawarte w pytaniu o wpływ czynników na poziom komunikacji interpersonalnej w organizacji natomiast nie było ani jednej osoby wśród zapytanych respondentów, która by nie wskazała żadnego wariantu odpowiedzi.

Wykres 4. Wpływ czynników na poziom komunikacji interpersonalnej w organizacji

Jak wskazuje powyższy wykres największa liczba osób zdecydowała, iż komunikacja interpersonalna polega przede wszystkim na wzajemnej wymianie informacji a co się z tym bezsprzecznie wiąże z okazaniem zainteresowania i umiejętnością słuchania.

Najmniejsze znaczenie w procesie komunikacji interpersonalnej ma zdaniem respondentów stopień formalizacji, co jest zintegrowane z zagadnieniem oczekiwań w stosunku do pracodawcy gdzie 12% osób ankietowanych podało „otwartość na propozycje”, „umożliwienie bezpośredniego kontaktu”.

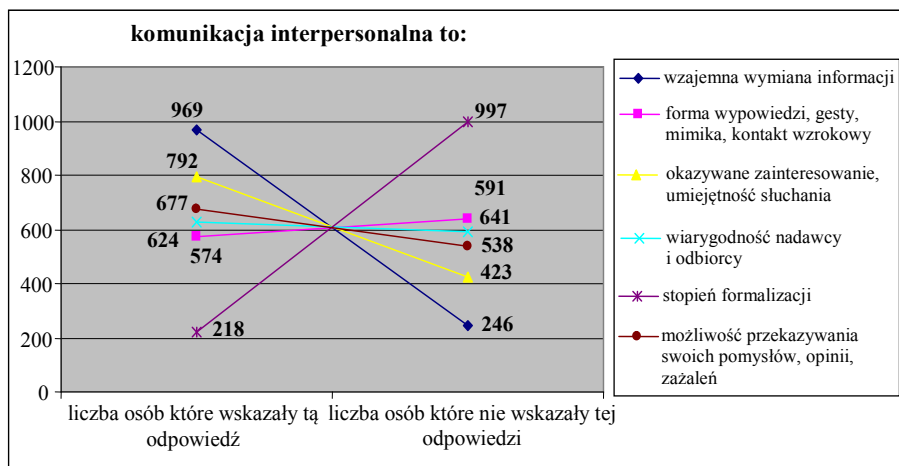
Bez wątpienia wiąże się z tym aspekt przeszkód komunikacji, które Barbara Kożusznik nazywa filtrami. Autorka w swojej pracy wyróżnia filtry uwagi, emocji, oraz filtry słowne.

Najpopularniejszymi filtrami należącymi do grupy fizycznych należą hałas, telefony, odgłosy ruchu ulicznego, muzyka, niekorzystne warunki otoczenia, słabe oświetlenie, zbyt gorąco, lub zbyt zimno.

Najbardziej złożoną grupę stanowią filtry emocji uzależnione od właściwości psychicznych nadawcy lub odbiorcy na przykład uprzedzenia (Kożusznik, 2002: 170-171).

Filtry słowne to następna przeszkoda w procesie komunikacji do tej grupy filtrów należy krytykowanie, moralizowanie, rozkazywanie.

Czy możemy, zatem przyjąć istnienie jakiegoś punktu wspólnego dla form procesu komunikacji?. Doskonale odzwierciedli to wykres zależności komunikacyjnych stworzony na podstawie odpowiedzi respondentów gdzie punkt centralny znajduje się na poziomie 50% zwarcia wszystkich czynników.

Wykres 5. Poziom zależności w komunikacji interpersonalnej

Wysoki poziom stresu zawodowego może być spowodowany, między innymi, przyczynami tkwiącymi w zlecanych pracownikom zadaniach, sposobie organizacji pracy, sposobie zarządzania zasobami ludzkimi lub poziomie panujących stosunków interpersonalnych w przedsiębiorstwie.

Ważne jest nie tylko to, aby otoczenie nie stwarzało sytuacji konfliktowych, ale aby przede wszystkim czynnie wspierało pracownika w jego poczynaniach.

Działania wspierające i zdobywanie doświadczenia w relacjach społecznych wynikają bardzo często z zakresu wiedzy, przekonań osób o dostępności frakcji wsparcia o tym gdzie i od kogo mogą uzyskać pomoc, a także, na kogo można liczyć w trudnej dla siebie sytuacji.

Okazywane wsparcie może mieć różne formy. Wyróżnia się wsparcie emocjonalne poprzez okazywanie sympatii, życzliwości, zainteresowania. Wsparcie instrumentalne, czyli to udzielające konkretnej pomocy integralne ze wsparciem informacyjnym polegającym na dostarczaniu informacji mających istotne znaczenie dla radzenia sobie w danej trudnej sytuacji.

Dopełnieniem jest proces wsparcia oceniającego wyrażany w opinii na temat danej osoby, jej zachowań, wyglądu, sposobu wypowiedzi.

Związki bezpośredniego wsparcia społecznego ze zdrowiem i samopoczuciem pracownika są bezsprzeczne.

Osoba otoczona przychylnością czuje się w organizacji lepiej, pewniej i stabilniej nawet, jeśli w danej chwili nie oddziałują na nią inne stresory (Hoog, Eriksson, 1993: 199).

W sytuacji, gdy środowisko pracy dostarcza wielu stresorów, wsparcie społeczne stanowić może bufor chroniący przed ich negatywnym wpływem na zdrowie. W rezultacie może nie dochodzić do reakcji stresowej ze wszystkimi jej negatywnymi konsekwencjami zdrowotnymi, rodzinnymi i społecznymi.

Bez wątpienia do czynników braku wsparcia należy wadliwy wskazany w badaniu przez 252 osoby ankietowane system motywacyjny zorientowany na rywalizację polegający na uznaniowym systemie oceniania i traktowania pracowników rodzący jednocześnie konfliktowość, osamotnienie, wręcz izolację pracownika w zespole.

Ponadto do bezsprzecznych czynników znajdujących się w grupie określonej brakiem wsparcia w miejscu pracy należą bez wątpienia utrudniony lub nawet jego brak bezpośredni kontakt z przełożonym, nie informowanie pracownika o zmianach zachodzących na płaszczyźnie polityki i strategii działania firmy a także przemoc fizyczna i psychiczna uznana w badaniu przez 212 osób ankietowanych.

Doskonalenie zawodowe pracownika rozpoczyna się od pierwszych dni jego zatrudnienia w firmie.

Właściwy proces adaptacji zawodowej to zagadnienie, któremu w teorii zarządzania zasobami ludzkimi poświęca się wiele uwagi. Jest to jedna z tych zasad, które dużo lepiej brzmią w teorii, niż sprawdzają się w praktyce. Doświadczenie wykazuje, bowiem jednoznacznie, iż ci pracownicy, którzy zostali objęci pomocą w okresie adaptacyjnym dużo szybciej osiągają pełnię efektywności niż ci, którzy zostali takiej pomocy z jakiś względów pozbawieni.

Pozytywne zakończenie okresu adaptacyjnego bez wątpienia nie może stanowić końca działań wspierających. Celem prawidłowo prowadzonej polityki wspierającej powinno być doprowadzenie do stanu, w którym pracownicy osiągną poziom świadomej kompetencji, we właściwy i swobodny sposób mogą radzić sobie w trudnej dla siebie sytuacji.

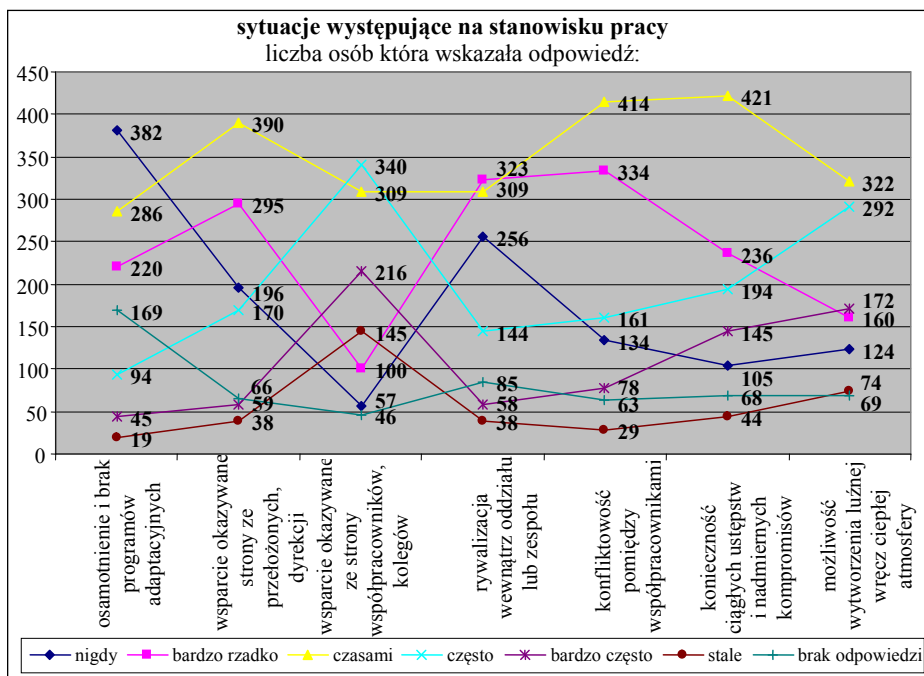
Wprowadzanie programów adaptacyjnych jest tym trudniejsze, iż część zatrudnionych osób znajduje się na progu swoich działań nie zdając sobie sprawy z braku indywidualnych i odpowiednich zasobów do walki w sytuacji stresu zawodowego.

Wystąpienie pożądaných zmian w codziennych zachowaniach pracowników uwarunkowane jest spełnieniem grupy czynników w zakres, których wchodzi między innymi chęć zmiany, zakres posiadanej wiedzy, co do sposobu działań, poziom otrzymywanego pozytywnego wzmocnienia a dopełnieniem jest pozytywna sprzyjająca zmianom atmosfera w miejscu pracy.

Jak zatem kształtuje się proces wsparcia w uzyskanych materiałach badawczych w odczuciach subiektywnych jednostki?

Zauważmy, iż tylko 0,06 % respondentów nie wskazało przy tym pytaniu żadnego wariantu odpowiedzi, świadczy to o bardzo dużym zainteresowaniu elementem wsparcia wśród osób ankietowanych.

Wykres 6. Wpływ sytuacji występujących na stanowisku pracy na poziom wsparcia w sytuacji stresu zawodowego



Jak pokazują powyższe wartości najwyższy poziom wskazywanych odpowiedzi to odpowiedź „czasami” lub odpowiedź „często”. Jest to skorelowane z faktem, iż największe znaczenie dla respondentów ma wsparcie okazywane ze strony współpracowników i kolegów, jest to również znaczący element strategii profilaktycznej.

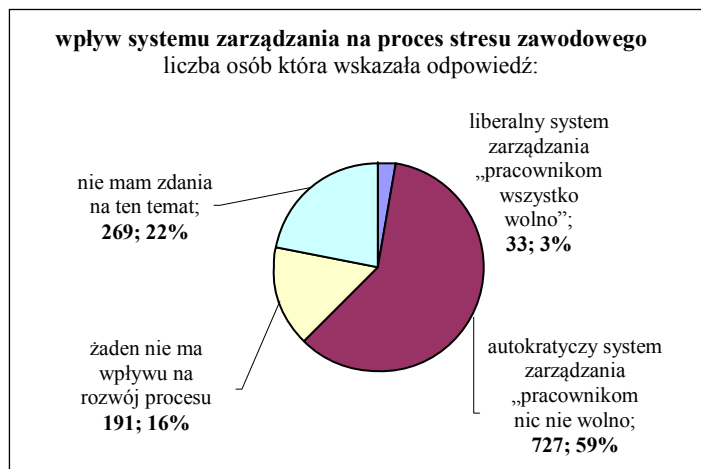
Na uwagę zasługuje fakt udzielania odpowiedzi „stale” jednak są to bardzo małe wartości bez względu na możliwość wyboru wariantu odpowiedzi.

Na zamieszczone w powyższym wykresie sytuacje występujące na stanowisku pracy bezsprzecznie ma wpływ system zarządzania organizacją.

Pytaniem skorelowanym z powyższym wykazem sytuacji występujących w miejscu pracy jest pytanie skierowane do respondentów o wpływ systemu zarządzania organizacją na rozwój procesu stresu zawodowego.

Odpowiedzi osób ankietowanych prezentują ścisły związek z elementami wsparcia. Ponad połowa respondentów stwierdziła, iż system polegający na działaniach zarządzeń ograniczających inwencje, pomysłowość, kreatywność, samodzielność i możliwość współdecydowania jest stresotwórczy.

Tylko 5 osób ankietowanych nie wskazało żadnej możliwości odpowiedzi.

Wykres 7. Wpływ systemu zarządzania na proces stresu zawodowego

Na uwagę zasługuje fakt, iż tylko 3% osób ankietowanych wskazało system zarządzania gdzie pracownikom wszystko wolno jako stresotwórczy.

Przeprowadzone badania i wykonane na ich bazie analizy miały dostarczyć odpowiedzi na postawione problemy badawcze, w wyniku, czego można sformułować następujące wnioski.

Wielokrotnie podejmowano próbę opisania najbardziej podstawowych źródeł stresu i satysfakcji w pracy Polskich pielęgniarek.

W przeglądzie literatury tematycznej spotyka się jedynie badania nad stresem zawodowym prowadzone przez osoby z wykształceniem psychologicznym, na co wskazuje jednostronność zamieszczonych w literaturze tematycznej wniosków. Konieczne jest, zatem stałe monitorowanie problemu.

Wyniki badań nie napawają optymizmem. Stres w środowisku pracy osób zajmujących się zawodowo pomaganiem innym osiąga bardzo wysoki poziom.

Mechanizm oddziaływań procesu stresu zawodowego, jest silnie zindywidualizowany, zależny od wielu elementów między innymi od temperamentu danej osoby, oceny indywidualnego poziomu sytuacji trudnej a także umiejętności odreagowania danych trudnych sytuacji.

Opisywane w ankiecie stosunki interpersonalne wskazują na ich intensywność, charakterologię, odmienny wzorzec interakcji wszystko to jest wypadkową panujących relacji międzyludzkich w miejscu pracy.

Podnoszenie umiejętności interpersonalnych okazuje się w każdym przypadku udaną inwestycją w podniesienie jakości usług medycznych a tym samym podniesienie jakości życia personelu, co w prosty sposób prowadzi do poprawy sytuacji zdrowotnej i zadowolenia pacjenta.

Wielokrotnie wskazywano, że pozytywne oddziaływania ze strony koleżanek szczególnie dobrze wpływają na samopoczucie psychofizyczne a tym samym

ułatwiają rozwój zawodowy, przy czym dobre oznacza nie tylko przyjazne i ciepłe, ale również wspierające i motywujące.

Wyniki badań wskazują jednoznacznie im mniejsze okazywane ze strony przełożonych wsparcie informacyjno - merytoryczne tym gorszy klimat emocjonalny, niewłaściwe stosunki interpersonalne a tym samym może nawet podjęta szybsza decyzja o porzuceniu wykonywania zawodu.

Osoby niezadowolone z wzajemnych relacji z otoczeniem prezentują wyraźnie wyższy poziom stanów zaliczanych do grupy negatywnych emocji.

Wskazuje na to stopień niezadowolenia z relacji interpersonalnych w wyniku, czego negatywne relacje międzyludzkie mogą zwiększać poziom zaburzeń natury psychicznej. Wsparcie społeczne to ukryty, motywujący i o bardzo dużym znaczeniu korzystnym czynnik.

Niewielki udział w procesie współdecydowania powoduje, że rośnie liczba konfliktów związanych z pełnioną rolą w organizacji, co w ewidentny sposób prowadzi do wyczerpania emocjonalnego a tym samym pogłębia to poczucie braku osiągnięć powodując tym samym brak wiary jednostki we własne siły, zasoby i kompetencje.

Wiele istotnych problemów życia zawodowego średniego personelu medycznego wymaga kompleksowych rozstrzygnięć na poziomie organizacji bądź nawet na poziomie państwowej polityki prozdrowotnej.

Wielokrotnie dowiedziono, że stres odgrywa istotną rolę w rozwoju takich schorzeń, jak choroba niedokrwienna serca, szeroko pojęte zaburzenia mięśniowo-szkieletowe, choroby dermatologiczne, gastryczne, ponadto następuje osłabienie funkcji układu odpornościowego pod postacią zwiększonej skłonności do zapadania na infekcje, a nawet sugeruje się powstanie choroby nowotworowej. Koszty zdrowotne pracowników, pociągają za sobą wymierne koszty ekonomiczne dla organizacji związane ze stresem skłaniając w ten sposób do poszukiwania skutecznych sposobów przeciwdziałania temu zjawisku.

Strategie zarządzania stresem efektywne w przeszłości, teraz mogą okazać się dla organizacji i dla jednostki anachroniczne.

Konieczne wydaje się, zatem podjęcie działań diagnostycznych, profilaktycznych i terapeutycznych skierowanych na zwiększenie poziomu zasobów indywidualnych jednostki, co pozostaje w silnym powiązaniu z poczuciem zwiększenia własnej wartości, skutecznością podjętych samodzielnie działań, optymizmem i szeroko pojętymi zachowaniami asertywnymi.

Działania te należałoby zacząć od studentów kierunków zarządzania w ochronie zdrowia będących słuchaczami wyższych uczelni medycznych.

Wskazane byłoby, aby w trakcie studiów zdobywali wiedzę o stresie zawodowym, oraz jego największej konsekwencji, czyli wypaleniu zawodowym, jego przyczynach, skutkach, zapobieganiu, zachodzącej korelacji objawów z konsekwencjami. Wiedza teoretyczna, badawcza powinna mieć swoje odzwierciedlenie w praktyce,

należy, zatem doskonalić i nieustannie ćwiczyć umiejętności interpersonalne, ułatwiające komunikację z innymi ludźmi.

Najważniejsze jest, więc właściwe, sprzyjające autentycznemu rozwojowi zawodowemu kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa polegające na rozwoju systemów adaptacyjnych, motywacyjnych i wspierających.

Podjęte działania o karzą się trafne zarówno pod względem ekonomicznym, organizacyjnym, środowiskowym a co najważniejsze indywidualnym.

Poprzez skorelowanie podjętych działań organizacyjnych z aktualnymi i ważnymi potrzebami osób staną się one jednocześnie korzystnymi dla wzrostu zasobów osobistych jednostki.

Janina Karney w swojej książce o zasadach psychologii pracy napisała:

„Niektórzy uważają, że sukces to zaledwie 10% zdolności i aż 90% wysiłku” (Karney, 2004: 23) odwracając to stwierdzenie można zapytać, co zrobić, aby ludziom chciało się chcieć?.

Literatura

- Bartkowiak G., Januszek H., 1999, *Umiejętności kierownicze*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Bilikiewicz A., Landowski J., Radziwiłowicz P., 2004, *Psychiatria repetytorium*, Warszawa: Wydawnictwo PZWL.
- Goban-Klas T., 2001, *Media i komunikowanie masowe*, Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hoog J., Eriksson N., 1993, *The office illness project in northern Sweden. The significance of psychosocial factors for prevalence of skin symptoms among VDT workers. A case referent study*, w: Łuczak H. Cakir A.E. and Cakir G. (red.), *Work with display units 92*, „Abstractbook” F-10, Berlin: Technische Universitat.
- Karney J.E., 2004, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Pułtusk: WSH.
- Kozusznik B., 2002, *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Lazarus R.S., Folkman S., 1984, *Stress, appraisal and coping*, New York: Springer.
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Reykowski J., 1996, *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*, Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Selene H., 1979, *Stres okiełznany*, Warszawa: Wydawnictwo PIW.
- Tyrała P., 2003, *Kierowanie organizowanie zarządzanie*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Małgorzata Dłużewska

Interaction of Factors of Support on Development of Process of Professional Average Stress

Abstract

Notion of stress belongs to key notions of modern psychology.

Popularity of problems owes diversities of meanings attributed notion ago. On specificity of work-place rearranging category stress, stress is treated as process in work, factors related cause definite consequences in which with environment of work. Ability to identifying of personal emotion related becomes with executable profession unusually important.

Lack of satisfaction can be peculiar form of reaction on prolonged stress in work, sense of load, source of discouraging, drop of sense of personal effecting. Former analysis of empirical material under corner of interaction of factor of support on development of process of professional average stress of medical staff purpose of research. Place of conducting of research it in the area of operation of district house of nurse 28 outposts of sectors of services of state health finding and in knowledge Poznan midwives.

Questionnaire of questionnaire personal construction was employed at collection of empirical material from 16 questions at the nature method open folding equal as well as close.

Character of some question enabled choice more than questionnaire included questions has on purpose on process alternate demographic one answer installation of influence also. It distribute 3200 questionnaires, it has totaled questionnaires from that 1250 arts each result presented criterion. Research has included time area from october for december 2008 year. Selection of respondent was fate for fulfillment of questionnaire in individual outposts but anonymous participation and voluntary. Results of research do not relish optimism. Stress achieves high level in environment of work of person professionally other helping occupying very.

Describe indicate interpersonal attitudes in questionnaire their intensity, individual character, everything there is different pattern of interaction in organization of interpersonal rate accident ascendant.

Most important, therefore, proper becomes, form of culture of organizational enterprise relying on development of adaptation system authentic professional favorable development, incentive and leaning.

Wybrane problemy humanistycznych ujęć organizacji

Psychologiczne determinanty zaangażowania organizacyjnego talentów – implikacje dla teorii zarządzania

Obserwowany obecnie wzrost zainteresowania problematyką zaangażowania organizacyjnego jest efektem działań, mających na celu poszukiwanie skutecznych narzędzi stymulowania i podtrzymywania aktywności pracowników ukierunkowanej w stronę realizacji celów biznesowych danego przedsiębiorstwa. Uwzględniając jednocześnie potrzeby, wartości, czy zainteresowania osób pracujących na rzecz danej organizacji, dąży się do możliwie pełnego wykorzystania ich potencjału w postaci wiedzy, doświadczenia i kreatywności. W tym kontekście mówi się o tzw. proaktywnym systemie zarządzania (Buzan, Dottino, Izrael, 2008), który umożliwia bardziej efektywne podejście do wykonywanych obowiązków zawodowych. Kluczowe jest tu korzystanie z kapitału intelektualnego pracowników wszystkich szczebli, tak aby stworzyć szansę dla zaistnienia także tzw. „innovacji oddolnych”.

Mimo tych postulatów w wielu przedsiębiorstwach dążenia kierownictwa ukierunkowane są w stronę objęcia szczególną uwagą pewną specyficzną grupę pracowników – określanych mianem talentów. Ich kompetencje i potencjał traktowany jest jako strategiczny zasób firmy, który pozwala na generowanie twórczych pomysłów i wdrażanie ich w postaci innowacji, a tym samym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Stąd podejmowane są działania służące efektywnemu wykorzystaniu i rozwijaniu kompetencji tej grupy pracowników w ramach programów zarządzania talentami (Borkowska, 2005; Pocztowski, 2008). W tym kontekście szczególnie istotne jest budowanie zaangażowania organizacyjnego talentów, które wyrażane jest jako: 1) *uczestnictwo* – skłonność do podejmowania znacznego wysiłku na rzecz organizacji; 2) *identyfikacja* – jako wyraz akceptacji celów i wartości organizacji; 3) *lojalność* – czyli pragnienie pozostania członkiem organizacji.

Talenty w organizacji – próba konceptualizacji

Poszukiwanie skutecznych sposobów budowania i utrzymywania zaangażowania „talentów”, wymaga odniesienia się do ich psychologicznej charakterystyki, co jest niezbędne dla zrozumienia mechanizmów wyzwalających podejmowane różne formy aktywności organizacyjnej. Z zastrzeżeniem jednak, że talenty nie stanowią homogenicznej grupy. Jak podkreśla Smółka (2006: 82) „różne branże, dziedziny specjalizacji i role zawodowe wymagają odmiennych kompetencji, stąd etykieta „talent” jest jak najbardziej względna i odnosi się do osoby dysponującej wysokim potencjałem, który w określonych warunkach krystalizuje się jako działanie spełniające regularnie wysokie kryteria jakościowe i/lub wynikowe (efektywnościowe)”. W tym kontekście pojawiają się ciekawe pytania: czy talent i kompetencje są tożsame? czy można zarządzać talentami? (Naqvi, 2009).

W świetle definicji zawartej w *Słowniku wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Kopalińskiego (1990: 502) talent: „to wybitne uzdolnienia specjalne do poczyniń twórczych albo odtwórczych”. Posługiwanie się tym pojęciem wymaga zatem odniesienia do pojęć takich, jak: zdolności czy uzdolnienia, a także inteligencji¹⁰³, które poddawano analizie teoretycznej i empirycznej na gruncie psychologii.

Kategoria, jaką są zdolności, powstała na bazie wyodrębnienia przez Spearmana zdolności ogólnych (czynnik g) i specjalnych (czynniki s). Jednocześnie utożsamiał on zdolności z pojęciem inteligencji. Zdolności specjalne można rozumieć jako „względnie stałe warunki wewnętrzne, współdeterminujące efektywność wykonania czynności w specyficznej sferze działalności człowieka” (Strelau, 1995: 148). Mówiąc o zdolnościach specjalnych, używa się często terminu uzdolnienia i łączy się je z określoną dziedziną aktywności człowieka, np. uzdolnienie muzyczne, przywódcze. Natomiast talent utożsamiany jest z wybitnymi zdolnościami ogólnymi i specjalnymi, które urzeczywistniają się w działalności człowieka.

Z punktu widzenia dyferencjacji omawianych pojęć na uwagę zasługuje model wybitnych zdolności Renzulliego (1978), który zawiera trzy komponenty: ponadprzeciętne zdolności, twórczość oraz zaangażowanie w pracę. Szczególną wartość tego modelu należy upatrywać w interakcyjności czynników warunkujących wybitne osiągnięcia. Podkreśla on zarówno rolę inteligencji, zdolności

¹⁰³ Niejednokrotnie wybitne zdolności utożsamiane są z inteligencją. Sękowski (2005) podkreśla, iż tradycja badań wybitnych zdolności jest ściśle powiązana z refleksją nad inteligencją. Samo pojęcie inteligencji jest niejednoznaczne. Najczęściej jest używane w kontekście sprawności poznawczych człowieka. Wskazuje się na istnienie pewnego konstruktu teoretycznego, w ramach którego definiuje się ją jako zdolność: adaptacji, uczenia się, przetwarzania informacji, rozumienia otaczającego świata i umiejętności radzenia sobie z jego wyzwaniami (za: Strelau, Zawadzki, 2008). Gardner (2001) stwierdził jednak, że nie da się ująć spektrum ludzkich zdolności w jednej definicji inteligencji. Wyróżnił on siedem podstawowych kategorii: zdolności językowe, matematyczno-logiczne, orientacji przestrzennej, kinestetyczne, muzyczne, a także dwa wymiary tego, co nazywa on „inteligencją personalną”, czyli zdolności interpersonalne oraz intrapsychiczne.

specjalnych oraz twórczych, jak i pozaintelektualnych właściwości (motywacja, wytrwałość, konsekwencja), które umożliwiają zaangażowanie w zadanie, a które są integrowane poprzez osobowość i środowisko. Niejednokrotnie duże znaczenie w odnoszeniu sukcesu mają te cechy osobowości, które nie są związane z poznawczym funkcjonowaniem człowieka.

W teorii inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu Sternberg (1997) wyodrębnia trzy rodzaje inteligencji: analityczną, twórczą i praktyczną. Pierwszy typ wiąże się z identyfikacją problemów, analizowaniem informacji, a także formułowaniem strategii rozwiązań. Drugi typ odnosi się do oryginalności, elastyczności, otwartości na nowe problemy. Oba rodzaje inteligencji warunkują osiągnięcie wysokich rezultatów, jednak szczególne znaczenie odgrywa inteligencja praktyczna, która związana jest ściśle z doświadczeniem i odnosi się do biegłości w nabywaniu i wykorzystywaniu wiedzy „życiowej”. Inteligencja praktyczna jest niezbędna każdemu człowiekowi w jego codziennej aktywności, gdyż przejawia się w funkcjach adaptacyjnych i dotyczy rozpoznawania oraz wykorzystywania własnych mocnych stron w realizacji zadań.

W kontekście wysokiej złożoności problemów, z jakimi spotykają się szczególnie pracownicy wyższego szczebla, ważne miejsce w spektrum kompetencji zajmują zdolności twórcze, które jednak nie są tożsame z inteligencją¹⁰⁴. Pracowników o wysokim potencjale twórczym możemy włączyć do jednej z grup talentów.

Według Stasiakiewicza (1999), istnieją cztery typy uzdolnień, które składają się na potencjał twórczy: ogólne zdolności intelektualne (np. zdolność abstrakcyjnego myślenia), specyficzne zdolności intelektualne (np. style poznawcze), ogólne zdolności twórcze (np. ideacyjność), specyficzny dla danej dziedziny talent twórczy. Przejawami tego typu talentu są wysokie uzdolnienia w zakresie myślenia dywergencyjnego, oryginalność pomysłów, płynność w ich generowaniu, niekonwencjonalność myślenia, giętkość struktur poznawczych, tolerancja niepewności. Osoby takie ujawniają wysokie zdolności utrzymywania efektywności zadaniowej w tzw. „sytuacjach trudnych”, np. wieloznacznych, z dużą ilością niewiadomych. Dotyczy to także sytuacji zawodowych, wymagających sprawnego działania w warunkach presji wywołanej stresem psychologicznym, związanym ze złożonymi i trudnymi zadaniami.

Na uwagę zasługują dwie kolejne cechy procesów poznawczych, charakteryzujących „twórcze talenty”. Są to elastyczność i otwartość poznawcza. Stanowią

¹⁰⁴ Interesujący poznawczo jest związek pomiędzy inteligencją a twórczością. Początkowo wysoki iloraz inteligencji łączono z twórczością (Galton, Lombroso, Hollingworth, Terman, Oden, za: Piirto, 2004). Sformułowana „hipoteza progu” mówi o tym, że iloraz inteligencji powyżej 120, nie koreluje pozytywnie z twórczością. Nowsze badania potwierdzają nie tylko brak związku między inteligencją a twórczością, ale nawet w niektórych przypadkach inteligencja może stanowić przeszkodę w twórczości (Gardner, 1988). Inteligencja oczywiście jest ważna, ale nie z punktu widzenia stricte działalności twórczej, jej znaczenie związane jest z określoną dziedziną działalności, np. fizyka teoretyczna, filozofia (Piirto, 2004). Ponadto zależność pomiędzy zdolnościami twórczymi a inteligencją nie ma charakteru liniowego. Osoby posiadające wysoki IQ mogą wykazywać jednocześnie niski poziom zdolności twórczych.

one ważny komponent kompetencji twórczych (Wojtczuk-Turek, 2008a). Elastyczność w podejściu do określonego problemu umożliwia jego redefiniowanie i wielostronną analizę, a także zapobiega występowaniu m.in. efektu ojcostwa, pierwszeństwa, tendencyjności. Otwartość jako cecha twórczego stylu pomaga także w sytuacji konfliktów poznawczych. Styl ten polega na akceptacji dopływających sygnałów i koncentracji na ich nieznieskształconym znaczeniu. Uruchomiony zostaje także mechanizm odroczonej interpretacji (kategoryzacji), dzięki czemu jednostka zmienia strukturę swojej wiedzy i poszerza pole informacji (Nosal, 1993).

Jak podkreślają Griffin, Hesketh (2003), elastyczność i przystosowanie można uznać jako kluczową kompetencję współczesnego pracownika, w kontekście wymaganych zachowań organizacyjnych związanych z pojawianiem się zmian. A zatem potencjał „twórczych talentów” powinien być wykorzystywany głównie do zachowań proaktywnych, w ramach którego jednostka podejmuje działanie, w wyniku którego nastąpią zmiany w otoczeniu, w przeciwieństwie do reaktywności, rozumianej jako modyfikacja własnego zachowania w odpowiedzi na zmiany. O ile przystosowanie do zmieniających się warunków ma charakter aktywności „wymuszonej”/koniecznej, o tyle inicjowanie zmian ma charakter twórczy. Chodzi tu o podejmowanie inicjatywy w celu poprawiania okoliczności, jak i kreowanie nowych (Crant, 2000). Wymiar *proaktywności* jest m.in.: twórcze rozwiązywanie problemów (Pulakos, Arad, Donovan, Plamondon, 2000).

Potencjał „twórczych talentów” może być wykorzystywany w firmie do opracowywania innowacji produktowych oraz procesowych, które są instrumentem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. W procesie tym istotną rolę odgrywa zarówno specjalistyczna wiedza ekspercka talentów, jak i zdolności myślenia twórczego. Wykorzystywanie zasobów wiedzy talentów w procesie generowania innowacji jest szczególnie ważne w przypadku problemów otwartych, gdzie dysponuje się niewielką liczbą danych wstępnych, niejasnym celem oraz brakiem jasnych kryteriów jego osiągnięcia. Są to więc warunki niejasności i niepewności, które kreują potrzebę zabiegów heurystycznych (konstruowania planów rozwiązań), a także dokonywania wielu złożonych czynności poznawczych (np. redefinicji problemu) i korzystania z posiadanych zasobów wiedzy. Już samo dostrzeganie problemów, uważane za ważną umiejętność twórczą związane jest z sytuacją luki, sprzeczności i nadmiarowości, tkwiącej w strukturach wiedzy (Nosal, 1993).

Korzyści, jakie odnosi przedsiębiorstwo dzięki dysponowaniu „twórczymi talentami” to:

- szybka identyfikacja istotnych problemów w firmie,
- antycypacja nadchodzących zmian,
- przeprowadzanie wielostronnej diagnozy różnych sytuacji,
- elastyczność w dostosowywaniu strategii rozwiązywania problemów do sytuacji,
- efektywne wykorzystanie informacji potrzebnych do analizy sytuacji i proponowania rozwiązań, a także umiejętna analiza i synteza danych,

- dokonywanie redefinicji problemów,
- poszukiwanie rozwiązań problemów w obszarach dotychczas nieeksplorowanych,
- generowanie dużej liczby różnych rozwiązań problemów,
- gotowość do podejmowania trudnych zadań i inicjowania zmian.

Pozyskiwanie do współpracy twórczych talentów „zaspokaja” ważną grupę potrzeb organizacji, jakimi są potrzeba zmian i innowacyjności, które umożliwiają tworzenie nowych rynków i sposobów działania (Stasiakiewicz, 2003). Stąd ważne miejsce w profilu kompetencyjnym będą zajmować takie właściwości, jak: kreatywność, samodzielność, przywództwo, a więc orientacja indywidualistyczna. Opozycyjnymi potrzebami organizacyjnymi będzie stabilne funkcjonowanie w oparciu o standaryzację działań i podporządkowanie, czego gwarantem ma być kolejna grupa właściwości pracowników, wyrażona jako orientacja kolektywistyczna: dyspozycyjność, praca w zespole, odpowiedzialność.

Wyróżnione wyżej dwie orientacje są odbiciem kontekstu sytuacyjnego oraz warunków, w jakich funkcjonuje współczesny pracownik w ramach określonej organizacji. Staje on często przed koniecznością radzenia sobie w różnych sytuacjach, często nowych, nietypowych, a także radzenia sobie ze zmianami. Ponadto w obliczu zmieniającej się roli pracowników i warunków ich pracy, gdzie ważna jest praca zespołowa i współpraca, szczególnego znaczenia nabierają również te kompetencje, które przejawiają się w funkcjonowaniu społecznym. Coraz częściej podkreśla się znaczenie kapitału społecznego stanowiącego zespół wartości, norm i „siec” determinujących relacje międzyludzkie, które umożliwiają osiągnięcie synergicznego efektu współpracy ludzi w organizacji (Szałkowski, 2005). Aby zapewnić wysokie efekty tej współpracy niezbędne są zatem wysokie kompetencje społeczne. Ponadto zwraca uwagę dominacja sektora usług i sprzedaży, a co za tym idzie zwiększa się zapotrzebowanie na osoby charakteryzujące się zdolnością nawiązywania i utrzymywania kontaktów, prezentacji, autoprezentacji, negocjowania, skutecznej perswazji (Stasiakiewicz, 2003).

Osoby, które dysponują dużym potencjałem interpersonalnym Smółka (2008: 31) nazywa talentami interpersonalnymi i definiuje jako: 1) potencjał (zdolność i chęć) do łatwego i szybkiego rozwijania pożądaných umiejętności interpersonalnych, 2) wprawę, czyli posiadanie nabytych umiejętności interpersonalnych i umiejętne korzystanie z nich. Zdaniem autora potencjał utożsamiany jest z wysokim poziomem inteligencji społecznej i cechami temperamentu, które wiążą się ze znaczną potrzebą stymulacji społecznej (towarzyskością). Natomiast potencjał zrealizowany wyraża się w postaci ponadprzeciętnych umiejętności społecznych warunkujących generowanie pożądaných zachowań interpersonalnych. Osoby dysponujące talentem interpersonalnym spełniają wysokie standardy działania w kontaktach międzyludzkich rozpatrywanych zarówno w kategoriach jakościowych (zachowania interpersonalne), jak i wynikowych (efekty wynikające z podejmowania kontaktów społecznych podczas pełnienia obowiązków zawodowych) (Smółka, 2006).

Podstawowym składnikiem talentu interpersonalnego są kompetencje społeczne. W literaturze przedmiotu możemy doszukać się wielu definicji i modeli kompetencji społecznych (Jakubowska, 1996), które można sprowadzić w uproszczeniu do efektywnego radzenia sobie w sytuacjach społecznych. Dlatego łączy się je z kompetencją komunikacyjną czy zdolnością społeczną, jak również inteligencją emocjonalną (Goleman, 1999).

Zwraca się także uwagę na znaczenie umiejętności kierowania sobą, czyli wykorzystywania i udoskonalania własnych zasobów w życiu i pracy. Chodzi tu np. o samoświadomość, samokontrolę, sterowanie relacjami. Elementy te zdaniem Golemana można zakwalifikować do „kompetencji osobistych” zwanych także „kompetencjami psychologicznymi”.

Wysoki poziom kompetencji społecznych, który cechuje talenty interpersonalne pozwala im nie tylko na sprawne realizowanie funkcji zawodowej, ale także przyczynia się do efektywnego radzenia sobie w różnych sytuacjach trudnych o charakterze społecznym, np. konflikty ze współpracownikami, itd. Wyższe kompetencje społeczne przyczyniają się do większej wydajności, lepszej współpracy, skuteczniejszego zarządzania podwładnymi, szybszego podejmowania decyzji w zespole, wzrostu efektywności w zakresie grupowego rozwiązywania problemów.

Dalsze poszerzanie opisu i kategoryzacji talentów w organizacji wymagałoby dokonywania ich treściowego zróżnicowania (z uwagi na przejawiane wybitne uzdolnienia w określonym obszarze), jednak wyróżnione wyżej dwie grupy wydają się mieć szczególne znaczenie z punktu widzenia współczesnych wymagań zawodowych.

W stronę budowania zaangażowania organizacyjnego talentów

Zaangażowanie organizacyjne można traktować jako wyraz pozytywnego wartościowania przez pracownika przedsiębiorstwa wraz z jej kulturą organizacyjną i wszelkimi atrybutami. Należy jednak zaznaczyć, że pozytywne ustosunkowanie może dotyczyć organizacji jako całości (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974), lub wybranych elementów życia organizacyjnego, np. wykonywanych zadań, roli zawodowej, relacji ze współpracownikami, kariery itd (Becker, Billings, 1993). Dlatego zdaniem Reicherta (1985) zaangażowanie należy rozpatrywać jako zbiór różnych „rodzajów zaangażowania”. W konsekwencji pracownik może doświadczać konfliktu pomiędzy nimi, ale także jednostki mogą różnić się między sobą w zakresie obiektów, będących jego przedmiotem. Przy czym mówimy tu zarówno o procesie emocjonalnego ustosunkowania, jak i o ocenie poznawczej, w efekcie

których następuje aktywizacja komponentu behawioralnego, czyli podejmowanie adekwatnego działania.

Ashman (2007) wskazuje na istnienie trzech definicji zaangażowania. W pierwszej podkreśla się istnienie emocjonalnej więzi pomiędzy jednostką a organizacją. Druga dotyczy analizy zaangażowania w kontekście wzajemnej wymiany zasobów pomiędzy pracownikiem (jego czas, energia), a pracodawcą (gratyfikacje finansowe, społeczne, psychologiczne). Trzecie podejście oparte jest na założeniu istnienia zinteranlizowanych norm, które wyzwalają aktywność pracownika, oceniane jest zachowanie „moralnie właściwe”. Połączeniem opisanych ujęć jest model proponowany przez Meyera i Allena (1991), którzy wyodrębnili: komponent *afektywny* (emocjonalne przywiązanie), *normatywny* („obowiązek”, zobowiązanie do pozostania w organizacji), *racjonalny/kalkulatywny* (szacowanie kosztów wynikających z odejścia z organizacji). A zatem u podstaw zaangażowania pracownika leżą: emocjonalne przywiązanie, normatywny konformizm oraz racjonalny wybór (Coopey, 1995).

Budowanie zaangażowania talentów powinno obejmować działania zmierzające do zwiększania ich uczestnictwa organizacyjnego, rozumianego jako podejmowanie znaczącego wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa, wzmacnianie identyfikacji z firmą oraz lojalności, której wyrazem jest pragnienie pozostania członkiem organizacji.

Jednym z psychologicznych mechanizmów, leżących u podstaw zaangażowania jest „emocjonalne przywiązanie” (Porter i in., 1974). Wynika ono z akceptacji przez pracownika organizacyjnych wartości i celów (Somers, 1995). Prowadzi to do procesu kształtowania się tożsamości organizacyjnej, której istotnym elementem jest poczucie przynależności do społeczności firmy. Opiera się w dużym stopniu na tzw. „wyrównaniu osobistym” (ang. *personal alignment*), które jest działaniem zmierzającym do uzyskania spójności między indywidualnymi przekonaniami i wartościami, a konkretnymi zachowaniami (Barrett, 2006). Realizacja wartości, z którymi identyfikuje się pracownik sprawia, iż czuje się on „częścią organizacji”. To samo dotyczy celów. Przy czym dla zwiększania zaangażowania znaczenie ma nie tylko ich akceptacja, ale uczestnictwo w procesie ich formułowania, co jest możliwe dzięki stosowaniu przez kierownictwo firmy partycypacyjnego stylu zarządzania. Konsekwencją jest przyjęcie przez pracownika pełnej odpowiedzialności za swoje działania oraz znaczący wysiłek wkładany w realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa.

Proces emocjonalnego przywiązania opiera się nie tylko na realizacji podzielanych przez pracownika wartości. Psychologicznymi warunkami zaistnienia tego procesu jest możliwość zaspokajania ważnych z punktu widzenia pracowników potrzeb, co jest uwzględnianie w procesie zarządzania talentami. Jedna z definicji zarządzania talentami mówi, iż jest to proces antycypacji potrzeb talentów i odpowiadania na nie (Cappelli, 2008). Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa powinno być stworzenie warunków dla ich realizacji. W przypadku talentów interpersonalnych ważnymi dążeniami z punktu widzenia stymulowania ich zaangażowania

są m.in. *potrzeby społeczne* (w tym potrzeby przynależności, więzi emocjonalnej, społecznej gratyfikacji i użyteczności, akceptacji, współuczestnictwa). Ich realizacja dokonuje się w kontekście różnorodnych interakcji, podejmowanych w różnych sytuacjach zawodowych: pracy zespołowej, współpracy z osobami z innych działów, kontaktów z przełożonym, klientami i innymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Sytuacje te są okazją do rozwijania talentu interpersonalnego, a jednocześnie pozwalają na zaspokajanie potrzeb afiliatywnych. Drugą grupą potrzeb talentów, które powinny być urzeczywistniane są potrzeby *psychiczne* – szczególnie rozwoju i samorealizacji.

W przypadku samorealizacji chodzi o stworzenie warunków i wspomaganie indywidualnego rozwoju poprzez zapewnienie dostępu do różnych form doskonalenia zawodowego, ale także podejmowania zadań zawodowych, które stanowią wyzwanie i są okazją do rozwoju. W świetle badań dotyczących organizacyjnych czynników zaangażowania wysokie miejsce zajmują: możliwość realizacji różnorodnych, ciekawych zadań oraz takich, które stanowią wyzwanie, możliwość uczenia się i doskonalenia kompetencji zawodowych, a także rozwijania zainteresowań (Wojtczuk-Turek, 2008b). Czynniki te odzwierciedlają potrzeby, które są charakterystyczne szczególnie dla „twórczych talentów”: potrzeba osiągnięć, doświadczania nowej, zróżnicowanej stymulacji, ciekawości, samorealizacji, sukcesu, samoskuteczności i sprawowania kontroli, rozwijania potencjału kompetencyjnego zwiększającego efektywność oraz pogłębiania zainteresowań. Korepondują one z wartościami prawdy, cenionymi przez osoby twórcze (Tychmanowicz, 2004). Takie osoby w swoich działaniach kierują się dążeniem do obiektywizmu, zrozumienia otaczającej rzeczywistości, stąd cenią szerokie horyzonty poznawcze, inteligencję, logiczność. Dlatego cenią zadania, które stwarzają okazję do zgłaszania własnych pomysłów, a zatem aktywizują ich zasoby poznawcze: wiedzę, intelekt, myślenie twórcze. Ponadto wzmacniają motywację autonomiczną, która stanowi mechanizm „samozasilający się”.

Stosowanie nagród jako czynnik motywujący talenty także służy wzmacnianiu ich zaangażowania, które może być rozpatrywane w kontekście wzajemnej wymiany zasobów pomiędzy pracownikiem (jego czas, energia) a pracodawcą, dysponującym korzyściami o charakterze ekonomicznym, społecznym, psychologicznym. W teorii wymiany, która może być użyteczna przy wyjaśnianiu zaangażowania organizacyjnego podkreśla się znaczenie zasady wzajemności (Blau, 1964), która pełni funkcję regulacyjną w tym procesie. Potrzeba odwzajemnienia odniesionych korzyści w celu dalszego ich otrzymywania służy jako mechanizm podtrzymujący zaangażowanie. A zatem pracownik dzięki wysiłkowi wkładanemu w realizację celów organizacji oczekuje od pracodawcy określonych gratyfikacji (nie tylko o charakterze materialnym). Warunki „wymiany” reguluje kontrakt psychologiczny (Guzzo i Noonan, 1994), który określa zasady transferu zasobów jednostkowych i organizacyjnych, a więc ofiarowanie przez pracownika zaangażowania na rzecz pracodawcy, lojalności, zaś ze strony pracodawcy gratyfikacji

(ekonomicznych, społecznych, psychologicznych) oraz zaufania. Dlatego w regulacji zaangażowania opartego na „transakcji” istotną rolę odgrywają oczekiwane przez pracownika nagrody, np. gratyfikacje finansowe, a zatem jego aktywność wzmacniana jest poprzez uruchamianie motywacji zadaniowej i instrumentalnej.

W świetle badań dotyczących *Społecznych determinantów innowacyjności przedsiębiorstw* przeprowadzonych przez Pentor Research International, na zlecenie PARP głównym motywatorem stosowanym w odniesieniu do osób twórczych są premie finansowe (Mazurek-Kucharska, Block, Wojtczuk-Turek, 2008). Paradoksalnie jednak nagrody pieniężne mogą osłabiać działanie motywacji wewnętrznej¹⁰⁵, która cechuje osoby kreatywne. Co prawda w badanych przedsiębiorstwach stosuje się także formy nagradzania pozafinansowego, ale mają one po części także charakter materialny (np. telefon komórkowy, samochód służbowy, dofinansowania opieki zdrowotnej itd.). Aby zainteresowanie aktywnością w wyniku stosowania nagród zewnętrznych nie spadało należy: 1) dbać o zwiększanie zakresu autonomii jednostki (poprzez stosowanie partycypacji decyzyjnej odnoście wykonywanych zadań zawodowych, np. co do czasu i sposobu realizacji obowiązków zawodowych, ale także stwarzanie warunków do nieskrępowanego działania), gdyż specyficznymi właściwościami wolicjonalno-motywacyjnymi talentów są potrzeba niezależności i wolności psychicznej, 2) podejmować działania zmierzające do utożsamienia celów przedsiębiorstwa z celami indywidualnymi pracowników (poprzez działania mające na celu uruchomienie procesu internalizacji celów i wartości firmy, np. propagowanie przekonania o spełnianej misji).

Szczególnie w przypadku „twórczych talentów” dla części z nich czynnik finansowy nie będzie odgrywał znaczącej roli w ich zaangażowaniu. Większe znaczenie będzie miało: 1) zaspokojenie potrzeby: osiągnięć, doświadczania nowej, zróżnicowanej stymulacji, ciekawości, eksploracji, samorealizacji, sukcesu (motywacja instrumentalna oraz autonomiczna), 2) działania mające na celu wzmocnienie potencjału kompetencyjnego (możliwość zdobywania nowych umiejętności, poszerzania wiedzy). A zatem ważnymi stymulatorami zaangażowania twórczych talentów, związanymi z autonomiczną dominantą motywacyjną będą takie zadania, projekty czy sytuacje w firmie, które: pozwalają zdobywać nowe informacje, stanowią wyzwanie, a tym samym mobilizują kompetencje, dają możliwość realizacji własnych zainteresowań, są okazją do doświadczania pozytywnych stanów emocjonalnych (ciekawość, zdziwienie, fascynacja), dają poczucie skuteczności i sprawowania kontroli, są różnorodne, zmienne, wzbudzają konflikt poznawczy (rozbieżność, niezgodność, luka, nieokreśloność, dysonans). Stąd działania kierownictwa firm powinny być zorientowane na: ukierunkowywanie aktywności talentów w stronę podejmowania działań mających znamiona

¹⁰⁵ W przypadku działań aktywizowanych w oparciu o motywację autonomiczną mamy do czynienia ze wzbudzaniem pozytywnego stanu emocjonalnego, wynikającego z zaciekawienia, które w sposób samoistny wzmacnia podjęte działanie (Tokarz, 2005). Wówczas zaangażowanie pracownika w działania na rzecz organizacji same w sobie jest źródłem gratyfikacji niematerialnej (psychologicznej, społecznej), stanowi wyraz realizacji jego potrzeb, zainteresowań, pasji.

twórczych (zgłaszanie pomysłów innowacji produktowych i procesowych, otwartość poznawcza i poszukiwanie nowości, inicjowanie zmian, podejmowanie ryzyka); regulowanie ich aktywności (zgodnie z realizowanym celem), organizowanie działania (poprzez dostarczanie zasobów do wykonywania zadań).

Aspekt motywacyjny będzie miało zatem organizowanie środowiska fizycznego, a także rozwiązań organizacyjnych przyjaznych innowacyjności w postaci zapewnienia odpowiednich warunków (dostęp do zasobów potrzebnych w procesie kreowania rozwiązań, zespołowe rozwiązywanie problemów innowacyjnych) oraz kultura proinnowacyjna („twórczy klimat” – budowanie postaw sprzyjających zgłaszaniu pomysłów).

Literatura

- Ashman I., 2007, *An Investigation of the British Organizational Commitment Scale. A Qualitative Approach to Evaluating Construct Validity*, „Management Research News”, Vol. 30, No. 1.
- Barrett R., 2006, *Building Values-Driven Organization. A Whole System Approach to Cultural Transformation*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Becker T.E., Billings R.S., 1993, *Profiles of Commitment: An Empirical Test*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 14.
- Blau P., 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley & Sons.
- Buzan T., Dottino T., Israel R., 2008, *Zwykli ludzie – liderzy*, Warszawa: Muza.
- Borkowska S., 2005 (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPISS.
- Cappelli P., 2008, *Talent Management for the Twenty-First Century*, „Harvard Business Review”, March.
- Crant J.M., 2000, *Proactive Behavior in Organizations*, „Journal of Management”, Vol. 23, No. 3.
- Coopey J., 1995, *Managerial Culture and the Stillbirth of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 1, No. 3.
- Gardner H., 2001, *Inteligencje wielorakie*, Poznań: Media Rodzina.
- Gardner H., 1988, *Creativity: An Interdisciplinary Perspective*, „Creativity Research Journal”, No. 1.
- Goleman D., 1999, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań: Media Rodzina.
- Griffin B., Hesketh B., 2003, *Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment*, „Australian Journal of Psychology”, Vol. 55, No. 2.
- Guzzo R., Noonan K., 1994, *Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract*, „Human Resource Management”, Vol. 33, No. 3.
- Jakubowska U., 1996, *Wokół pojęcia „kompetencja społeczna”*, „Przegląd Psychologiczny”, Nr. 39(3/4).
- Meyer J.P., Allen N.J., 1991, *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, Vol. 1.
- Naqvi F., 2009, *Competency Mapping and Managing Talent*, „The Icfai Journal of Management Research”, Vol. VIII, No. 1.
- Kopaliński W., 1990, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Nosal Cz., 1993, *Umysł menedżera*, Wrocław: Wydawnictwo „Przecinek”.
- Piirto J., 2004, *Understanding Creativity*, Scottsdale: Great Potential Press, Inc.

- Pocztowski A., 2008 (red.), *Zarządzanie talentami*, Kraków: Wolters Kluwer.
- Porter J.L., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian R.T., 1974, *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 59.
- Pulakos E.D., Arad S., Donovan M.A., Plamondon K.E., 2000, *Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 85, No. 4.
- Reichers A.E., 1985, *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, „Academy of Management Review”, Vol. 10.
- Renzuli J.S., 1978, *Who Makes Giftedness? Re-examining a Definition*, „Phi Delta Kappan”, Vol. 60.
- Sękowski A., 2005, *Psychologiczne uwarunkowania wybitnych zdolności*, w: A. Sękowski (red.), *Psychologia zdolności*, Warszawa: Wyd. PWN.
- Smółka P., 2006, *Miękkie kompetencje i rozwój talentów interpersonalnych w organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, Nr 4.
- Smółka P., 2008, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków: Wolters Kluwer.
- Somers M., 1995, *Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Indirect Effects*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 16.
- Spoleczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Raport przygotowany przez Pentor Research International na zlecenie PARP, zespół autorski: B. Mazurek-Kucharska, A. Block, A. Wojtczuk-Turek, Warszawa 2008. Dostępny w Internecie: <http://www.pi.gov.pl/pl/literatura/raporty/12864.html>.
- Stasiakiewicz M., 2003, *Kompetencje twórcze a współczesny rynek pracy*, „Socjologia Wychowania”, Zeszyt 360.
- Stasiakiewicz M., 1999 *Twórczość i interakcja*, Poznań: Wyd. UAM.
- Sternberg R.J., 1997, *Successful intelligence*, New York: Plume.
- Strelau J., 1995, *Inteligencja*. W: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, Warszawa: PWN.
- Strelau J., Zawadzki, B., 2008, *Psychologia różnic indywidualnych*, w: J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańsk: GWP.
- Szałkowski A., 2005, *Kapitał społeczny jako czynnik efektywności pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, Nr 1.
- Tokarz A., 2005, *Dynamika procesu twórczego*, Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Tychmanowicz A., 2004, *Postawa twórcza a hierarchia wartości*, w: S. Popek (red.), *Twórczość w teorii i praktyce*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Wojtczuk-Turek A., 2008a, *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wojtczuk-Turek A., 2008b, *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, Nr (3)10.

Agnieszka Wojtczuk-Turek

Psychological Determinants of Talents' Organizational Commitment – Implication for the Management Theory

Abstract

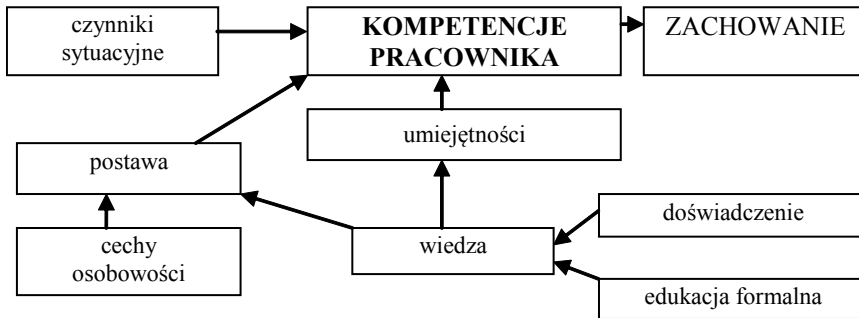
The goal of the paper is to present the findings of theoretical and empirical issues concern psychological determinants of talents' organizational commitment. Commitment may be treated as a measure of employee's attitude towards the company. It constitutes an expression of individual's identification with the workplace and a measure of employee's loyalty, it determines satisfaction level and the level of „emotional attachment” to a company. It also reflects the degree of „organizational participation” of an employee, being reflected in positive evaluation and undertaking of activities aimed at business goals of a company. From the point of view of business activities it seems particularly significant to be able to identify those aspects which are related to building employee's commitment.

Rozwój e-kompetencji jako element zarządzania pracownikami wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach

Od kompetencji ogólnych do e-kompetencji

Odwolywanie się w procesach zarządzania zasobami ludzkimi do kompetencji pracowników można dostrzec w coraz szerszej liczbie przedsiębiorstw. Pracownicy są rekrutowani, oceniani, szkoleni w oparciu o kompetencje, które posiadają i które są oczekiwane na wybranym stanowisku. Nie mniej jednak zarówno literatura polska jak i zagraniczna nie są zgodne w zakresie samej definicji jak i klasyfikacji kompetencji.

Najczęściej kompetencje definiowane są jako wewnętrzny potencjał pracownika do wykonywania określonej pracy czy zadania, nieco rzadziej rozumiane są natomiast jako zbiór uprawnień decyzyjnych związanych z danym stanowiskiem pracy czy standardami działania wynikającymi z jego charakteru (Oleksyn, 2000: 17). W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonuje szereg narzędzi i metod, które opierają się na kompetencjach w dorożumianym ich znaczeniu. Wykorzystujemy kompetencyjne karty opisu stanowiska pracy, metody rekrutacji oparte na kompetencjach, kompetencyjne systemy ocen pracowników czy prowadzimy rozwój kompetencji (zob.m.in. Wood i Payne, 2006; Woodruff, 2003; Sidor-Rządkowska, 2006; Moczydłowska, 2008). Założenie wszystkich z powyższych metod opiera się na przekonaniu, że wewnętrzne właściwości jednostki – jej kompetencje, które możemy obserwować w działaniu, decydują o sukcesie organizacji. Problemem pozostaje jednak odróżnienie konstruktu teoretycznego jakim są kompetencje od umiejętności, które są łatwiejsze do zaobserwowania i pomiaru. Zdaniem niektórych autorów np. A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek (Rakowska, i Sitko Lutek, 2000: 11-18) czynnikiem odróżniającym umiejętności i kompetencje jest wpływ czynników osobowościowych. Z tego względu kompetencje traktowane są jako wewnętrzne dyspozycje, wewnętrzny potencjał jednostki. Przy czym wydaje się koniecznym uzupełnienie, zgodnie z koncepcją R.E. Boyatzis'a (Armstrong, 200: 241-242), że o kompetencjach można mówić tylko wtedy gdy przejawiają się one w zewnętrznym zachowaniu.



Rys. 1. Zależność pomiędzy kompetencjami, umiejętnościami, wiedzą i postawą

Źródło: Opracowanie własne.

W praktyce i teorii zarządzania zasobami ludzkimi odwołujemy się do kompetencji na różnych poziomach dokonując ich klasyfikacji z uwagi na kryteria ogólności i zakresu zastosowania. W pierwszej kolejności należałoby rozróżnić czy przedmiotem rozważań są kompetencje organizacji czy też kompetencje pracowników. W pierwszym przypadku w centrum rozważań znajdują się organizacja w drugim natomiast pojedynczy pracownik. W niniejszym artykule przyjęto tę drugą perspektywę analizując kompetencje stanowiące wewnętrzny potencjał każdej jednostki.

Z uwagi na złożoność i różnorodność omawianej tematyki, przydatne mogą okazać się już znane klasyfikacje kompetencji. Jedną z bardziej przejrzystych typologii wydaje się koncepcja F. Dalamera Le Deist oraz J. Wintertona (2005), którzy wyróżniają (za Oleksym, 2000: 24):

- kompetencje kognitywne – związane z wykonywanym zawodem oraz umożliwiające podejmowanie decyzji i kreowanie idei;
- kompetencje funkcjonalne – związane z wykonywanym zawodem natomiast odwołujące się do bieżących działań operacyjnych;
- kompetencje społeczne – związane z predyspozycjami osobistymi wykorzystywane w działaniach operacyjnych;
- oraz metakompetencje – związane z predyspozycjami osobistymi oraz umożliwiające zdolność do uczenia się i refleksji.

Nieco inny podział kompetencji przytoczyć można za G. Filipowiczem (Filipowicz, 2004: 38), który wyróżnił:

- kompetencje bazowe, a wśród nich: poznawcze społeczne i osobiste;
- oraz kompetencje wykonawcze, wśród nich: biznesowe, firmowe i menedżerskie.

Mając świadomość wielości możliwych do analizy kompetencji w niniejszym artykule skupiono się jedynie na kompetencjach ICT (tzw. e-kompetencjach), które rozumiane są jako wynik posiadanej wiedzy popartej doświadczeniem oraz pozytywnego nastawiania do technologii ICT przejawiający się w umiejętnościach wykorzystania komputera i Internetu dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Stanowią

więc one potencjał pracownika ukierunkowany na wykorzystanie w pracy technik teleinformatycznych, usług komunikacji elektroniczne. Z punktu widzenia prezentowanych wcześniej typologii e-kompetencje, zaliczyć możemy do kompetencji funkcjonalnych, czyli tych związanych ze sprawnym funkcjonowaniem i wykonywaniem określonych zadań. Natomiast w typologii Filipowicza kompetencje należą do kompetencji wykonawczych biznesowych.

Fakt wyłonienia e-kompetencji spośród szeregu innych związany jest z obserwowanymi zmianami jakie rozwój komunikacji elektronicznej wprowadził w życie społeczne i gospodarcze. W dobie społeczeństwa informacyjnego wskazuje się na znaczenie umiejętności wykorzystania komputera i Internetu w życiu codziennym, społecznym i przede wszystkim zawodowym. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w dobie gospodarki globalnej i mediów elektronicznych wymaga posiadania przez pracowników wiedzy i umiejętności w tym zakresie. Zarysowują się też praktyczne tendencje do precyzowania zakresu tych kompetencji, a nawet certyfikowania, czego przejawem jest przeprowadzanie i wydawanie przez Polskie Towarzystwo Informatyczne certyfikatów ECDL¹⁰⁶. Certyfikat ten obejmuje weryfikację podstawowej wiedzy technicznej, sposobu użytkowania komputerów oraz przetwarzanie tekstów, korzystanie z arkuszy kalkulacyjnych, baz danych, sporządzanie grafiki, prezentacji i korzystanie z usług sieciowych (dostęp do Internetu i korzystanie z usług w sieci)¹⁰⁷. Uzyskanie powyższego zaświadczenia ma świadczyć o biegłości posiadacza w zakresie posługiwania się programami najczęściej wykorzystywanymi w przedsiębiorstwach, pozwolić na standaryzację umiejętności i umożliwić porównywanie pracowników.

Pracownik wiedzy i jego kompetencje

We współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstwach nikogo nie dziwią stwierdzenia, że wiedza jest najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa umożliwiającym rozwój i osiąganie przewagi konkurencyjnej. Aby móc tworzyć, rozpowszechniać i praktycznie wykorzystywać wiedzę konieczni są odpowiedni pracownicy. Grupą tą, nazywaną pracownikami wiedzy, tworzą osoby z wyższym wykształceniem, dużym doświadczeniem zawodowym i wynikającymi z nich kompetencjami. Pomimo wyróżniania takiej grupy pracowników nie do końca jednoznacznie wiadomo kogo do nich zaliczyć, i jakiego pracownika na pewno nie nazwiemy pracownikiem wiedzy. Większość definicji ma bowiem charakter bardziej intuicyjny jak chociażby

¹⁰⁶ ECDL – European Computer Driving License

¹⁰⁷ Szczegółowe zagadnienie objęte certyfikatem można znaleźć na www.ecdl.com.pl

ta P. Druckera, który mówi że pracownik wiedzy to ten, który „wie o swojej pracy więcej niż ktokolwiek inny w jego firmie” (za Davenport, 2007: 22).

Wśród różnorodnych opracowań na temat pracowników wiedzy wyłania się kilka wydaje się najważniejszych cech. Przede wszystkim praca tej grupy ludzi związana jest z wiedzą, choć obejmować może różne jej aspekty, najczęściej pracownicy ci posiadają spory zakres autonomii pracy, decydując w jaki sposób będą ją wykonywać. Jednocześnie pracodawcy zdają sobie sprawę, że niesposób wykonywanych zadań oddzielić od konkretnego pracownika, a co się z tym wiąże zawsze odejście takiej osoby do innej organizacji związane jest z utratą wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo. Pomimo tych wspólnych wyznaczników pracownicy wiedzy nie są grupą jednorodną. Ze względu na zakres przedmiotowy niniejszego opracowania warto odwołać się w tym miejscu do klasyfikacji pracy opartej na wiedzy z uwagi na występujący poziom współpracy pomiędzy pracownikami oraz stopień złożoności podejmowanych zadań. Na podstawie powyższych kryteriów możemy mieć do czynienia z (Donoghue i Harris, 2007):

- modelem transakcyjnym – niska złożoność zadań, praca o charakterze indywidualnym;
- modelem integracyjnym – niska złożoność zadań, współpraca grupowa;
- modelem specjalistycznym – duża złożoność zadań, praca indywidualna;
- modelem kooperacyjnym – wysoka złożoność zadań, praca o charakterze grupowym.

Każdy z powyższych modeli pracy pracownika wiedzy wymaga od niego nieco innych kompetencji w tym również kompetencji wykorzystywania komunikacji elektronicznej. Przejawem tego aspektu jest zróżnicowanie potrzeb w zakresie korzystania z technologii i usług telekomunikacyjnych a co się z tym wiąże inne oczekiwania w stosunku to poszczególnych typów pracowników.

Tabela 1. Model pracy pracownika wiedzy a wykorzystywane technologie i aplikacje ICT

Model integracyjny Współdzielenie dokumentów Systemy wspierające zarządzanie (ERP, CRM, SCM) Intranet/ekstranet	Model kooperacyjny Zdalny dostęp do Internetu Komunikatory głosowe i tekstowe Wideokonferencje
Model transakcyjny Arkusze kalkulacyjne Bazy danych Poczta elektroniczna	Model specjalistyczny Aplikacje integrując wiedzę Eksploracja i analiza danych

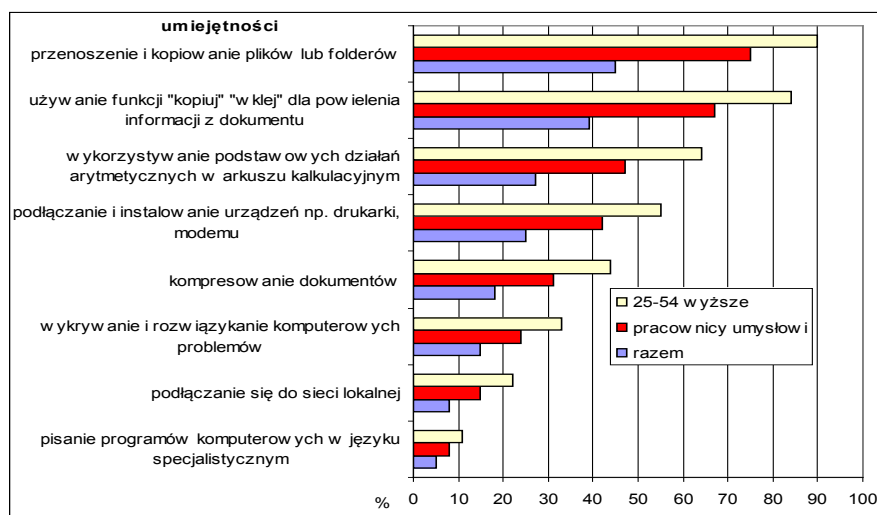
Źródło: Opracowanie własne.

Pracownicy wykorzystując różnego typu pracę różnią się pomiędzy sobą w zakresie intensywności, częstotliwości i typu wykorzystywanych usług komunikacji elektronicznej. Z innych aplikacji korzystać będzie doradca finansowy, projektant systemu

IT, kierownik działu PR, wykładowca czy lekarz. Niemniej jednak dla każdego z nich e-kompetencje stanowią istotny element pracy będący zarówno koniecznością jak i szansą na bardziej efektywne zarządzanie wiedzą. Z tego względu oczywistym wydaje się, że osoby te powinny biegle posługiwać się komputerem i Internetem.

Umiejętności obsługi komputera i internetu

Od szeregu lat rozwój społeczeństwa informacyjnego jest zagadnieniem analizowanym i monitorowanym zarówno przez rządy poszczególnych państw jak i organizacje międzynarodowe tyłu Unia Europejska czy OECD. Dzięki podejmowanym działaniom w ramach wspólnych strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego¹⁰⁸ dostępne są liczne statystyki umożliwiające dokonywanie porównań w czasie i przestrzeni w zakresie wielu ważnych wskaźników. Z punktu widzenia niniejszego opracowania warto spojrzeć na statystyki związane ze opisem stanu umiejętności społecznych w ramach obsługi komputera i Internetu. Choć statystyki odnoszą się do całego społeczeństwa a nie jedynie pracowników wiedzy, stanowią jednak istotny wskaźnik mówiący o potencjale z jakiego mogą czerpać pracodawcy.



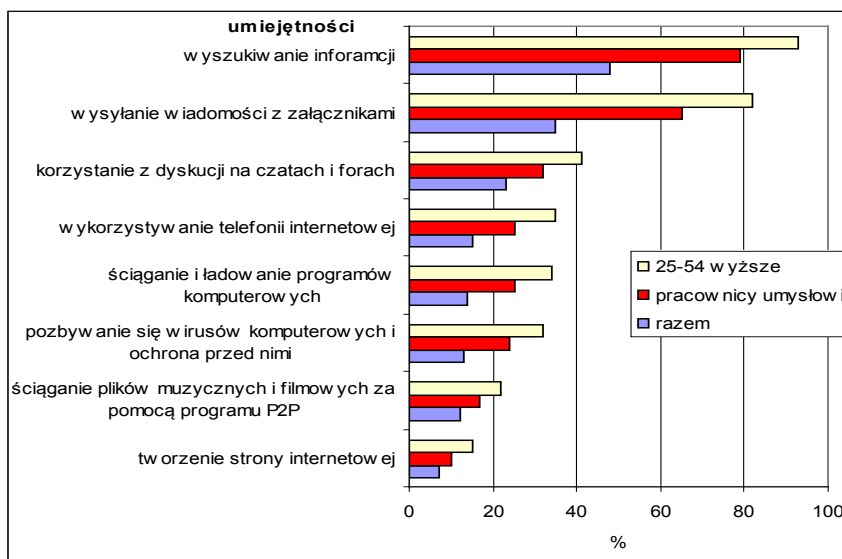
Rys. 2. Poziom umiejętności wykorzystania komputera wśród mieszkańców Polski w roku 2007

Źródło: Na podstawie danych eurostatu.

¹⁰⁸ Zob m.in publikacje Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Raporty Unii Europejskiej czy OECD

Jak przedstawiono na rysunku 2, wśród szeregu umiejętności wykorzystania komputera do stosunkowo najczęściej spotykanych należą te najprostsze związane z przenoszeniem, i kopiowaniem plików i folderów oraz wycinaniem i wklejaniem fragmentów tekstu (45 oraz 39% populacji). Do najmniej rozpowszechnionych umiejętności należy natomiast rozwiązywanie problemów komputerowych, podłączanie do sieci lokalnej czy pisanie programów w językach specjalistycznych (odpowiednio 15,8 i 5% populacji polski). Powyższych statystyk oczywiście trudno odnieść wprost do pracowników wiedzy dlatego przedstawiono kształtowanie się ich w grupie pracowników umysłowych oraz w grupie osób w przedziale 25-54 lata z wykształceniem wyższym. Jak można zaobserwować w pierwszym z wyróżnionych podgrup średnia wykorzystania poszczególnych umiejętności wzrosła o 1,7 razy, a w drugiej podgrupie ponad dwukrotnie. Nie bezpodstawnym zatem jest wniosek, że pracownicy wiedzy istotnie różnią się od całej populacji w zakresie umiejętności wykorzystania komputera.

Podobną sytuację jak w zakresie umiejętności komputerowych obserwować możemy w odniesieniu do umiejętności wykorzystania Internetu. Wskaźniki takie publikowane przez Europejski Urząd Statystyczny (EUROSTAT) obejmują między innymi takie umiejętności jak przeglądanie stron www, wysyłanie dokumentów z załącznikami, czy tworzenie własnych stron.



Rys. 3. Poziom umiejętności wykorzystania Internetu wśród mieszkańców Polski w roku 2007

Źródło: Opracowanie na podstawie danych eurostatu.

Jak przedstawia rysunek 3 najbardziej popularnymi umiejętnościami są wyszukiwanie informacji i wysyłanie wiadomości, natomiast do najczęściej wykorzystywanych

należą tworzenie stron www, ściąganie plików muzycznych i programów komputerowych oraz obrona przed wirusami. Analizując wskaźniki umiejętności wykorzystania Internetu warto podkreślić, że choć faktycznie w wyróżnionych podgrupach (pracowników umysłowych i osób z wykształceniem wyższym) wszystkie umiejętności są częściej wykorzystywane to jednak różnica ta już nie jest tak duża jak w przypadku umiejętności posługiwania się komputerem. Wynika to z pewnością z faktu że szereg wskazanych powyżej umiejętności w dużym zakresie może być wykorzystywana w aktywności niezwiązanej z życiem zawodowym.

Powyżej przedstawione statystyki charakteryzują poziom rozwoju umiejętności teleinformatycznych ze wskazaniem różnicy, jaka występuje pomiędzy pracownikami umysłowymi oraz osobami w wieku 25-54 z wyższym wykształceniem, a resztą społeczeństwa. Nie odpowiadają jednak na pytanie, czy powyższy poziom jest niski czy też wysoki i czy odpowiada oczekiwaniom pracodawcy. Chcąc zastanawiać się nad oceną poziomu umiejętności teleinformatycznych konieczny wydaje się poszukanie właściwego punktu odniesienia. Z uwagi na możliwość dokonania porównań z innymi krajami członkowskimi warto przeanalizować jak kształtują się powyższe wskaźniki na tle średniej z 25 Państw członkowskich¹⁰⁹. W przypadku umiejętności komputerowych mieszkańcy unii europejskiej (EU25) wszystkie z powyższych umiejętności częściej wykorzystują (średnio 1,7 krotnie) przy czym największa dysproporcja występuje w zakresie umiejętności podłączania się do sieci lokalnej oraz pisania programów komputerowych. Warto podkreślić, że choć w wyróżnionych podgrupach pracowników umysłowych i osób w przedziale 25-54 z wyższym wykształceniem różnica ta się nieco zmniejsza to jednak oba wyróżnione aspekty ciągle pozostają najważniejszym obszarem rozbieżności.

Obok umiejętności komputerowych ocenie poddano również umiejętności posługiwania się Internetem. W tym przypadku porównanie już nie jest tak jednoznaczne. Choć w większości rodzajów umiejętności Polacy osiągnęli wyniki słabsze od średniej UE (szczególnie w zakresie radzenia sobie z wirusami komputerowymi i ściągania programów komputerowych) to jednak znalazły się i takie obszary jak korzystanie z telefonii internetowej, ściąganie plików muzycznych oraz korzystanie z dyskusji na forach i czatach, w zakresie których częstotliwość wykorzystywania kształtowała się na poziomie średniej z 25 krajów UE. Warto ponownie zauważyć, że również w zakresie wykorzystania Internetu różnica ta zmniejszała się dla wyróżnionych segmentów. A nawet korzystanie z telefonii internetowej oraz uczestnictwo w dyskusji na forach i czatach częściej występowało wśród Polaków pracujących umysłowo oraz wśród osób z wyższym wykształceniem niż średnia dla analogicznej grupy ze wszystkich 25 Państw UE.

Podsumowując przedstawione statystyki EUROSTATU wyłania się sytuacja, w której polskie społeczeństwo w zakresie umiejętności teleinformatycznych odbiega na niekorzyść od średniej dla 25 krajów UE, jednocześnie więcej do nadrobienia mamy w zakresie obsługi programów komputerowych niż posługiwania

¹⁰⁹ Dla pozostałych krajów statystyki w wielu miejscach są jeszcze niekompletne.

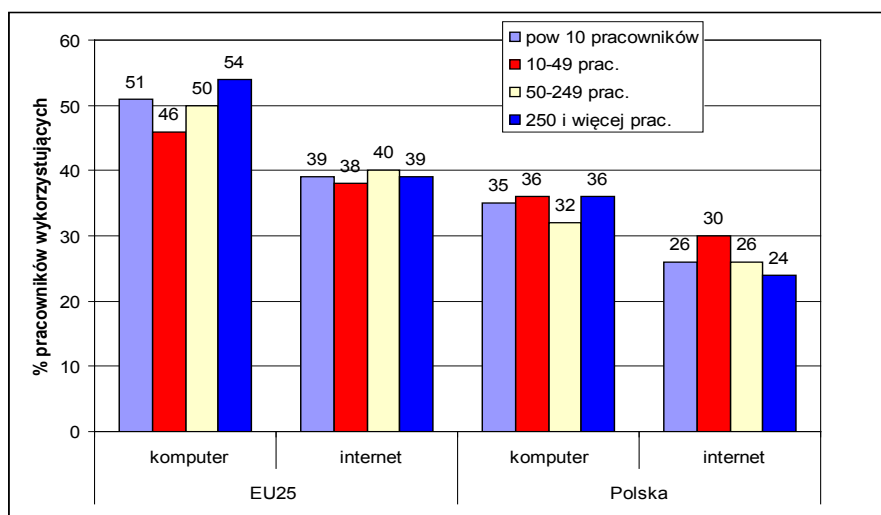
się Internetem. Warto również zaznaczyć, że poziom wykorzystywanych umiejętności jest zdecydowanie wyższy wśród pracowników umysłowych i jeszcze wyższy wśród osób w wieku 25-54 z wykształceniem wyższym. Warto podkreślić, że ostatnia z tych grup praktycznie nie różni się od innych mieszkańców unii (jedynie pisanie programów oraz podłączanie się do sieci lokalnej, radzenie sobie z wirusami komputerowymi oraz ściąganie i ładowanie programów komputerowych pozostają na nieco niższym poziomie).

Jeden problem to ocena potencjału w zakresie e-umiejętności naszego społeczeństwa i pracowników wiedzy, a drugi aspekt to potrzeby i oczekiwania przedsiębiorstw w tym względzie.

Potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie e-kompetencji

Jako jeden z wyznaczników potrzeb w zakresie kompetencji ICT z całą pewnością można przyjąć poziom wykorzystywanej infrastruktury teleinformatycznej. Bez wątplenia większość polskich przedsiębiorstw uznaje, że nie może już dzisiaj funkcjonować bez wykorzystania technik telekomunikacyjno informatycznych. Świadczą o tym wskaźniki w zakresie korzystania z komputera i Internetu, które jedynie w przypadku małych przedsiębiorstw odbiegają nieco od średniej europejskiej. W Polsce tak jak i w innych krajach członkowskich dostęp do Internetu posiada praktycznie każde przedsiębiorstwo jedynie w przedsiębiorstwach małych występują pewne luki (9 na 10 polskich podmiotów i nieco więcej bo 94% w 25 krajach członkowskich posiada dostęp do Internetu).

Dla funkcjonowania przedsiębiorstwa nie wystarcza jedynie wyposażenie w nowoczesny sprzęt i łącza do transmisji danych, lecz co oczywiste, konieczni są ludzie, którzy potrafią je wykorzystywać w procesach przedsiębiorstwa. Już w chwili obecnej w 25 krajach Unii Europejskiej komputer w swojej pracy wykorzystuje średnio mniej więcej połowa zatrudnionych, ale tylko jedna trzecia polskich pracowników. Nieco rzadziej - czworo na 10 pracowników w UE25, ale co czwarty polski pracownik wykorzystuje komputer, który podłączony jest do Internetu. Różnice pomiędzy średnią dla krajów UE25 a Polską wskazują przede wszystkim na nasycenie sprzętem teleinformatycznym i wyjaśnić je można między innymi większym udziałem usług w gospodarce krajów rozwiniętych jak i wcześniejszym startem do informatyzacji przedsiębiorstw.



Rys. 4. Poziom wykorzystania komputera i internetu przez pracowników w roku 2007 dla Polski i 25 krajów UE

Źródło: Opracowanie na podstawie danych eurostatu.

Nie wszyscy pracownicy informacyjni, bo tak nazwano pracowników wykorzystujących narzędzia komunikacji elektronicznej, stanowią oczywiście pracowników wiedzy, choć w tym przypadku oprócz kryterium złożoności i samodzielności wykonywanych zadań trudno znaleźć jednoznaczny sposób ich odróżnienia. Niewątpliwie jednak wszystkie e-kompetencje charakteryzujące pracowników informacyjnych obejmować będą również pracowników wiedzy. W przeważającej większości przypadków pożądane umiejętności sprowadzają się do korzystania z pakietu MS Office oraz programów specjalistycznych przeznaczonych np. do projektowania czy obsługi księgowej lub logistycznej firmy. Warto w tym momencie przytoczyć, iż w Stanach Zjednoczonych w 2003 roku pracownicy informacyjni przeznaczali nieco ponad 3 godziny dziennie na przetwarzanie informacji, z czego prawie połowę z tego czasu zajmowała obsługa poczty elektronicznej (Davenport, 2007:107).

Na podstawie zebranych informacji wyłania się sytuacja, w której co trzeci pracownik w Polsce wykorzystuje w swojej pracy komputer, a co czwarty komputer i Internet przy czym ciągle jeszcze możemy mówić o pewnej luce (choć nie tak dużej jak w przypadku całego społeczeństwa), która występuje pomiędzy pracownikami polskimi a pracownikami z innych krajów UE pod względem potrzebnych w tym celu umiejętności. Analizując dalej zaistniałą sytuację zadano sobie pytanie, czy a jeśli tak to na ile luka ta jest odczuwana przez pracodawców. Czy z uwagi na niższy poziom rozwoju e-kompetencji mają oni problemy z pozyskaniem odpowiednio wykształconych pracowników i czy pracownicy przez nich zatrudniani spełniają pokładane w nich oczekiwania w tym względzie.

W celu udzielenia odpowiedzi na pierwszą część pytania przeprowadzono wywiady telefoniczne ze specjalistami zajmującymi się rekrutacją¹¹⁰. Zdaniem ekspertów, kandydaci do pracy w przeważającej większości spełniają oczekiwania pracodawców w zakresie obsługi komputera i Internetu, które to umiejętności traktowane są aktualnie jako standard na rynku pracy. Zwrócono jednak uwagę, na fakt, że prowadząc rekrutację, wśród osób starszych (po 45 roku życia) spotkać można się z trudnościami pozyskania kompetentnej osoby. W trakcie prowadzonej rekrutacji napotymano również na sytuacje, w których młodszy kandydaci zawyżali swoje umiejętności szczególnie w takich obszarach jak posługiwanie się arkuszami kalkulacyjnymi czy programem do tworzenia prezentacji. Zdaniem ekspertów ewentualny problem w znalezieniu kompetentnych pracowników stanowić mogą sytuacje, w których pracodawcy oczekują bardzo dobrej znajomości określonego programu specjalistycznego lub złożonego (wszechstronnego) zestawu e-umiejętności. Często zatem e-kompetencje traktowane są jako oczywisty wymóg wobec pracowników (szczególnie tych związanych z przetwarzaniem informacji i z wiedzą) co dostrzec można w ogłoszeniach o pracę, w których coraz częściej pomija się te wymagania.

Opinie ekspertów zajmujących się rekrutacją potwierdzili również sami pracodawcy. W celu zdiagnozowania potrzeb i oczekiwań pracodawców w zakresie kompetencji teleinformatycznych pracowników przeprowadzono szereg indywidualnych wywiadów pogłębionych. Z uwagi na fakt, że w sektorze małych i średnich przedsiębiorstwach pojawiają się największe rozbieżności pomiędzy poziomem wykorzystania technik ICT w Polsce i UE ta właśnie grupa podmiotów stała się populacją badaną¹¹¹. Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy, a zatem koncentrowały się na wylanianiu problemów i identyfikacji motywów postępowania, a nie na ilościowej diagnozie omawianego zjawiska. Podobnie jak eksperci pracodawcy uważali, że aktualnie nie ma problemu z zatrudnieniem pracownika, który spełniałby ich wymagania w zakresie powyższych kompetencji. Powszechne były opinie, że nie mają problemu z zatrudnieniem osoby, która posiadałaby wymagane umiejętności z zakresu obsługi komputera i Internetu, natomiast to co jest priorytetem a jednocześnie największym problemem to kompetencje miękkie. Niezależnie od tego czy pracownik posiadać miał wiedzę na poziomie podstawowym czy wykazywać się znajomością określonego programu specjalistycznego, pracodawcy wystarczały podstawowe umiejętności w tym zakresie. Jak wykazują ich doświadczenia pracownik stosunkowo szybko nabiera powyższych umiejętności w trakcie pracy, e-kompetencje są obszarem, który najlepiej rozwija się w trakcie działania (uczenie przez wykonywanie – ang. *learning by doing*) przy znaczącym wkładzie pomocy

¹¹⁰ Badanie – wywiad telefoniczny przeprowadzono wśród specjalistów z województwa wielkopolskiego. Spośród 31 podmiotów zajmujących się doradztwem personalnym lub pośrednictwem pracy znajdujących się w książce telefonicznej przeprowadzono 20 rozmów.

¹¹¹ Zogniskowane wywiady indywidualne przeprowadzono wśród 3 typów podmiotów: zaawansowanych pod względem wykorzystania technik ICT, podążających (naśladowców) oraz podmiotów opróznionych pod względem rozwoju technik ICT. W każdym z typów podmiotów przeprowadzono po 6 wywiadów pogłębionych.

ze strony innych współpracowników posiadających już te umiejętności. Możliwość rozwoju e-kompetencji w trakcie pracy odróżnia je od szeregu innych kompetencji ściślej wynikających z osobowości. Takie cechy jak sumienność, odpowiedzialność, umiejętność pracy w grupie (które częstokroć pojawiają się wśród cech najbardziej poszukiwanych) praktycznie nie są wyuczane w trakcie pracy.

Konsekwencja tego faktu może być sposób w jaki pracodawcy komunikują o swoich oczekiwaniach w stosunku do przyszłych pracowników w procesie rekrutacji. Przeprowadzona analiza ogłoszeń rekrutacyjnych¹¹² wskazuje, że na stanowiska biurowe 6 na 10 ogłoszeń zawiera wyróżnione e-kompetencje. Najczęściej wyróżniany jest jeden rodzaj umiejętności z wyjątkiem e-specjalistów i osób poszukiwanych do pracy w administracji publicznej, gdzie wyróżniano kilka umiejętności. Wśród najczęściej pojawiających się oczekiwań wymienić należy:

- standardową obsługę komputera (pakiet MS Office) – w 42% ogłoszeń;
- obsługę programów specjalistycznych (programy księgowe czy projektowe) – 12% ogłoszeń;
- obsługę systemów wspomagających zarządzanie – 6% ogłoszeń;
- zarządzanie siecią i serwisowanie sprzętu – 5% ogłoszeń;
- programowanie – 5%;

Najwięcej kontrowersji budzi nagminne formułowanie oczekiwań jako „podstawowej obsługi komputera” lub „znajomość pakietu MS Office”. Skoro w świetle zebranych badań, umiejętności te są powszechnie spotykane a oczekiwania pracodawców są spełniane to raczej trudno spodziewać się, że na stanowiska związane z komputerem aplikować będą osoby, których takich umiejętności nie posiadają. Wydaje się w tym momencie, że pracodawca mógłby zrezygnować z formułowania takich oczekiwań lub sprecyzować je pod kątem specyfiki wymaganej pracy. Wnioski te tym bardziej są zasadne w odniesieniu do pracowników wiedzy dla, których usługi komunikacji elektronicznej stanowią jedynie użyteczne narzędzie a nie podstawę wykonywania pracy.

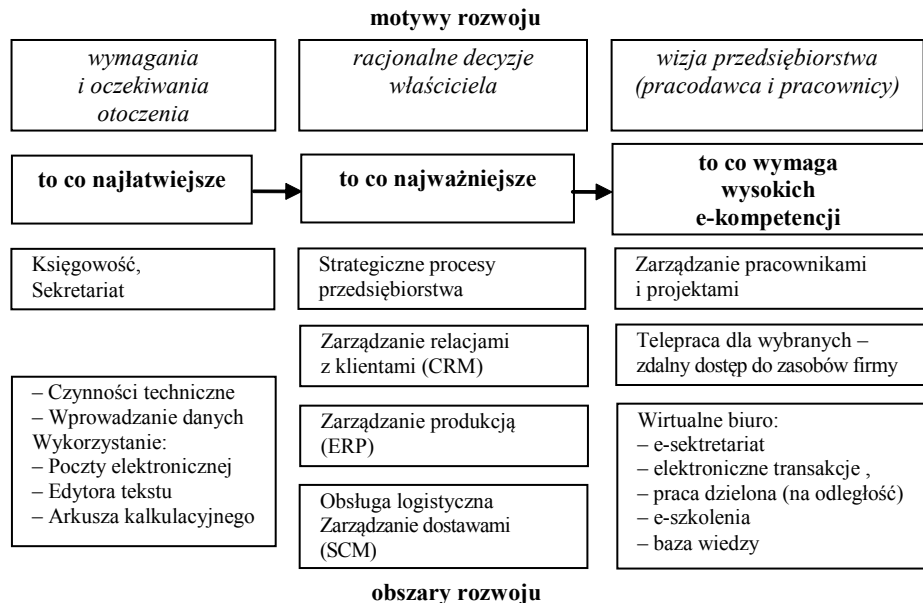
Od bierności do aktywnego lidera

Z uwagi na niższe nasycenie technologią informacyjną w polskich przedsiębiorstwach występuje mniejsze zapotrzebowanie na pracowników wiedzy co odzwierciedlone zostało w poczuciu spełnienia oczekiwań pracodawców pomimo obiektywnie niższych e-umiejętności społeczeństwa. Warto jednak zastanowić się czy a jeśli tak to w jaki sposób kompetencje te rozwijają się w małych i średnich przedsiębiorstwach.

¹¹² Analizie poddano 160 ogłoszeń opublikowanych w poznańskim dodatku Gazety Wyborczej w kwietniu 2008 roku.

Przeprowadzone, wspomniane wcześniej, wywiady z pracodawcami pozwoliły wyłonić 3 grupy przedsiębiorstw charakteryzujących się innym podejściem do rozwoju i zarządzania e-kompetencjami. Pierwszą grupę podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa o najniższym poziomie wykorzystania technologii informatycznej, wśród których dominowało zachowanie raczej pasywne ograniczające się do tego co zostało wymuszone przez rynek i regulatora (np. ZUS). Fakt obiektywnie niskiego poziomu rozwoju nie przeszkadzał pracodawcą wykazywać poczucia zadowolenia w zakresie e-umiejętności swoich pracowników jak również rzadko wyrażali oni chęć dalszego rozwoju. W tym przypadku ewolucja zastosowań i z tym związanych kompetencji rozpoczynała się zwykle od tego co jest najłatwiejsze. Warto jednocześnie podkreślić, że w podmiotach tych najczęściej trudno było zauważyć typowych pracowników wiedzy.

Ciekawie i wydawałoby się szczególnie racjonalnie zachowanie zaobserwować można w drugiej z analizowanych grup przedsiębiorstw o średnim poziomie rozwoju ICT. Podmioty te rozwijają się pod względem wykorzystania technik ICT najczęściej w tych obszarach, które są dla nich szczególnie istotne np. wprowadzając bankowość elektroniczną dla swoich klientów lub korzystając z najnowszych programów projektowych, pozostawiając pozostałe procesy w niezmienionej postaci. Warto zaznaczyć, że w podmiotach tych zdecydowanie częściej pojawiali się pracownicy wiedzy, stanowiąc częstokroć istotną grupę pracowników.



Rys. 6. Motywy i obszary rozwoju wykorzystania usług komunikacji elektronicznej w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnia z wyłoniionych podgrup to podmioty o najwyższym rozwoju technologicznym, w których praca w przeważającej mierze opiera się na pracownikach wiedzy. Potencjał jaki niosą w sobie te osoby widoczny okazał się również w podejściu do wykorzystania usług komunikacji elektronicznej, których rozwój częstokroć przebiegał oddolnie, inspirowany przez pracowników przy jednoczesnym wsparciu „duchowym” naczelnego kierownictwa. W podmiotach tych pracownicy stają się inicjatorami nie tylko realizowanych szkoleń podwyższających e-umiejętności, ale również wdrażania nowych technologii w kolejnych realizowanych przez przedsiębiorstwo procesach.

Rozwój zastosowań i z tym związanych kompetencji przebiega zwykle od tego co jest najłatwiejsze poprzez najbardziej potrzebne do rzeczy najbardziej wymagających, w tym wysokich e-kompetencji .

Podsumowanie

Pracownicy wiedzy są grupą, która cechuje się stosunkowo wysokimi e-kompetencjami. W większości przypadków kompetencje te spełniają a nawet przewyższają oczekiwania pracodawców. Pozostaje jednak pytanie na ile zadowolenie pracodawców w tym względzie wynika z obiektywnie dobrej sytuacji a na ile jest wynikiem subiektywnych odczuć wynikających z braku wiedzy o możliwościach wykorzystania i zastosowania technologii ICT. W tym kontekście słuszna wydaje się strategia wyznaczania racjonalnych ekonomicznie opłacalnych obszarów rozwoju a następnie bazowania na chęciach i możliwościach pracowników. Aby taki rozwój mógł przebiegać z sukcesem ważne jest posiadanie wysokiego kapitału intelektualnego jaki z sobą niosą (a przynajmniej powinni) pracownicy wiedzy.

Literatura

- Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wood R., Payne T., 2006, *Metody rekrutacji i selekcji oparte na kompetencjach*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Woodruff Ch., 2003, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Sidor Rządowska M., 2006, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Kraków: Wolters Kluwer.
- Moczydłowska J., 2008, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menadżerskich*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Armstrong, M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: PWE.
- Davenport Th H., 2007, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer.
- Donoghue L., Harris J., 2007, *Knowledge Management Strategies that Create Value*, Outlook, [on-line]. Dostępny w internecie: http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/Knowledgevalue.htm [dostęp 02.01.2009).

Agnieszka Springer

Development of E-competence as an Element of Knowledge Employees' Management in Small- and Medium-sized Enterprises

Abstract

There are more and more enterprises in which we can observe workers' competences an essential element of human resource management. Workers are recruited, evaluated, trained on the basis of competences that employees possess and which are expected in their positions. Both the Polish and foreign literature are not compatible in terms of defining and classifying competences. Putting important methodological problems aside the article focuses on e-competence and skills. They are understood as the result of knowledge and experience as well as the positive attitude to IC technology, expressing in utilization of computer and the Internet for realization of aims of enterprise.

The indication of importance the mentioned competences in SME sector is the aim of this article. The level of utilization, the expectation of employers as well as the attitudes of workers and employers to development of e-competence will be introduce. The analysis of above mentioned factors will be done in reference of knowledge workers. In article beside the literature sources, Polish and European statistics as well as results of own investigations the individual In Depth Interviews with employers will be used.

Rola przywódcy w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności organizacji

Wprowadzenie

Zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu coraz częściej pojawia się w dyskursie publicznym. Sama koncepcja CSR (*corporate social responsibility*) jest ważnym tematem w polityce gospodarczej krajów rozwiniętych i rozwijających się. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że zainteresowanie to znajduje swój wyraz w formalnych regulacjach i dokumentach organizacji międzynarodowych (Madera 2006: 68-69; Ministerstwo Gospodarki, 2009)¹¹³. Co więcej, w działalności wielu rodzimych przedsiębiorstw odnaleźć można przykłady świadczące o rosnącej świadomości w obszarze społecznych i ekologicznych aspektów funkcjonowania.

Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w kilku czynnikach. Po pierwsze, jak słusznie zauważa Lidia Zbiegień-Maciąg, CSR jako element strategii współczesnych przedsiębiorstw wynika z postępującego procesu globalizacji, która wymusza dywersyfikację działań pozwalających uzyskać przewagę konkurencyjną w walce o klienta. W erze globalizacji zauważalna jest co prawda tendencja do upodabniania się rynków, jednakże to właśnie klienci decydują o obrazie przedsiębiorstwa w społecznej świadomości. Dodatkowo, to społeczeństwo w obecnych czasach stawia biznesowi coraz większe wymagania, elementem których jest także społeczne zaangażowanie (Zbiegień-Maciąg, 2006:57). Globalizacja, choć niewątpliwie może być uznana za istotny akcelerator wzrostu zainteresowania społeczną odpowiedzialnością biznesu, nie jest jedynym czynnikiem, który warunkuje coraz większy nacisk na etyczną stronę funkcjonowania przedsiębiorstw. Spośród innych powodów, dla których CSR staje się obecnie tak ważne, można wymienić:

- postępujący wzrost przedsiębiorstw i ich wpływu na otoczenie,
- zaostrzającą się walkę o talenty i wiedzę specjalistyczną,

¹¹³ Rozbudowany wykaz tychże dokumentów, wraz z ich opisem odnaleźć można chociażby w pracy Marcina Żemigala (por. Żemigala 2007: 104 i nast.).

- umacnianie się obywatelskich postaw społeczeństw w skali globalnej,
- aktywne uczestnictwo strony popytowej (konsumentów) charakteryzujące się wzrostem zaangażowania w proces produkcji,
- wzrost znaczenia niematerialnych zasobów firmy,
- szersze spojrzenie inwestorów na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, wykraczające poza ekonomiczne wskaźniki (Żemigła, 2007: 101).

Jak więc można zauważyć, na społeczną odpowiedzialność biznesu w dzisiejszym rozumieniu wpływ mają rozmaite kwestie. Biorąc pod uwagę ogromną ilość podmiotów, dla których omawiany tutaj obszar działania przedsiębiorstw wydaje się mieć niebagatelne znaczenie, można uznać podejmowane zagadnienie za niezwykle istotne. O jego wadze może świadczyć również ekonomiczny wymiar społecznie odpowiedzialnej postawy przyjmowanej przez aktorów biznesowych.

Mając na uwadze powyższe wnioski, warto zastanowić się, w jaki sposób członkowie organizacji podchodzą do realizacji koncepcji CSR w praktyce swojej działalności. Trzeba bowiem pamiętać, że zarówno ilość przepisów prawa i rekomendacji organizacji międzynarodowych, jak i same deklaracje firm (wyrażane w kodeksach etycznych, misji itp.) nie mogą być jedynymi wskaźnikami stopnia zaangażowania na rzecz społecznej odpowiedzialności. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, odgórnie wprowadzane przez decydentów poszczególnych przedsiębiorstw regulacje nie muszą jednocześnie oznaczać ich akceptacji przez pracowników. A to właśnie od nich w największym stopniu zależy sukces firmy, gdyż to głównie pracownicy są realizatorami wytycznych, i to od nich zależy jak – z punktu widzenia szeroko pojętej etyki biznesu – oceniana będzie organizacja.

W niniejszym artykule chciałbym skupić się na czynnikach warunkujących kształtowanie wśród pracowników postaw społecznego zaangażowania. Szczególną uwagę będę chciał zwrócić na postawy, jakie przyjmują liderzy wobec CSR, jak też sposób ich propagowania wśród podwładnych poprzez kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Piotr Jedynak, przedstawiając w syntetycznej formie ramy konceptualne społecznej odpowiedzialności biznesu celnie konkluduje, iż „koncepcja społecznej odpowiedzialności, aby została mocno zakorzeniona w codziennym „życiu organizacji” musi znaleźć swoje oparcie w systemie zarządzania organizacją. (...) [Organizacja] oparta na idei odpowiedzialności powinna być zarządzana przez wartości. Ważniejszymi fundamentami tej formuły zarządzania będą: kultura organizacyjna, projekty jakościowe oraz motywacja pracowników przejawiająca się w dobrowolnością wykonywania poleceń przełożonych” (Jedynak, 2008: 316).

Na wstępie należałoby jednak doprecyzować definicję społecznej odpowiedzialności biznesu, gdyż – co zaprezentowano powyżej – różnorodność powiązań warunkuje wielowymiarowość samego pojęcia CSR.

Wielowymiarowość pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu

Pojęcie społecznej odpowiedzialności (corporate social responsibility) można zdefiniować jako „całościową koncepcję zarządzania, podejście strategiczne, długofalowe, prowadzące do osiągania trwałego zysku, a jednocześnie oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron” (Bodak, 2008: 95). Koncepcja ta w swoim założeniu wskazuje więc na potrzebę uwzględniania problematyki społecznej oraz ekologicznej w ramach działalności gospodarczej. Tak sformułowana definicja jest jednak bardzo ogólna. Dlatego też, często wprowadza się rozróżnienie na dwa obszary, w obrębie których przedsiębiorstwa podejmować mogą działania wpisane w koncepcję CSR. I tak, społeczna odpowiedzialność może być realizowana w wymiarach: zewnętrznym i wewnętrznym.

Wszelkiego typu działania, podejmowane na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, zaliczyć można do zewnętrznego obszaru społecznej odpowiedzialności. Zaliczyć do nich można:

- wpływ na społeczność lokalną,
- stosunki z interesariuszami (partnerzy biznesowi, akcjonariusze, dostawcy, klienci, instytucje publiczne),
- przestrzeganie praw człowieka,
- troska o środowisko naturalne.

W węższym rozumieniu, inicjatywy podejmowane na rzecz społeczności w której funkcjonuje przedsiębiorstwo określa się mianem społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa (Corporate Community Involvement lub Corporate Community Investment). Jest to wszelkiego typu aktywność, obejmującą zaangażowanie społeczne firmy: dotacje, sponsorowanie, fundacje, wolontariat pracowniczy (Tamże).

Wewnętrzny obszar działalności obejmuje wszelkiego typu inicjatywy, które są podejmowane w ramach istniejących struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. W tym obszarze można wyróżnić następujące działania:

- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie zużywanymi przez przedsiębiorstwo zasobami. (Green Paper, 2001 [za:] Greser, 2004).

Lidia Zbiegień-Maciąg wskazuje, iż w zależności od tradycji i kręgu kulturowego, społeczna odpowiedzialność biznesu może być różnie rozumiana. W Stanach Zjednoczonych definiuje się ją raczej jako działalność filantropijną, zaś w Europie postrzegana jest jako aktywność związaną z inwestowaniem w społeczeństwo na zasadzie partnerstwa. Nie ma uniwersalnego przepisu na CSR, a każdy kraj w inny sposób wyznacza sobie priorytety i wartości. Starając się jednak w syntetycznej formie przedstawić główne sfery oddziaływania przedsiębiorstw proponuje ona poniższy podział:

- „1. CSR w miejscu pracy. Kładzie się nacisk na polepszenie warunków i atmosfery pracy (world life balance), zdrowie i bezpieczeństwo zatrudnionych oraz szkolenie i rozwój. (...) Jest to do tej pory mniej doceniana sfera działania. Przedsiębiorstwa prześcigają się w licytacji akcji charytatywnych zewnętrznych, a pytaniu o wewnętrzny CSR towarzyszy często wymowne milczenie.
2. CSR dla społeczeństwa. Chodzi głównie o partnerstwo między przedsiębiorstwem a społeczeństwem, np. wolontariat w organizacjach lokalnych, wspieranie przedsięwzięć chroniących prawa człowieka.
3. CSR dla środowiska. Jest to często praktykowany rodzaj CSR, zwłaszcza przez duże przedsiębiorstwa. Przykładem może być np. akcja konserwacji zabytków, utylizacja śmieci, zalesianie itp.” (Zbiegień-Maciąg, 2006: 58).

To właśnie w odniesieniu do możliwych działań, wpisanych w każdy z trzech wyżej wymienionych obszarów społecznej odpowiedzialności przywódcy mogą przyjmować określone postawy. Jako nosiciele tych postaw, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części artykułu, mogą oni wpływać na postawy pracowników, a tym samym na realny poziom akceptacji założeń społecznej odpowiedzialności, który znajduje swoje odzwierciedlenie w działalności przedsiębiorstw.

Przywództwo jako kluczowy czynnik warunkujący społeczną odpowiedzialność w organizacji

Niezależnie od sfery oddziaływania przedsiębiorstw w obszarze społecznej odpowiedzialności, kluczowa wydaje się tak zwana zasada dobrowolności. Chodzi o to, aby działania przedsiębiorstw uwzględniające szeroki kontekst wpływu funkcjonowania na społeczeństwo i środowisko naturalne odznaczały się autentycznym zaangażowaniem i akceptacją szeroko zdefiniowanej odpowiedzialności. Z tego punktu widzenia ograniczenie się jedynie do przestrzegania odpowiednich przepisów nie może być zaklasyfikowana jako postępowanie zgodne z założeniami CSR.

Powyższe założenie dobrowolności nie oznacza jednak, iż każde przedsiębiorstwo jest skłonne angażować się w takim samym stopniu w budowanie pozaekonomicznych relacji z otoczeniem. Zdaniem Marcina Żemigąły, każde przedsiębiorstwo realizuje postulaty CSR na własny sposób, zależnie od swoich kompetencji, interesariuszy, zasobów, sytuacji społeczno-ekonomicznej oraz tradycji kulturowej w ramach której funkcjonuje (Żemigąła, 2007: 101). W dalszej części artykułu główny nacisk zostanie położony na te czynniki, które w bezpośredni bądź pośredni sposób zależne są od postaw i wartości wyznawanych przez przywódców.

Można wskazać trzy podstawowe przesłanki, świadczące o niebagatelnym wpływie kadry kierowniczej na poziom partycypacji przedsiębiorstw w inicjatywach,

które mogą być postrzegane jako wyraz społecznego zaangażowania. Ze względu na sposób oddziaływania na postawy pracowników, wpływ ten można podzielić na pośredni i bezpośredni, choć należy w tym miejscu zaznaczyć, że zakresy tych czynników wzajemnie się przenikają, a ustalenie ostrych granic pomiędzy nimi nie wydaje się możliwe.

Wpływ pośredni związany jest, po pierwsze, z rolą lidera w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Pojęcie kultury organizacyjnej jest wieloaspektowe, w związku z czym różnie się ją definiuje. Według Edgara Scheina jest to zbiór norm i wartości podzielanych przez wszystkich członków organizacji (pracowników), który wpływa na ich sposoby myślenia, odczuwania i zachowania. Można więc stwierdzić, iż kultura obejmuje idee, wartości i wzorce zachowań panujące w firmie. Jest ona swego rodzaju drogowskazem, zbiorem zasad i reguł odnośnie preferowanego postępowania członków organizacji (Rybak, 2004: 124).

W tym sensie kulturę, w sposób jaki definiuje go socjologia, można rozumieć na dwa sposoby. Przede wszystkim możemy mówić o kulturze w organizacji, która wraz ze swoimi elementami składowymi (wartości, normy, wzory zachowań itp.) jest „zjawiskiem” podobnym do kultury społeczeństw, będąc niewidzialną siłą nadającą sens i kierunek oraz mobilizującą do działania. Z drugiej strony narzuca ona perspektywę patrzenia i myślenia o zachowaniu zarówno w organizacji, jak i poza nią, dyktuje sposoby percypowania i rozumienia zjawisk, które dzieją się dookoła. Ma to niebagatelny wpływ na poczucie społecznej odpowiedzialności, gdyż kultura organizacyjna nierozzerwalnie łączy się z etyką. To właśnie we wzorach kultury, jej elementach składowych (normy, wartości), zakodowane są podstawowe założenia odnośnie postaw i działań w obszarze odpowiedzialnego funkcjonowania firmy. (Aniszewska, 2007: 21-23).

Grażyna Aniszewska wymienia trzy główne determinanty kultury organizacyjnej:

- kulturę społeczności, w której działa organizacja,
- charakter otoczenia biznesowego i podzielane wartości,
- założenia podstawowe założycieli firmy bądź kadry kierowniczej (Tamże: 22).

Z punktu widzenia poruszanego w niniejszym artykule problemu, najistotniejszy jest ostatni z czynników kształtujących kulturę – przywództwo. Nie będzie przesadą stwierdzenie, iż przywództwo i kultura organizacyjna są ściśle ze sobą powiązane co najmniej z kilku powodów.

Po pierwsze, związek ten kształtuje się już w chwili tworzenia organizacji, gdyż na formowanie się kultury główny wpływ na osobę przywódcy założyciela. To właśnie liderzy kreują pierwszą wizję przedsiębiorstwa, przedmiotu jego działalności i sposobu funkcjonowania. To przywódca angażuje grupę osób, która ma służyć realizacji założonej wizji.

Po drugie, to liderzy kształtują charakter zadań, które podejmuje się w ramach organizacji. Są one następnie rozpowszechniane wśród wszystkich członków organizacji, stając się po pewnym czasie swego rodzaju kulturowym schematem

postępowania i tworząc tym samym kulturę organizacyjną. Niebagatelny wpływ na ten proces ma wcześniejsze doświadczenie przywódcy oraz jego postawy i wyznawane wartości (Mrówka, 2007: 116).

Wreszcie, w przypadku dojrzałych organizacji, w których kultura jest już w pełni ukształtowana, liderzy pełnią nadrzędną rolę w procesie zmian. To właśnie przywódcy nadają kierunek tym zmianom, pilnują, aby nie przebiegały one chaotycznie, w sposób niekontrolowany i niezgodny z założonymi celami (Kanecka, 2006: 55). Jak trafnie zauważa Rafał Mrówka: „W dojrzałych organizacjach kultura silnie definiuje rolę przywódcy. Jeżeli jednak nie jest ona dopasowana do warunków otoczenia, liderzy sami muszą przełamać tyranie starej kultury i uczyć podwładnych nowych zachowań i zasad. To przywódcy jednak oceniają przydatność kultury organizacyjnej i wprowadzają zmiany. Bez ich zaangażowania stare zasady nie znikną” (Mrówka, 2007: 116-117). Zgodnie z tymi założeniami, liderzy są w największym stopniu odpowiedzialni za redefiniowanie wartości organizacyjnych, tworzenie nowych zasad normatywnych oraz zmianę innych elementów kultury.

Liderzy, jako osoby w znacznym stopniu odpowiedzialne za kształtowanie kultury organizacyjnej, odgrywają dużą rolę w kształtowaniu postaw zgodnych z założeniami CSR. Wszak to właśnie kultura organizacji jest jednym z podstawowych nośników norm i wartości, również tych odnoszących się do odpowiedzialności za podejmowaną w ramach przedsiębiorstwa działalność.

Przyjmując, że kultura organizacyjna umożliwia członkom organizacji działanie zgodne z interesami organizacji minimalnym stopniu nadzoru i kontroli, tym ważniejsza wydaje się rola liderów w kształtowaniu i propagowaniu kultury odznaczającej się wysokimi standardami etycznymi. Kadra kierownicza powinna kłaść szczególny nacisk na wspieranie, propagowanie i modyfikację wartości oraz pielęgnować etyczny klimat w organizacji, gdyż są to jedne z podstawowych elementów kultury organizacyjnej. W teorii zarządzania tego typu podejście nosi nazwę zarządzania przez wartości (Rybak, 2004: 127).

Drugim z pośrednich czynników sprzyjający etycznej działalności, ujawniający z resztą swoje liczne powiązania z kulturą organizacyjną, jest misja przedsiębiorstwa. Jednym z pięciu głównych składników, które powinny wchodzić w skład misji jest odpowiedzialność. Wojciech Gacparski określa misję jako ostateczny cel korporacji pożądaną z etycznego punktu widzenia. Jest to wizja tego, co stanowi centralną i wiodącą koncepcję, wokół której zorganizowana jest działalność korporacji (Gacparski, 2004: 259). Definiowanie tej misji, określanie wizji rozwoju i strategicznych kierunków, celów i zadań należy przede wszystkim do liderów. To od nich zależy, w jakim stopniu nakreślona wizja będzie zgodna ze standardami etycznymi (Nogalski i Śniadecki, 2001: 137-138). Aby jednak misja mogła spełniać funkcję czynnika warunkującego odpowiedzialność przedsiębiorstwa, jak wskazują Janina Stankiewicz i Patrycja Łychmus, „powinna być nie tylko dobrze sformułowana, ale ma także eksponować potrzebę rzeczywistego zaangażowania kadry zarządzającej w promowanie etycznych zachowań organizacyjnych, które z punktu widzenia

podległych pracowników, stanowią często punkt odniesienia dla oceny etyczności własnych działań” (Stankiewicz i Łychmus, 2008: 495).

Pośredni wpływ na postawy i zachowania podwładnych, wynikający z doniosłej roli, jaką przywódcy odgrywają w procesie kształtowania kultury organizacyjnej, nierozzerwalnie łączy się ich bezpośrednim oddziaływaniem, a co za tym idzie poziomem świadomości i akceptacji założeń odpowiedzialnego biznesu. I choć kultura niezaprzeczalnie ma wpływ na omawiane postawy, to zgodnie ze znaną maksymą, nie ma nieuczciwego biznesu, są jedynie nieuczciwi ludzie (Filek, 2001: 60). „Przywódcy (...) są nośnikami dominujących wartości, założeń podstawowych itp. W organizacji rozpowszechnia się je choćby dzięki anegdotom i historiom na temat zachowań przywódców. Dzięki liderom szybciej następuje uczenie się podstawowych zasad obowiązujących w firmie przez nowo przyjmowanych pracowników” (Aniszewska, 2007: 22-23). Kluczowe w tym przypadku jest oczywiście to, jakiego typu wzory zachowań i postawy prezentują przywódcy. Mogą się oni charakteryzować zarówno wysoką, jak i niską wrażliwością etyczną. Nie sposób też pominąć argumentu, iż jedną z podstawowych właściwości, które powinny charakteryzować kadrę kierowniczą (menadżera-przywódcę) jest wysoki poziom moralny. W literaturze traktującej o niezbędnych cechach każdego przywódcy (por. Kubik, 2005; Nogalski i Śniadecki, 2001; Penc, 2005), jedno z głównych wskazań dotyczy właśnie pozytywnych cech osobowości, wysokich standardów zachowania i poczucia odpowiedzialności. Jak pisze Józef Penc, „na menadżerach spoczywa obowiązek ustalania wymaganych przez przedsiębiorstwo standardów wartości i zachowań, a oni sami są obowiązani do stawiania sobie w tym zakresie jeszcze większych wymagań (...), odznaczania się odpowiedzialnością za swoje działania” (Penc, 2005: 72). Jest to tym istotniejsze, że na podstawie wizerunku przywódcy, reprezentowanych przez niego wartości, jest on oceniany przez podwładnych. Odwołując się zaś do psychologicznych teorii kreowania i zmiany postaw można stwierdzić, iż obserwowany sposób postępowania może stać się wzorcem, który inne jednostki będą naśladowały i w pewnym stopniu internalizowały. Potwierdzają to liczne eksperymenty, które dały podstawę do sformułowania teorii uczenia się przez obserwację, czy też uczenia się społecznego w oparciu o naśladowanie wzorców zachowania (Bohner i Wänke, 2004: 97). W odniesieniu do rozpatrywanego w tym miejscu wpływu przywódców na postawy podwładnych ciekawe wnioski z badań zaprezentowali Brauner i Molander. Jak się okazuje, spośród rozmaitych czynników, na zachowania etyczne menadżerów i szeregowych pracowników w największym stopniu oddziałuje kierownictwo organizacji.

Ze względu na posiadaną władzę oraz możliwość kształtowania polityki, kadra kierownicza – zdaniem Braunera i Molandera – ma idealną okazję do ustalania i propagowania wzorca osobowego i budowania autorytetu osób pełniących najbardziej widoczną funkcję w przedsiębiorstwie (Rybak, 2004: 128).

Mając na względzie specyficzny status przywódcy, wynikający zarówno z formalnej jak i nieformalnej pozycji, jaką zajmuje w przedsiębiorstwie, warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden ciekawy mechanizm. Otóż, jak wskazuje Orval

Hobart Mowrer, jesteśmy skłonni naśladować zachowania osób, które pośredniczą w zaspokajaniu naszych potrzeb biologicznych lub potrzeb ważnych społecznie. Sama obecność tych osób, a w związku z tym, również każde ich zachowanie stają się, zdaniem Mowrera, w sposób naturalny wtórnymi wzmocnieniami. W przypadku, gdy wzmocnienia odczytywane są jako pozytywne, jednostka może nagradzać się naśladując te zachowania, „bowiem na skutek generalizacji bodźca jej własne zachowanie, podobne do tamtych zachowań, będą miały również właściwości wzbudzania przyjemnych stanów emocjonalnych” (Malewska, 1973: 250).

Do powyższych wskazań, potwierdzających wpływ zachowania kierownictwa na zachowania podwładnych poprzez mechanizm naśladownictwa, warto dodać jeszcze jeden aspekt sprawy. Propagowaniu kultury etycznej, a w pewnym stopniu również i wzmacnianiu naśladownictwa mogą służyć nagrody i kary, podwyżki i awanse, które ze swej natury są atrybutywnymi narzędziami liderów. Istotne jest jednak to, aby nakładane nagrody i kary były adekwatne do przyjętego systemu wartości. Ma to kluczowe znaczenie, gdyż pracownicy oceniają pozytywnie te wartości i zachowania, za które są nagradzani, odrzucają zaś te, z którymi związane są negatywne sankcje (Rybak, 2004: 128).

Podsumowując, wysoki poziom wrażliwości etycznej liderów organizacji może w znacznym stopniu, zarówno pośrednio, jak i bezpośrednio wpływać na kształtowanie autentycznej akceptacji i poczucia odpowiedzialności za działalność firmy.

Uwagi końcowe

Znaczna rola przywódcy w kształtowaniu postaw społecznej odpowiedzialności nie ulega wątpliwości. Może się ona przejawiać w sposób bezpośredni, poprzez ukazywanie podwładnym pozytywnego wzorca, propagowanie wartości etycznych oraz zaszczepianie idei społecznej odpowiedzialności, albo też w sposób pośredni, poprzez formułowanie misji i strategii przedsiębiorstwa oraz kreowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Warunkiem koniecznym zaistnienia zjawiska pozytywnego wpływu jest – co podkreślano powyżej – aby przywódca sam akceptował ideę społecznej odpowiedzialności, aby wyrażała się ona w jego postawach i zachowaniach.

Chociaż w świetle przedstawionych analiz kluczowe znaczenie roli i postaw przywódcy w kształtowaniu postaw odpowiedzialności społecznej nie ulega wątpliwości, należy z całą stanowczością zaznaczyć, iż jest to jedynie ujęcie modelowe. Ma ono kilka uwarunkowań, a w pewnym sensie i ograniczeń. Przywódca może stać się wzorcem do naśladowania wtedy, gdy jego pozycja uzyska legitymizację wynikającą z autorytetu, a on sam uznany będzie za taki wzorzec ze względu

na specyficzne cechy osobowościowe, a nie jedynie z racji zajmowanego stanowiska. Z tego punktu widzenia największy wpływ na kształtowanie postaw będzie miało przywództwo oparte na charyzmie, raczej demokratyczne niż autorytarne. Władza i autorytet to dwa główne czynniki, które wpływają na działania ludzi. Liderowi niezbędny jest zwłaszcza autorytet, który w znacznym stopniu zwiększa władzę i możliwość kształtowania postaw pracowników, a najbardziej pożądaną formą autorytetu jest autorytet nieformalny, wynikający w większym stopniu z walorów osobistych (wiedza, umiejętności, zasady moralne i sposoby postępowania) niż z atrybutów związanych z zajmowaną przez niego pozycją w przedsiębiorstwie (por. Nogalski i Śniadecki, 2001: 117-126). Na koniec należy podkreślić, iż poza niezaprzeczalną rolą postaw etycznych przywódców istotne jest również to, jaki styl przywództwa reprezentują w swoich relacjach z podwładnymi.

Powyższe próby wykazania zależności pomiędzy przywództwem a społeczną odpowiedzialnością organizacji mają charakter przyczynkowski. Choć obecnie, zarówno w Polsce, jak i zagranicą, przeprowadza się wiele badań i analiz dotyczących CSR, w bardzo niewielkim stopniu uwzględniają one omawiany problem. Przedstawione powiązania z pewnością wymagają pogłębionej analizy i badań mogących zweryfikować realny wpływ postaw liderów na pozaekonomiczne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej.

Literatura

- Aniszewska G., 2007, *Znaczenie kultury organizacyjnej w firmie*, w: G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Wyd. 1., Warszawa: PWE.
- Bodak A., 2008, *Spółecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw z perspektywy realizacji interesów pracowników*, w: W. Pawnik i L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Wyd. 1., Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Bohner G. i Wänke M., 2004, *Postawy i zmiany postaw*, Wyd. 1., Gdańsk: GWP.
- Filek J., 2001, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wyd. 1., Kraków: Wydawnictwo AE.
- Gasparski W., 2004, *Wykłady z etyki biznesu – nowa edycja*, Wyd. 2., Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Greser J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w polityce gospodarczej Unii Europejskiej cz. 1*, „Gazeta-IT” [on line]. Grudzień 2004, nr 30 [06.02.2009]. Dostępny w Internecie: <http://archiwum.gazeta-it.pl/2,6,559,index.html>.
- Jedynak P., 2008, *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w organizacji*, w: W. Pawnik i L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Wyd. 1., Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Kanecka B., 2006, *Kształtowanie kultury organizacyjnej w warunkach globalnych*, w: L. Zbiegień-Maciąg i E. Beck (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Wyd. 1. Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Kubik K., 2005, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wyd. 1., Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.

- Madera A., 2006, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, w: L. Zbiegień-Maciąg i E. Beck (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Wyd. 1., Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Malewska H., 1973, *Mechanizmy socjalizacji a postawy*, w: S. Nowak (red.), *Teorie postaw*, Wyd. 1., Warszawa: PWN.
- Ministerstwo Gospodarki, 2009, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, [on line]. 14.01.2009 [07.02.2009]. Dostępny w Internecie: <http://www.mg.gov.pl/Gospodarka/Zrownowazonyrozwroj/Spoleczna+Odpowiedzialnosc+Biznesu/>.
- Mrówka R., 2007, *Przywódca jako nośnik wartości kulturowych*, w: G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Wyd. 1., Warszawa: PWE.
- Nogalski B. i Śniadecki J., 2001, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. 1., Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Penc J. 2005, *Role i umiejętności menedżerskie. Schematy sukcesu i kariery*, Wyd. 1., Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Rybak M., 2004, *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. 1., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stankiewicz J. i Łychmus P., 2008, *Potrzebny zakres etycznych zachowań menadżerów dla rozwoju innowacyjności pracowników*, w: W. Pawnik i L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Wyd. 1., Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Zbiegień-Maciąg L., 2006, *Inicjatywy zachodnich przedsiębiorstw w dziedzinie odpowiedzialnego biznesu*, w: L. Zbiegień-Maciąg i E. Beck (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Wyd. 1., Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Żemigła M., 2007, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wyd. 1., Kraków: Wolters Kluwer.

Wojciech Kowalik

Role of Manager in Creation of Attitudes of Social Commitment of Organization

Abstract

Corporate Social Responsibility, as one of the areas in which organizations act, in recent years has gained great significance. The Polish enterprises keep paying more and more attention to the social and ecological aspect of their activities. True involvement in this kind of activities, which is not only initiative regulated by the means of institutionally in advance stated „standards”, but an act resulting from the real identification of the employees with assumptions of social responsibility, depends on many factors. In this article the author tries to indicate that one of the most important of these factors is the degree of acceptance of these assumptions by the leaders, which clearly finds its reflection in their attitude and actions.

Sławomir Wojciechowski

Spoleczne aspekty środowiska pracy w urzędzie gminy

Wprowadzenie

Współcześnie człowiek aby mógł sprawnie funkcjonować i realizować swoje potrzeby zależny jest od działania różnorodnych instytucji. Do jednych z ważniejszych instytucji, które mają wpływ na życie człowieka, z uwagi na bezpośredni sposób oddziaływania, zaliczyć należy urzędy gmin. Człowiek większość swojej aktywności życiowej prowadzi w określonej strukturze lokalnej. To właśnie w obrębie wsi lub miasta następuje zaspokojenie podstawowych potrzeb człowieka. W myśl obowiązujących w Polsce regulacji prawnych podmiotem, na którym spoczywa główna odpowiedzialność za zaspokajanie tych potrzeb oraz dążenie do rozwoju określonej społeczności lokalnej jest wójt (burmistrz, prezydent). Organ ten wykonuje spoczywające na nim zadania za pomocą urzędu (zob.: Dz.U. 01.142.1591) Z uwagi na to, iż zadania wykonywane przez urząd gminy mają postać usług, kluczową rolę w procesie ich świadczenia odgrywają pracownicy. To od ich zaangażowania, wykształcenia, umiejętności i kompetencji w dużej mierze zależy jakość świadczonych przez urząd usług. Z kolei odpowiednie podejście do realizowanych obowiązków zawodowych zależne jest od warunków środowiska pracy. W przypadku każdego typu działalności zawodowej warunki pracy są odmienne. Kształtują je bowiem cechy właściwe dla danej branży. Sytuacja taka występuje również w przypadku zakładów pracy jakimi są urzędy gmin. Publiczny charakter wykonywanych obowiązków zawodowych, stały kontakt z klientem, duży zakres odpowiedzialności, podleganie społecznej ocenie to tylko niektóre mankamenty wpływające na środowisko pracy w urzędzie gminy.

Z uwagi na różnorodny charakter działania każdego zakładu pracy zauważalną jest, że wśród cech, które tworzą środowisko pracy zawsze jedna dominuje. W przypadku działalności produkcyjnej będzie to czynnik fizyczny, w przypadku działalności finansowej – czynnik ekonomiczny, itd. W działalności urzędów gmin

aspektem, który przyjąć można, że w największym stopniu determinuje miejsce pracy będzie czynnik społeczny. Najważniejszym kapitałem urzędu są jego pracownicy, ich intelekt, wiedza, doświadczenie, zaangażowanie. Sposób w jaki realizują obowiązki zawodowe, jakie mają nastawienie do potrzeb i oczekiwań klientów, jakie mają możliwości rozwoju zawodowego ma znaczący wpływ na sprawność działania urzędu gminy, co przekłada się na rozwój społeczno-gospodarczy określonej społeczności lokalnej.

W Polsce system administracji samorządowej występujący w obecnej postaci ma stosunkowo młodą historię powoduje to, że jej rozwój jeszcze nie osiągnął poziomu jaki występuje w krajach europy zachodniej czy stanach zjednoczonych. Po mimo wielu przemian jakie miały miejsce w ostatnich latach zarówno na gruncie prawnym, ekonomicznym, organizacyjnym i społecznym, nadal dostrzega się wiele obszarów, w zakresie których istnieje potrzeba dalszych zmian. Zaliczyć do nich można między innymi wymiar społeczny. W tym zakresie zmiany następują o wiele wolniej. Wykształcone na przestrzeni wielu lat mechanizmy społeczne odnoszące się do układu wewnętrznego urzędu jak i do relacji z otoczeniem (klientami) wymagają zastosowania odpowiednich rozwiązań. Wiążą się z tym również rosnące oczekiwania klientów, którzy porównują sposób działania administracji do sektora rynkowego, w którym walka o klienta jest czynnikiem ustawicznie doskonalącym proces świadczenia usług. Sukces zewnętrzny jest w dużej mierze zależny od sukcesu wewnętrznego. Jeżeli pracownicy z przyjemnością i satysfakcją wykonują swoje zadania, jeżeli zapewnione mają optymalne warunki pracy, przekłada się to na jakość ich pracy, a tym samym zadowolenie klientów. Wpływa to również pozytywnie na realizację przedsięwzięć dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego określonej społeczności lokalnej.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie warunków jakie występują w środowisku pracy urzędów gmin w Polsce wyrażonych w opiniach i postawach pracowników tychże instytucji. Realizacja tego zamierzenia odbyła się poprzez przeprowadzenie badań socjologicznych. Z uwagi na wymogi redakcyjne przedstawiono w niniejszym artykule niektóre wyniki badań nad przedmiotowym problemem. Ich dobór ma na celu zwrócenie uwagi czytelników na kwestie, które według opinii autora mają współcześnie największe znaczenie na warunki pracy w urzędach gmin w Polsce.

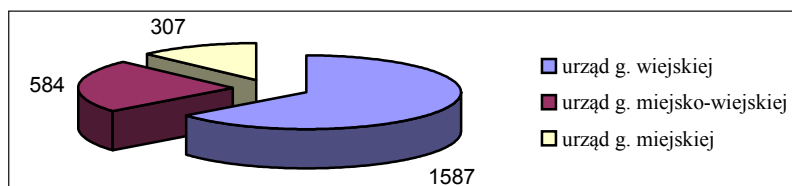
Badanie zostało przeprowadzone w 8 urzędach gmin województwa lubuskiego w 2008 roku na próbie badawczej liczącej 205 pracowników. Do uzyskania materiału empirycznego wykorzystano metodę sondażową, w ramach której zastosowano technikę kwestionariusza ankietowego oraz metodę obserwacji uczestniczącej. Z uwagi na ograniczony zakres badania, uzyskane wyniki nie mogą być generalizowane ani służyć do uogólniania wniosków na cały system administracji samorządowej na szczeblu gminy. Badania mają na celu zwrócenie uwagi na społeczny wymiar działalności systemu administracji samorządowej i stanowić punkt wyjściowy do dalszej dyskusji i badań. Przegląd współczesnej literatury przedmiotu wskazuje że jest to obszar działalności człowieka, stosunkowo mało poznany. Ponadto na co wskazują uzyskane wyniki, występują znaczące rozbieżności między organizacją formalną systemu społecznego

urzędu gminy wyrażoną w różnorodnych przepisach, regulaminach, zarządzeniach a organizacją nieformalną zawartą w niepisanych regułach postępowania.

Charakterystyka działalności urzędu gminy

W systemie administracji publicznej urząd gminy pełni kluczową rolę, bowiem zapewnia najbliższy i zarazem najszerszy kontakt obywatela z państwem wyrażanym w przepisach prawa. To właśnie na administracji gminnej spoczywa największy zakres działań mających na celu zaspokojenie potrzeb mieszkańców określonej społeczności lokalnej. Odbywa się to poprzez zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty. Z uwagi na różnorodność sfer życia jakich usługi publiczne dotyczą pojawiają się trudności w ich jednoznacznym zdefiniowaniu. Najogólniej przyjąć można, że jest to ogół działań, podejmowanych przez podmioty administracji publicznej (w tym i samorządowej) na rzecz społeczeństwa (Dziarski i Kłosowski, 2003). Urząd gminy może administrować wyłącznie obszarem wiejskim (urząd gminy wiejskiej), obszarem wiejsko-miejskim (urząd gminy miejsko-wiejskiej), lub wyłącznie obszarem miejskim (urząd gminy miejskiej). W Polsce obecnie jest 2478 urzędów gmin (GUS, 2008), z pośród których można wyodrębnić 3 podtypy, urząd gminy wiejskiej, miejsko wiejskiej i miejskiej (zob. wykres 1). Odrębną kategorię pod względem klasyfikacji statystycznej przedstawiają urzędy miast na prawach powiatu, których liczba w Polsce wynosi 65 (Tamże), jednak zakres zadań jakie wykonują jest zbliżony do urzędów gmin.

Wykres 1. Kategorie urzędów gmin w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS za 2007 rok.

Zadania wykonywane przez urząd gminy mają postać usług publicznych co powoduje, że sposób działania tych podmiotów jest odmienny od pozostałych sektorów rynku. Wynika to z cech jakimi charakteryzują się usługi publiczne, do których zaliczyć można (Panasiuk i Tokarz, 2005: 42):

- niematerialność
- jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji

- niejednorodność usług
- nietrwałość usług
- brak możliwości nabycia usług na własność.

Wymienione cechy sprawiają, że działalność usługowa ma charakter lokalny. Oznacza to, że procesy świadczenia usług i ich konsumpcji są ze sobą sprzężone, odbywają się w tym samym miejscu i czasie (Styś i Olechnik, 1985: 12). Charakterystycznym elementem procesu świadczenia usługi jest nieodzowność kontaktu klienta z personelem zarówno w zakresie bezpośrednim (face to face) jak i pośrednim. Na gruncie ekonomii często znaczenie człowieka w usługach jest niedostatecznie podkreślane. W tym zakresie, pole działalności rozwinęła socjologia stosując podejście humanistyczne.

Poza wymienionymi cechami będącymi wyróżnikami dla wszystkich rodzajów usług, usługi publiczne charakteryzują się również innymi czynnikami właściwymi tylko dla nich. Zwrócić bowiem należy uwagę, że w przypadku usług publicznych świadczonych przez urzędy gmin nie występują mechanizmy rynkowe, brak jest konkurencji, na danym obszarze urząd jest tylko jeden. Ponadto zakres i forma świadczonych usług podyktowana jest odgórnie. To ustawodawca wytycza pole działania administracji. Określa on również cenę usługi (opłatę skarbową). Kolejną cechą charakteryzującą usługi publiczne jest konieczność zapewnienia równomiernego dostępu do usług wszystkim klientom (mieszkańcom społeczności lokalnej). Oznacza to, że każdy z członków społeczności lokalnej ma taką samą możliwość dostępu do usług publicznych. Świadczenie odbywać się musi nieustannie bez względu na warunki ekonomiczne przy zachowaniu takiej samej jakości usługi.

Usługi świadczone przez urząd gminy nie są celem samym w sobie dla klientów. Mają one najczęściej charakter instrumentalny, służą bowiem do zaspokojenia innych potrzeb, „ich istota polega na samym dokonaniu czynności administracyjnej, a nie dostarczeniu klientowi określonego dobra, czy usługi materialnej” (Dziarski i Kłosowski, tamże, s. 10).

Wskazać również należy, że na działalność urzędu gminy dość duży wpływ ma sfera szeroko rozumianej polityki. Wynika to z obowiązujących zasad demokracji, które stwarzają możliwość sprawowania władzy każdemu potencjalnemu kandydatowi. Wyłoniony przez społeczność lokalną lider staje się jednocześnie odpowiedzialny za sposób funkcjonowania urzędu przy pomocy, którego sprawuje swoją władzę na danym terenie.

Odmienne są również zachowania otoczenia społecznego urzędu (klientów). Nie mają oni bowiem możliwości otrzymania usługi w innym urzędzie. Ponadto z uwagi na to, że koszty funkcjonowania urzędu pokrywane są w większości ze środków publicznych (podatki i opłaty lokalne) zwiększeniu ulega postawa roszczeniowa w stosunku do jakości świadczonych usług.

Współczesne warunki pracy w urzędzie gminy

Przytoczona powyżej charakterystyka działalności urzędu gminy wskazuje, że praca w tego rodzaju instytucji wiąże się z pewnymi uwarunkowaniami, które w większości przypadków dotyczą mechanizmów społecznych. Z przeprowadzonego badania wynika, że jednym z kluczowych czynników, który determinuje pracę w urzędzie gminy są wybory na stanowisko wójta (burmistrza, prezydenta). Z pośród przebadanych pracowników, aż 77% określiło że cecha ta ma duży bądź bardzo duży wpływ na pracę w urzędzie. Znaczenie tego czynnika po mimo tego, że jest wysokie nie ma jednak oddźwięku pozytywnego. W większości przypadków wybory na wójta (burmistrza, prezydenta) to sytuacja wywołująca takie odczucia jak niepewność, zaniepokojenie i obawę (zob. tabela 1). Bardzo mało odpowiedzi dotyczyło pozytywnych odczuć wśród pracowników. Wyniki te potwierdzają powszechnie obowiązujący pogląd, że wraz ze zmianą władzy pojawia się potencjalna możliwość zmiany polityki kadrowej a co za tym idzie dokonywanie zwolnień, których przyczyną są względy polityczne a nie merytoryczne.

Tabela 1. Odczucia pracowników urzędów gmin podczas wyborów na stanowisko wójta (burmistrza, prezydenta)

Kategorie odpowiedzi	N	%
niepewność	166	81
oczekiwanie	158	77
obawa	117	57
zaniepokojenie	90	44
obojętność	38	18,5
strach	23	11,2
zadowolenie	10	5
satysfakcja	8	4
radość	5	2,4

Źródło: Opracowanie własne.

Potencjalna zmiana kierownika urzędu wywołuje wśród pracowników różnorodne reakcje, które przekładają się z kolei na relacje społeczne. Niepewność przyszłości stwarzać może podstawę do wytworzenia się zachowań patologicznych. Brak pewności czy zostanie obecny szef, czy się zmieni, może powodować, że zablokowana zostanie oddolna inicjatywa. Nie wiadomo bowiem jak kreatywność zostanie odebrana przez nowego szefa, jaki będzie jego stosunek do urzędników oraz ich pracy.

Kolejnym czynnikiem, który w znaczący sposób profiluje środowisko pracy w urzędzie gminy jest społeczny odbiór roli zawodowej urzędnika. Środki finansowe

niezbędne do funkcjonowania urzędu w większości pochodzą z publicznych pieniędzy (podatki, opłaty lokalne, itp.). Powoduje to, że ludzie zwracają większą uwagę na to w jaki sposób ich pieniądze są wydawane. Przy czym ta społeczna ocena jest bardziej krytyczna niż ma to miejsce w sektorze rynkowym.

Ponadto z zawodem urzędnika związany jest pewien etos pracy. Wyraża się on głównie w postawie jaką ma reprezentować osoba, która pracuje w administracji. Z etosem urzędnika związane są między innymi takie cechy jak: poszanowanie prawa, sumienność, apolityczność, bezstronność, nieposzlakowana opinia, godne zachowanie, itp. Cechy te przenoszone są jednak poza sferę zawodową co powoduje, że otoczenie społeczne ocenia pod względem tych kategorii pracowników urzędów również w sytuacjach poza zawodowych. Połowa z przebadanych urzędników była zdania, że zawód jaki wykonują powoduje, że nie mogą się czuć swobodnie w miejscach publicznych.

Tabela 2. Wpływ zawodu urzędnika na zachowanie w miejscach publicznych

Kategorie odpowiedzi	N	%
bardzo dużym	25	12,2
dużym	78	38
średnim	83	40,5
małym	12	5,9
bardzo małym	7	3,4
ogółem	205	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Na takie odczucia wpływ mają również dyskusje poruszane w środkach masowego przekazu, gdzie nie zawsze słuszna ocena zachowania urzędnika jest atrakcyjnym medialnie tematem. Z uwagi na to, że w procesie świadczenia usług publicznych dochodzi do częstych kontaktów z klientami, pracownicy urzędu gminy stają się osobami publicznymi, rozpoznawalnymi przez otoczenie społeczne. Tym samym przestają być anonimowi. Zjawisko to nasila się w przypadku małych społeczności lokalnych (gmina wiejska, miejsko-wiejska). Mechanizm ten określa się w naukach społecznych terminem etykietowania (labelingu), „osoba obdarzone etykietą zaczyna być zgodnie z nią traktowana i w efekcie, swym zachowaniem wypełnia wytyczne co do roli jaką powinna w mniemaniu ogółu spełniać” (Lemert, 1957: 77). Opisane oddziaływanie otoczenia społecznego jest czynnikiem, który obciąża zawód urzędnika co potwierdzają niskie wyniki samooceny pracowników urzędów gmin. Tylko 20% respondentów było zdania, że urzędnik samorządowy cieszy się w społeczeństwie dużym zaufaniem.

Sposób w jaki są postrzegani urzędnicy samorządowi przez otoczenie społeczne wpływa również na charakter relacji z klientami. Dla połowy zbadanych pracowników kontakt z klientem to najbardziej stresująca czynność w pracy zawodowej. Biorąc pod uwagę fakt, że prawie 90% urzędników ma bezpośredni kontakt z klientem

zauważyć należy, że jest to kwestia wymagająca zwrócenia większej uwagi zarówno przez kadrę kierowniczą jak i środowiska naukowe. Wskazuje na to również fakt, że urzędy gmin z pośród wszystkich urzędów administracji publicznej w Polsce są najczęściej odwiedzane przez klientów (zob.: CBOS, BS/153/2007). Wysokie oczekiwania klientów co do jakości świadczonych usług oraz sposobu podejścia urzędnika a z drugiej strony niska pozycja społeczna tej grupy zawodowej jest przyczyną presji na urzędnikach, która negatywnie wpływa na ogólny komfort pracy.

W procesie świadczenia usług publicznych istotne znaczenie ma sprawny przepływ informacji zarówno wewnątrz systemu społecznego urzędu jak i w relacjach z otoczeniem. System komunikacji ma też wpływ na proces kierowania personelem. Pracownicy powinni być informowani o tym jakie są podejmowane wobec nich decyzje, powinni również mieć możliwość przekazywania informacji zwrotnej. Sprawny system komunikacji umożliwiający swobodny przepływ informacji w obu kierunkach powoduje, że podejmowane decyzje uwzględniają w miarę możliwości interes wszystkich stron. Ponadto istnieje możliwość na odpowiednio szybkie podjęcie działań w przypadku pojawienia się sytuacji problemowych. Brak formalnych kanałów przepływu informacji w systemie społecznym zakładu pracy powoduje, że jego rolę przejmuje układ nieformalny, którego najbardziej wyrazistym przykładem jest plotka. O ile formalny system komunikacji można kontrolować o tyle układ nieformalny jest nieprzewidywalny. Trudno jest w takim przypadku potwierdzić wiarygodność komunikatu, określić jego prawdziwe znaczenie i adresata.

Uzyskane wyniki pokazują jednak, że systemy komunikacji w urzędach gmin są dalekie od ideałów. Na zadane pytanie o źródło, z którego najczęściej docierają do urzędników informacje o ważnych sprawach w urzędzie ponad połowa indagowanych (52%) odpowiedziała, że jest nim współpracownik. Prawie w ogóle nie są wykorzystywane powszechne, ogólnodostępne nośniki informacji takie jak tablica ogłoszeń lub zebranie informacyjne.

Niedoskonałość systemu komunikacji wywołuje trudności w interpretacji treści komunikatów. Zależność tą potwierdzają uzyskane odpowiedzi na pytanie dotyczące zakresu w jaki przekazywane informacje są zrozumiałe dla odbiorcy (zob. tabela 3). Zaledwie 14% przebadanych urzędników całkowicie rozumie docierające do nich informacje.

Tabela 3. Sposób zrozumienia informacji o ważnych sprawach w urzędzie

Kategorie odpowiedzi	N	%
całkowicie zrozumiałe	29	14
raczej zrozumiałe	117	57
raczej nie zrozumiałe	57	28
całkowicie niezrozumiałe	2	1
ogółem	205	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Odczytanie informacji w inny sposób niż zinterpretował ją nadawca może powodować powstawanie wielu nieporozumień lub sytuacji konfliktowych.

Taką sytuację w przypadku urzędów gmin można wytłumaczyć tym, że ośrodek decyzyjny, który zlokalizowany jest na najwyższym szczeblu struktury społecznej (wójt, burmistrz, prezydent, ich zastępcy, sekretarz) stanowi niejako odrębny podsystem odizolowany od pozostałych pracowników. Powodem, który stwarza tą izolację jest fakt, że są to stanowiska polityczne, które często ulegają zmianie przez co utrudniony jest proces integracji z pozostałym personelem urzędu. Taki nieformalny podział wyczuwalny jest w większości urzędów gmin o czym świadczą informacje uzyskane w trakcie realizacji badań oraz własne doświadczenia zawodowe.

Nieformalny podział na górę i dół powoduje, że nie ma odpowiednich mechanizmów, które stymulują oddolną inicjatywę. Pracownicy nie są pewni jak i czy w ogóle zostanie doceniona ich kreatywność. Wskazuje na to rozkład odpowiedzi na pytanie o postawę, która daje możliwość bycia postrzeganym jako dobry pracownik (zob. tabela 4). Prawie połowa pracowników biorących udział w badaniu wskazała, że w tym przypadku najlepiej robić to co konieczne lub nie wyróżniać się.

Tabela 4. Sposób postępowania w celu zostania dobrym pracownikiem

Kategorie odpowiedzi	N	%
nie wyróżniać się	17	8,3
robić to co konieczne	68	33,2
angażować się w nowe zadania	98	47,8
szukać nowych rozwiązań	10	10,7
ogółem	205	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

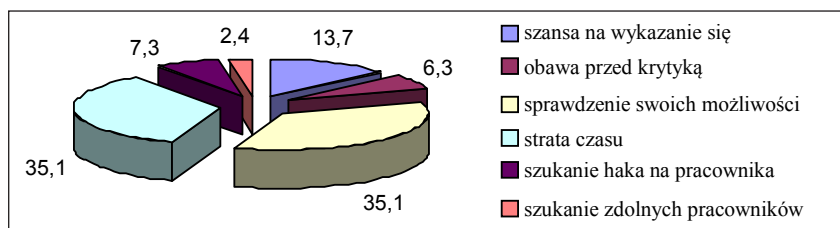
Odsetek odpowiedzi, które wskazują na kreatywność jest nieznacznie większy. Wyniki te pokazują, że zdania na ten temat są podzielone. Na podstawie uzyskanych wyników przyjąć można założenie, że wśród pracowników urzędów gmin powszechne są dwa rodzaje postaw zachowawcza i twórcza. Pierwsza polega na ograniczeniu się w działaniu do realizacji tylko tego co jest niezbędne dla utrzymania swojej pozycji, skoro i tak z okazaniem inicjatywy nie wiążą się żadne korzyści to nie warto się wyróżniać. Pracownicy, którzy przyjęli postawę twórczą, wykazują oddolną inicjatywę głównie ze względu na potrzebę samorealizacji. Bardzo ważne jest aby taki sposób postępowania był odpowiednio motywowany i umacniany w świadomości pracowników. Stworzenie kultury innowacyjności z pewnością korzystnie wpłynie na sposób funkcjonowania urzędu a tym samym polepszy jakość świadczonych usług.

Kreowanie w społecznej świadomości pewnego wzorca urzędnika wymaga zastosowania dwóch kluczowych elementów w procesie kierowania personelem. Zaliczyć do nich należy system oceny i motywacji. Te dwa systemy oddziaływania na sposób postępowania pracowników, po mimo, że ich mechanizmy działania są zasadniczo odmienne (kontrola i nagradzanie), muszą wykazywać całkowitą integrację.

System oceny jest bowiem podstawowym narzędziem do realizacji systemu motywacji. Współcześnie nie jest możliwe skuteczne kierowanie kapitałem społecznym zakładu pracy bez zastosowania systemu oceny i motywacji. Co więcej oba systemy, aby mogły być wykorzystane w optymalny sposób powinny być dostosowane do specyfiki działalności jaką się zajmuje firma. Wymaga to zastosowania indywidualnego podejścia w projektowaniu takich systemów, gdzie zostaną uwzględnione wszystkie parametry systemu społecznego zakładu (rodzaj struktury organizacyjnej i jej wielkość, układ zależności służbowych, specyfika stanowisk pracy, charakter działalności, przekrój społeczno-demograficzny personelu, itp.).

W administracji samorządowej system oceny został wprowadzony ogólnie poprzez odpowiednie regulacje prawne i jest taki sam dla wszystkich szczebli (gmina, powiat, województwo). Ponadto jest obowiązkowy w stosowaniu (zob. Dz.U. 07.55.361). Dyskusja na temat zasadności takiego rozwiązania wykracza jednak poza ramy niniejszego artykułu. Wprowadzony system oceny pod względem formalnym spełnia wszystkie oczekiwania. Jest systematyczny, jawny, powszechny, obiektywny i zrozumiały. Pojawia się jednak pytanie jak wygląda jego realizacja w rzeczywistości? W celu zbadania tej kwestii zadano urzędnikom pytanie o to z jakim określeniem najbardziej kojarzy im się stosowany w ich urzędzie system oceny (zob. wykres 2). Otrzymane wyniki uwiadcniają, że zdania są równomiernie podzielone.

Wykres 2. Sposób postrzegania systemu oceny pracy w urzędzie gminy



Źródło: Opracowanie własne.

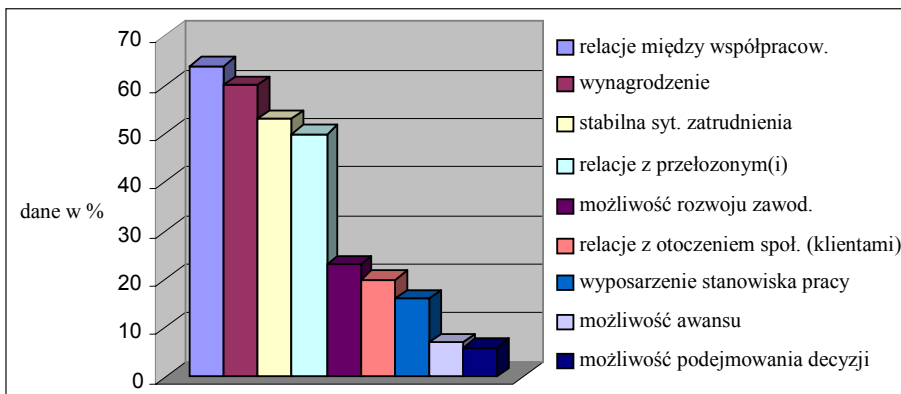
Połowa respondentów była nastawiona negatywnie, druga połowa pozytywnie wyrażała się o systemie oceny. Takie równomierne rozproszenie odpowiedzi wskazuje, że najwyraźniej sama idea prowadzenia oceny pracowników nie jest do końca zrozumiała przez personel. Wpływ na to może również mieć niewłaściwa realizacja procedur oceny pracowników. Niewłaściwie stosowany system oceny przestaje być narzędziem wspierającym proces kierowania, przez co nie przynosi korzyści zarówno menedżerom jak i pracownikom. Wpływa to również, na właściwą realizację systemu motywacji. Brak właściwej oceny uniemożliwia sprawiedliwą dystrybucję nagród a tym samym ogranicza kreowanie pozytywnych zachowań pracowników.

Istnieje wiele bodźców, które skutecznie motywują do pracy. Z uwagi na to, że oczekiwania pracowników są zróżnicowane istotne jest stworzenie takiego systemu motywacji, który zawierał będzie szeroki katalog środków motywujących, uwzględniających różnorodne interesy personelu. Niemożliwym jest stworzenie takiego systemu, który dawałby jednakową satysfakcję wszystkim pracownikom. Ważne jest aby uwzględnić w nim podstawowe kategorie nagród. W zbadanych urządach zaobserwowano, że najczęściej stosowaną formą motywacji jest nagroda pieniężna. Praktycznie w ogóle nie są stosowane nagrody rzeczowe i dodatkowe świadczenia socjalne. Natomiast sporadycznie stosuje się okresową premię i pochwałę pisemną.

Jak wspomniano powyżej, systemy oceny i motywacji aby przynosiły odpowiednie korzyści powinny być ze sobą ściśle powiązane. W tym jednak zakresie rzeczywistość pokazuje, że integracja tych narzędzi jest stosunkowo słaba. Zdecydowana większość uczestniczących w badaniu urzędników (63%) było zdania, że oba systemy nie są ze sobą zintegrowane. Powoduje to, że system motywacji wywołuje odmienne od założonych skutki. Brak zrozumiałych, sprawiedliwych i obiektywnych reguł dystrybucji nagród rodzi poczucie niesprawiedliwości, niepewności i niezrozumienia. Pracownicy nie są pewni jaki sposób postępowania zaowocuje osiągnięciem nagrody, na ile ta nagroda będzie korzystna, kiedy zostanie przyznana, itp. Można mieć wrażenie, że oba systemy, oceny i motywacji, nie są stosowane w urządach gmin celowo, lecz z uwagi na powszechnie obowiązujące standardy. Takie podejście ośrodków decyzyjnych skutecznie hamuje rozwój oddolnej inicjatywy, przez co ograniczony jest rozwój kultury innowacyjności.

Podczas prowadzonych badań starano się również poznać, które czynniki decydują w największym stopniu o tym, że praca w urzędzie gminy sprawia satysfakcję. Z pośród listy propozycji cech, najczęściej wybierane były relacje między współpracownikami (64%) i wynagrodzenie (60%). Również ważne dla pracowników urzędów gmin są stabilna sytuacja zatrudnienia (53%) i relacje z przełożonym (50%).

Wykres 2. Czynniki wpływające na zadowolenie z pracy



Źródło: Opracowanie własne (istniała możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi).

Z przedstawionego wykresu zauważalne jest, że najistotniejsze czynniki mają wymiar wewnętrzny i związane są z ogólnie pojętym bezpieczeństwem miejsca pracy. W momencie kiedy są dobre relacje między współpracownikami oraz z przełożonym (i) a także, kiedy za pracę otrzymuje się adekwatne do wysiłku wynagrodzenie i nie ma obawy o utratę zatrudnienia, pozostałe elementy środowiska pracy są drugoplanowe. Można w związku z tym określić model hierarchii potrzeb w zakresie środowiska pracy w urzędzie gminy. Biorąc w tym względzie pod uwagę teorię piramidy potrzeb Masłowa zauważyć można, że w chwili obecnej dla pracowników urzędów gmin na plan pierwszy wysuwają się potrzeby, które można ulokować w dolnej części piramidy potrzeb, w obszarze potrzeb bezpieczeństwa. Wskazuje to na pewien ogólny stan grupy zawodowej jaką tworzą pracownicy urzędów gmin. Jest on wypadkową oddziaływań wewnętrznych (polityka kadrowa) i zewnętrznych (relacje z otoczeniem społecznym). Oddziaływania te mają również wymiar bezpośredni (regulaminy, zarządzenia, kodeksy, itp.) oraz pośredni (przepisy prawa, warunki polityczne, ekonomiczne, społeczne).

Podsumowanie

Przytoczone powyżej wyniki badań nie ukazują wszystkich elementów składowych środowiska pracy w urzędzie gminy. Ich dobór o czym wspomniano na wstępie niniejszego artykułu miał na celu ukazanie czytelnikowi charakterystykę urzędu gminy w innym niż dotychczas to czyniono świetle. Na postawie przytoczonych powyżej wyników i poczynionych obserwacji kształtuje się pewien rzeczywisty obraz środowiska pracy w urzędzie gminy. Niestety nie jest on bliski ideałowi. Wskazuje jednak w czym tkwi przyczyna obecnego stanu administracji samorządowej na szczeblu gminy. Zlokalizowana jest nie w kapitale ludzkim lecz w sposobie kierowania. Nie wystarczy określić procesy kierowania tylko w wymiarze formalnym, ważne jest umiejętne ich stosowanie w rzeczywistości tak aby wydobyć tkwiący w urzędnikach potencjał. Niestety nie jest to możliwe bez przeznaczenia odpowiednich nakładów finansowych. Urząd gminy aby mógł świadczyć usługi na jak najwyższym poziomie musi zainwestować w pracowników. Powoduje to, że populistyczna idea taniej i dobrej administracji tak często głoszona wśród polityków nie znajduje uzasadnienia w rzeczywistości. Nie oznacza to, że wszystko można osiągnąć przy pomocy odpowiednio wysokich nakładów finansowych. Są one jednak niezbędne.

Pozostaje również kwestia odpowiedniego podejścia humanistycznego do kadr urzędu. Tutaj kapitałem są ludzie, ich wiedza, intelekt, umiejętności, zaangażowanie, to wartości nie mierzalne, którymi należy tak kierować aby osiągnąć optymalne wartości. Nie są one jednak własnością urzędu, lecz pracujących w nim ludzi,

z których każdy jest niepowtarzalny. W tym względzie nie da się przyjąć pewnych sztywnych schematów postępowania. Proces kierowania kapitałem społecznym musi cechować się znaczną elastycznością i mobilnością.

Prowadzenie działań mających na celu stworzenie bardziej doskonałych regulacji prawnych normujących sposób funkcjonowania urzędów bez prawidłowej oceny rzeczywistych warunków pracy mija się z celem. Ten wymiar funkcjonowania systemu społecznego urzędu gminy jest na chwilę obecną stosunkowo słabo zbadany. Zgromadzenie dostatecznej wiedzy o środowisku pracy w tego rodzaju instytucjach umożliwi stworzenie takich rozwiązań na gruncie prawnym, ekonomicznym i społecznym, które uwzględnią rzeczywistą specyfikę tej grupy zawodowej.

Literatura

- Bank Danych Regionalnych, 2008, *Statystyka gmin w Polsce*, Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Dziarski G., Kłosowski W., 2003, *Usługi publiczne, w tym usługi komunalne*, Warszawa: Agencja Wydawnicza MT.
- Lemert E., 1951, *Social Pathology: A Systematic Approach to the Theory of sociopath Behavior*, New York.
- Panasiuk A., Tokarz A., 2005, *Specyfika i klasyfikacja usług*, w: S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Ros (red), *Współczesna ekonomia usług*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Raport CBOS, 2007, *Z wizytą w urzędzie – doświadczenia związane z załatwianiem spraw urzędowych*, BC/153/2007.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 13 marca 2007 roku, w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz.U. z 2007 r. nr 55, poz. 361).
- Styś A., Oleśnik J., 1985, *Ekonomia i organizacja usług*, Wyd. II, Warszawa: PWE.
- Ustawa z dnia 08 marca 1990 roku, o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r. nr 142, poz. 1591, t. j., ze zmian.).

Sławomir Wojciechowski

Social Aspects of the Work Environment in Local Government Offices

Abstract

This article presents selected findings of studies done on local Polish government office work environments, which were conducted at 8 local Lubuski province offices in 2008. In the Polish public administrative system, local government offices maintain a vital role due to their number and range of assignments. Owing to the specificity of its' activities (demonstrating public services of an administrative characteristic), this institution's work environment has characteristic traits. The most important factors which influence the work conditions in local government offices include the influence of political factors, social stereotypes about the local government official's role, social relations (clients), the communication system, and the system of rewards and motivations.

Model kompetencji menedżera sprzedaży a efektywność działań menedżerskich

Wprowadzenie

Efektywne zarządzanie organizacjami zależy od wielu czynników związanych z ich wnętrzem, a także z coraz szybciej zmieniającym się otoczeniem. Czynniki wewnętrzne odnoszą się do zasobów organizacji, wśród których wymienia się zasoby materialne, finansowe, informacyjne i ludzkie. Stan i jakość wszystkich zasobów organizacji są bardzo ważne, jednakże w literaturze przedmiotu podkreśla się, iż zasoby ludzkie odgrywają współcześnie najistotniejszą rolę. To od ludzi bowiem – członków organizacji – zależy, po pierwsze, optymalne wykorzystanie pozostałych zasobów, po drugie – umiejętne dostosowanie się (m. in. celami, zadaniami, strukturami) do otoczenia, w którym lub na rzecz którego dana organizacja działa (Walkowiak, 2004: 7).

Bliższy wgląd w dotychczasowe rozważania pokazuje, że nie udało się wypracować powszechnej zgody co do samego postawienia problemu jak również innych kwestii z efektywnością związanych.

Zainteresowanie autorów efektywnością organizacji, efektywnością pracy kierowniczej i jej poszczególnych elementów jest oczywiste. Każde bowiem świadome działanie powinno przynosić zakładane wyniki przy jak najmniejszych nakładach, względnie zależy nam na jak najlepszym wykorzystaniu istniejących zasobów.

Sprawność, skuteczność a efektywność – istota, znaczenie i zakres pojęciowy

P.F. Drucker uważa, że najistotniejszym terminem w analizie roli menedżera jest *skuteczność* (Banaszak, 2006: 20). „Być skutecznym to właściwe zajęcie dla szefa.

Już w samym jądrze słowa `executive` (szef, kierownik) zawiera się czasownik `to execute` – wykonać coś, a to już bardzo blisko skuteczności”. P. Banaszak uważa, że skuteczność to zdolność do podejmowania decyzji doniosłych dla organizacji (Banaszak, 2006: 20).

Każde działanie organizacji, zespołu lub człowieka odbywa się w określonych warunkach, zmierza do nakreślonego celu oraz ponoszone są nakłady na jego realizację. Dokonując oceny działania odnosimy się więc do jego sprawności, skuteczności oraz efektywności działających podmiotów, jako zasadniczych wymiarów prakseologicznych (Strzoda, 2005: 9). Z pracą menedżera wiąże się więc decydowanie o kierunku i jakości pracy, czyli o tym, co ma olbrzymie znaczenie dla całej organizacji, jej osiągnięć i wyników (Banaszak, 2006: 20).

W języku polskim efektywność (łac. *effectus* = skutek) jest zwykle definiowana jako pozytywny wynik, wydajność, skuteczność, sprawność oraz stosunek uzyskanego wyniku do nakładu (Majewski, 2005: 87). Inna definicja określa, że efektywność to dodatnia cecha działania dającego wynik pozytywny bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie zamierzony (Strzoda, 2005: 9).

Efektywność działania *ex post* rozumiana jest jako relacja pomiędzy wynikami i nakładami poniesionymi, aby te wyniki uzyskać. Z kolei efektywność *ex ante* postrzegana jest jako relacja pomiędzy celami działania, a przewidywanymi środkami potrzebnymi, aby cele te zrealizować (Pszczółowski, 1978: 60). Prakseologia – nauka, która bada wszelkie działania pod kątem ich sprawności, podaje najbardziej uniwersalną definicję efektywności, wyróżniając jej podstawowe elementy takie jak: skuteczność, czyli stopień osiągnięcia zamierzonego celu oraz ekonomiczność¹¹⁴, interpretowaną jako koszt osiągnięcia celu (nakład pracy, środków finansowych, ilość czasu). Wobec powyższego, niektórzy badacze rozróżniają pojęcie efektywności i skuteczności w zarządzaniu. P.F. Drucker argumentuje, że efektywność kierownika można ocenić na podstawie dwóch pojęć: sprawności i skuteczności (Stoner, Wankel, 1996: 29). W jego ujęciu sprawność oznacza „*robienie rzeczy we właściwy sposób*”, a skuteczność to umiejętność wyznaczania odpowiednich celów (Bartkowiak, 2002: 95), „*robienie właściwych rzeczy*” (Stoner, Wankel, 1996: 29).

Zdaniem J.A. Stonera, R.E. Freemana i D.R. Gilberta, efektywność to miara sprawności i skuteczności kierownika; miara tego, w jakim stopniu wyznacza on i osiąga odpowiednie cele (Stoner i in., 2001: 23).

Zakłada się, że ludzie działający w organizacjach i nimi kierujący postępują racjonalnie, tak, iż w procesie podejmowania decyzji odnoszą się do przyjętych celów i dążą do ich realizacji ograniczając do minimum ponoszone nakłady.

Powołując się na M. Bielskiego, można zauważyć, że w takim ujęciu ocena efektywności dotyczy stopnia realizacji zamierzonych celów, a następnie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów (Bielski, 1997: 104).

¹¹⁴ Ponieważ do osiągnięcia celu właściwego potrzebne jest minimum energii, więc działanie właściwe jest z reguły działaniem najbardziej ekonomicznym (Machnik, 2002: 42).

K. Obuchowski sugeruje, że skuteczność działania człowieka oznacza przekraczanie określonych wymogów doraźnych, czyli umiejętności realizacji zadań bieżących (Obuchowski, 1997: 21); zauważa, że efektywność jest oceną możliwości pozytywnej realizacji zadań przyszłych, co jest równoznaczne z zadaniami nieokreślonymi, nieznanymi.

T. Majewski wskazuje, że w podejściu prakseologicznym każde działanie oceniane pozytywnie jest efektywne (Majewski, 2005: 88). Zdaniem autora można je wyrazić postaciami sprawności takimi jak: skuteczność, ekonomiczność, dokładność, czystość, udatność, prostota.

G. Bartkowiak twierdzi, że skuteczny dyrektor to taki, który wykonał plan (Bartkowiak, 2002: 12). Za efektywnego natomiast autorka uznaje takiego dyrektora, który zainteresowany jest trendami rozwoju danej gałęzi w świecie, wprowadza nowe technologie, szuka środków uniezależniających przebieg zadań od czynników losowych. Podobnego zdania jest T. Kotarbiński, twierdząc, że skutecznym nazwiemy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel (Kotarbiński, 1977: 104).

Skuteczność jest zatem pojęciem stopniowalnym, którego miarą jest stopień osiągnięcia celu. Rozróżnia się działania w pełni skuteczne, częściowo skuteczne, nieskuteczne (gdy ani o krok nie posunęliśmy się w kierunku realizacji celu) i wreszcie przeciwnie skuteczne (gdy nie tylko nie przybliżamy się do celu, ale wręcz się od niego oddalamy) (Kieżun, 1978: 28).

Analizując zagadnienia dotyczące skuteczności, nie sposób pominąć pogląd P.F. Druckera, według którego efektywność menedżerska nie może być łączona z jakąś wrodzoną predyspozycją lub określonym typem osobowości (Drucker, 1994: 122). Zdaniem P.F. Druckera „... *nie istnieje żadna skuteczna osobowość. Skuteczni menedżerowie, których w życiu poznałem, różnili się bardzo między sobą temperamentem i zdolnościami, tym co robili i jak to robili, osobowością, wiedzą i zainteresowaniami*”¹¹⁵.

W opinii W. Krzeszowskiego oznacza to, że efektywność kierownika nie zależy od jego cech osobistych, a raczej od warunków, w jakich funkcjonuje (Krzeszowski, 2005: 39). Takie rozumienie tego zagadnienia sprowadza się do pytania: Gdzie szukać źródeł efektywności: w kierowniku, czy w jego otoczeniu? Studia literatury przedmiotu i analiza prowadzonych w tym zakresie badań pozwala na sformułowanie następujących wniosków: Efektywność kierownika w dużej mierze zależy od niego samego. Źródła efektywności kierownika tkwią w nim samym, a otoczenie pozostaje niejako tłem jego działania, do którego musi się dostosować i ewentualnie je modyfikować.

W rozważaniach dotyczące efektywności zaangażowano wiele dodatkowych terminów¹¹⁶. Przeprowadzona analiza literaturowa wykazała, że są to między innymi: ekonomiczność, produktywność, rentowność, wydajność, wspomniana

¹¹⁵ Zob. <http://www.human.com.pl/skl.htm>

¹¹⁶ W tej sprawie patrz np. Zieleniewski, 1966: 13-47; Bartkowiak, 2003: 12.

skuteczność i sprawność. Zestawiając owe terminy, poszczególni autorzy zwykle nie określają ich wzajemnych relacji zakresowych.

Według T. Majewskiego efektywność można wyrazić postaciami sprawności (Majewski, 2005: 88). W. Kieżun twierdzi natomiast, że podstawowymi postaciami (walorami) sprawnego, (tutaj sprawność = efektywność), zapobiegającego zjawisku chaotyczności i nieuporządkowania, którego miarą jest entropia, są: skuteczność, korzyść i ekonomiczność (Kieżun, 1998: 18). Zdaniem autora występują również inne (mające dodatkowe znaczenie) postacie sprawności tj. czystość, dokładność, niezawodność. Należy zwrócić uwagę na zarysowujący się brak zdecydowania w sprawie relacji między efektywnością, skutecznością i sprawnością. Potwierdzają to słowa T. Kotarbińskiego (Kotarbiński, 2003: 576), który uważa, że: „*interesujący jest stosunek pojęcia efektywności do pojęcia skuteczności, więc czy efektywność jest poszczególnym przypadkiem skuteczności, czy nie – bo jeżeli skuteczność to jest tylko stopień osiągnięcia celu, natomiast do skuteczności nie wchodzi skutki pozytywne, lecz przez cel nie przewidziane, w takim razie efektywność nie jest poszczególnym przypadkiem skuteczności, gdyż efektywność dotyczy przecież nie tylko zamierzonych efektów, ale w ogóle tych, które wypadły w konsekwencji, niezależnie od tego, czy je ktoś zamierzył, czy nie zamierzył, o ile tylko wypadły pozytywnie, a nie negatywnie*”.

Zdaniem A. Szpaderskiego, w myśl powyższego cytatu, cechą wspólną efektywności i skuteczności byłoby to, że obie te oceny zorientowane są na wyniki działania. Różnica polega zaś na tym, że w skuteczności chodzi, krótko mówiąc, o realizację celu zamierzonego. Natomiast w przypadku efektywności będzie chodziło o osiągnięcie pozytywnych wyników, wobec których nie wysuwa się warunku, by były one zamierzone ze względu na wytyczony cel działania (Szpaderski, 2005: 43).

Kompetencje menedżerskie – próba definicji

Termin kompetencje jest pojęciem wielowymiarowym, co powoduje trudności w jego klasyfikowaniu i definiowaniu. W literaturze przedmiotu nie spotyka się zazwyczaj sporów terminologicznych, a wielość stosowanych terminów wynika raczej z zainteresowań badaczy różnych dyscyplin naukowych. Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk wśród badaczy brak jest jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia pojęcia „kompetencja”. G. Filipowicz zauważa, iż praktycznie każdy autor podaje swoje własne definicje, dając takie bądź inne uzasadnienia (Filipowicz, 2004: 17). Wydaje się, że nie jest to wada bądź ograniczenie w praktycznym zastosowaniu tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż konstrukcja teoretyczna. Autorzy niniejszego opracowania

uważają, że poszukiwanie jednej wspólnej lub uniwersalnej definicji lub klasyfikacji kompetencji, mogłoby doprowadzić do zawężenia pola badawczego. L. Krzyżanowski podkreśla, iż jedynie właściwym sposobem uprawiania nauk o organizacji i zarządzaniu, przynajmniej w obecnym stadium ich rozwoju, jest wielość sposobów widzenia, interpretowania i kształtowania badanego wycinka rzeczywistości (Krzyżanowski, 1992: 63). Termin kompetencje swoją popularność zawdzięcza poszukiwaniom nowych rozwiązań na miarę wyzwań, jakie czekają firmy w związku z rosnącą konkurencją globalną, czy traktowaniem wiedzy i informacji jako potencjału umożliwiającego skuteczniejsze konkurowanie na rynku. Wynikiem poszukiwań było stworzenie koncepcji zarządzania bazującej na kompetencjach. K. Kubik (2008: 115) zauważa, iż kompetencje menedżerskie są czymś niezwykle subtelnym, czymś co, ma wiele znaczeń i powinno być rozumiane w konkretnym kontekście¹¹⁷. Zdaniem autorki w działaniu należy opierać się na zasobach nagromadzonej przez lata wiedzy odnośnie funkcjonowania organizacji oraz interpretować ją adekwatnie do konkretnej sytuacji. Definicji terminu „kompetencje” jest wiele i sporo można by mówić o jego początkach. Niemniej jednak warto podkreślić, iż w nauce o zarządzaniu pojawił się w momencie wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego. Przykłady definicji terminu kompetencje przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Przykłady definicji terminu „Kompetencje”

AUTOR	DEFINICJA KOMPETENCJI
J. Borkowski (2001: 61)	Sztuka skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mająca na celu realizację założonych zadań.
D. Dubois, W. Rothwell (2004: 32)	Cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników.
A. Gick, M. Tarczyńska (1999: 45)	Wiedza, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność.
G. Filipowicz (2004: 17)	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
C. Levy – Leboyer (1997: 21)	Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji.
A. Ludwiczynski (2000: 35)	Wykształcenie i umiejętności, postawy, zachowania, cechy psychofizyczne, uprawnienia decyzyjne oraz poczucie odpowiedzialności obiektywnie potrzebne na stanowisku w celu efektywnego rozwiązywania zadań.
T. Majewski (2006: 24)	Zdolność do wykonywania działań w ramach danego zawodu lub funkcji, spełniających oczekiwane standardy.

¹¹⁷ Nie chodzi tu jedynie o umiejętności ani o konkretne podejście. Kompetencje obejmują wiedzę, nawet, jeśli jest ona „gromadzona” w formie intuicyjnej, a nie manifestowana w sposób odzwierciedlający ją w działaniu.

cd. tabeli 1.

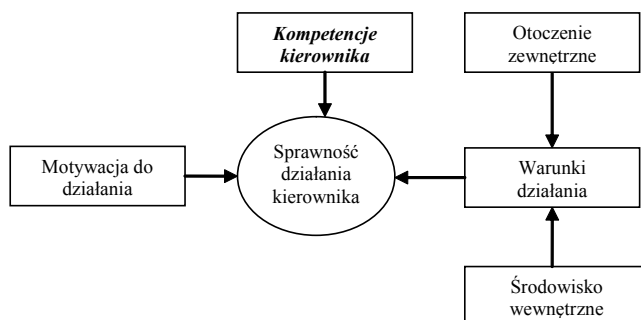
T. Oleksyn (2006: 30)	Wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista.
T. Pszczołowski (1978: 99)	Cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji.
W. Okoń (1996: 129)	Zdolność do określonych obszarów zadań.
T. Rostkowski (2002: 90)	Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.
R. Walkowiak (2004:20)	Wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy i zachowania pracowników nakierowane na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych.
B. Wawrzyniak (1999: 24)	Wiedza, umiejętności, motywacje, postawy i zachowania pracowników.
Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Gospodarczego „OIC POLAND”	Widoczna charakterystyka w formie wiedzy, umiejętności lub zachowania, umożliwiająca pomyślne funkcjonowanie w określonej funkcji.

Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy zestawionych w tabeli 1. definicji wynika, że najczęściej wymienianymi składnikami (komponentami) kompetencji są: wiedza, umiejętności, postawy, cechy osobowości, doświadczenie i zachowania. W kontekście zarysowanych poglądów różnych autorów, na potrzeby niniejszego opracowania, sformułowano następującą definicję: kompetencje to wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, zachowania i postawy nakierowane na efektywne (także skuteczne i sprawne) wykonywanie zadań w stale zmieniającym się otoczeniu.

Determinanty efektywności zachowań menedżerskich

Zdaniem R. Walkowiaka efektywność działań menedżerskich jest zdeterminowana wieloma zmiennymi. Jedną z nich są kompetencje, które ze względu na odnośnienie do skuteczności działań mają charakter ekonomiczny (Walkowiak, 2004: 90). Bazując na formule T. Majewskiego (Majewski, 2006: 55), skuteczność działania dowódcy (czytaj: kierownika, menedżera) można ogólnie określić jako funkcję trzech czynników: szeroko rozumianych warunków działania, motywacji oraz kompetencji (rys. 1).



Rys. 1. Podstawowe czynniki sprawności działania kierownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Majewski, 2006, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, Zeszyty Naukowe, s. 55, Warszawa: Wydawnictwo AON.

Zdaniem R. Walkowiaka wyznacznikiem efektywności działań menedżera są przede wszystkim jego kompetencje (Walkowiak, 2004: 90). Zależność tę można przedstawić za pomocą opracowanej przez owego autora formuły oraz w postaci macierzy efektywności w funkcji kompetencji (rys. 2).

Efektywność	Wysoka	1. Sytuacja kryzysowa Pilna potrzeba rozwoju kompetencji	2. Sukces Przewaga konkurencyjna Preferowana sytuacja
	Niska	3. Spodziewana porażka Zejście z rynku Skierować do innych zadań	4. Brak wizji i strategii Niewłaściwe zarządzanie Problem z motywacją
		Niskie	Wysokie
		Kompetencje kierownika	

Rys. 2. Macierz efektywność – kompetencje

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Walkowiak, 2004: 92; Majewski, 2006: 57.

Brak związku pomiędzy kompetencjami a efektywnością kierownika (zaistniała sytuację obrazuje kwadrat nr 1 macierzy) – można tłumaczyć szczęściem, sprzyjającą okolicznością lub dużym wysiłkiem podwładnych oraz, w przypadku kwadratu nr 4, niską motywacją. Sytuacja małe kompetencje – wysoka efektywność występuje najczęściej po wprowadzeniu zmian technologicznych. W okresie bezpośrednio następującym po tych zmianach wysoką efektywność uzyskuje się głównie dzięki doświadczeniu i zaangażowaniu kierowników – menedżerów, którzy potrzebują wzmocnienia kompetencyjnego m. in. uczestnicząc w szkoleniach (Walkowiak, 2004: 93).

Sytuacja wysokie kompetencje kierownika – niska efektywność może oznaczać niewłaściwe zarządzanie. Przyczynami mogą być niewłaściwie sformułowane wizja i strategia organizacji, z których powinno wynikać odpowiednie zapotrzebowanie kompetencyjne.

Częściej jednak zachodzą sytuacje, w których istnieje związek pomiędzy kompetencjami a efektami pracy. Najbardziej pożądanym jest układ wysokie kompetencje – wysokie efekty pracy (kwadrat nr 2 macierzy). Niskie kompetencje przejawiające się niskimi efektami pracy (kwadrat nr 3) skłaniają do rozważenia potrzeby doskonalenia lub wyznaczenia innego kierownika.

A. Gick i M. Tarczyńska (1999: 45) oraz R. Walkowiak (2004: 92), tworząc macierz kompetencji, wyróżniają cztery możliwe sytuacje:

- Wysokie kompetencje – wysoka efektywność kierownika\pracownika (organizacja ma silną pozycję na rynku).
- Wysokie kompetencje – niska efektywność kierownika\pracownika.
- Niskie kompetencje – wysoka efektywność kierownika\pracownika.
- Niskie kompetencje – niska efektywność kierownika\pracownika (skłaniają do rozważenia potrzeby doskonalenia lub wyznaczenia nowego menedżera).

Zdaniem T. Majewskiego im trafniej profil kompetencji stanowiska odpowiada zadaniom wykonywanym na tym stanowisku i im bardziej profil kompetencji kierownika zbliżony jest do profilu wymagań jego stanowiska, tym skuteczniejsze jest wykonywanie zadań na tym stanowisku (Majewski, 2006: 58). Kompetencje są jednak – zdaniem autorów – tylko jednym z warunków osiągnięcia sukcesu w działaniu kierowniczym.

Wysokie kompetencje dopasowane do wymogów stanowiska pracy lub funkcji pełnionej w organizacji sprzyjają wysokiej efektywności (Walkowiak, 2004: 93). Należy jednak pamiętać, iż utrzymywanie wysokiej efektywności w dłuższej perspektywie czasu wymaga troski o ciągłe, systematyczne podnoszenie kompetencji menedżerskich.

Odrębną kwestię do dyskusji stanowić powinny rozważania rozgraniczające efektywność kierownika – jako osoby – od efektywności kierowania jako rezultatu wykonywania zadań kierowniczych (procesów kierowania).

Model kompetencji menedżera sprzedaży

Autorzy opracowania przyjmują, że model kompetencji, to przedstawiony w formie listy, wzorcowy zestaw kompetencji, przyczyniających się do sprawnego i skutecznego działania menedżera sprzedaży.

Model kompetencji – metodologia budowy modelu

Głównym celem stworzenia modelu było zdefiniowanie obszarów kompetencji szczególnie istotnych z punktu widzenia jakości i efektywności pracy menedżera sprzedaży. W procesie formułowania modelu autorzy wykorzystują stosowane elementy metodologii tworzenia modeli kompetencyjnych¹¹⁸. Z założenia model ma stanowić podłoże merytoryczne „programu” doskonalenia kompetencji menedżerów sprzedaży i mieć przede wszystkim zastosowanie praktyczne, co sprawia, że nie ma on typowo naukowego charakteru.

Punktem wyjścia do stworzenia prezentowanego Modelu Kompetencji Menedżerów Sprzedaży była analiza literatury przedmiotu¹¹⁹, uzupełniona obserwacją i informacjami uzyskanymi w wyniku wywiadów pogłębionych z osobami pracującymi na stanowisku menedżera sprzedaży, analizami i własnymi doświadczeniami autorów niniejszego opracowania. Tworząc model – listę kompetencji, autorzy szczególną uwagę zwrócili na: cel istnienia stanowiska, obowiązki zawodowe, wykonywane zadania (zakres zadań) oraz związane z nimi wyzwania, trudności, szanse i możliwości.

W ramach swoich zadań zawodowych, menedżer sprzedaży przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych, zobowiązany jest do organizowania sieci sprzedaży, nawiązywania i utrzymywania kontaktów handlowych z klientami firmy, promowania wytwarzanych produktów (maszyn rolniczych i części zamiennych), analizowania efektywności prowadzonej działalności handlowej oraz kierowania podwładnymi. Ponadto jest zobligowany do gromadzenia i interpretacji danych niezbędnych do ustalenia współzależności między zjawiskami ekonomicznymi czy społecznymi, wpływającymi na funkcjonowanie rynku oraz ustalenia współzależności między popytem, podażą a ceną, odnoszących się do oferowanych produktów. Ponadto do podstawowych zadań zawodowych menedżera należy: zbieranie informacji rynkowej, określanie tendencji rozwojowej i sezonowości podaży i popytu na poszczególne produkty.

Menedżer sprzedaży przeprowadza również analizę współzależności zjawisk ekonomicznych przy szacowaniu popytu na określone wyroby oraz analizuje elastyczność popytu na określone wyroby. Określa wpływ cech własnych produktu na wielkość sprzedaży, analizuje potrzeby i zajmuje się badaniem koniunktury, określając jej wpływ na popyt i podaż określonych produktów.

W badanych przedsiębiorstwach menedżer sprzedaży, w ramach swoich zadań zawodowych, wyszukuje dostawców towarów, materiałów i surowców oraz odbiorców towarów, wyrobów gotowych. Kontaktuje się z partnerami handlowymi, prowadzi z nimi negocjacje, przygotowuje i zawiera umowy handlowe. Do obowiązków

¹¹⁸ Jedną z najważniejszych inspiracji w tym zakresie był opracowany przez R. Walkowiaka – model menedżera organizacji samorządowej (Walkowiak, 2004:125-131], zbudowany m. in. w oparciu o rzetelne studium literaturowe (zwłaszcza literatura zagraniczna).

¹¹⁹ G. Bartkowiak (2003), D. Dubois, W. Rothwell (2004), G. Filipowicz (2004), T. Majewski (2006), A. Rakowska (2007), A. Sitko – Lutek (2000). R. Walkowiak (2004, 2007).

menedżera sprzedaży należy dokumentowanie zakupów i sprzedaży, prowadzenie rozliczeń handlowych, a także analizowanie stanu zapasów towarowych. Menedżer sprzedaży maszyn rolniczych reprezentuje firmę, która niekiedy staje się „ośrodkiem doradztwa rolniczego” poprzez wspomaganie rolników w rozwiązywaniu nurtujących ich problemów ekonomicznych i społecznych. Wobec powyższego menedżer sprzedaży to często doradca rolniczy świadczący usługi szkoleniowe i informacyjne dla potencjalnych klientów. Współpracuje z instytucjami i organizacjami sfery rolnictwa w zakresie sporządzania dokumentów niezbędnych do uzyskania środków finansowych Unii Europejskiej lub z innych źródeł. Ogólne ujmując charakter pracy menedżera sprzedaży polega na współpracy z ludźmi, doradzaniu im, informowaniu oraz kształtowaniu ich postaw.

Model kompetencji – ujęcie praktyczne

Model Kompetencji Menedżera Sprzedaży, podzielony na 3 kategorie, stanowi listę kompetencji, które zostały uznane za kluczowe¹²⁰ z punktu widzenia efektywności pracy menedżera sprzedaży.

W literaturze przedmiotu występuje wiele typologii kompetencji¹²¹. Dla potrzeb niniejszego artykułu, szczególnie przydatna będzie typologia kompetencji ze względu na treść. Opracowując tę typologię dokonano analizy spotykanych w literaturze przedmiotu rozwiązań. Na przykład G. Filipowicz (2004: 38), prezentując opis kompetencji zawodowych wyróżnia: kompetencje bazowe (poznawcze, społeczne i osobiste) oraz kompetencje wykonawcze: (biznesowe, firmowe, menedżerskie)¹²². Kompetencje profesjonalne, społeczne i biznesowe to podział opracowany przez R. Walkowiaka (2004: 43).

Biorąc pod uwagę powyższe typologie i uwzględniając specyfikę pracy menedżera sprzedaży przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych, autorzy wyróżniają kompetencje bazowe, profesjonalne (wynikające ze specyfiki działalności), społeczne (interpersonalne, wynikające z konieczności sprawnego komunikowania się z innymi uczestnikami rynku) oraz kompetencje koncepcyjne (dotyczące obmyślania planu realizacji otrzymanych zadań, znajdowania rozwiązań problemów pojawiających się na stanowisku służbowym). Podział kompetencji na 3 kategorie przedstawiono poniżej.

¹²⁰ Kompetencje, które z teoretycznie zbudowanej listy uzyskały najwyższe wartości, co zinterpretowano, iż zdaniem respondentów (menedżerów sprzedaży) mają one istotny wpływ na skuteczność ich działań.

¹²¹ Wynika to z wieloaspektowości kompetencji, jak i z tego, że typologia grupowania kompetencji powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb organizacji.

¹²² Przedstawiając kompetencje dyrektora ds. marketingu autor ten wyróżnił kompetencje profesjonalne, społeczne i biznesowe.

I. Budowanie długotrwałych relacji z otoczeniem, tworzenie, utrzymywanie i wzmacnianie partnerstwa (więzi)

Obejmuje kompetencje niezbędne do tego, by właściwie funkcjonować w relacjach z innymi ludźmi, umiejętnie komunikować się z nimi, kontrolować dynamikę kontaktów interpersonalnych i stwarzać warunki do nawiązywania opartej na zaufaniu relacji z klientem.

Tabela 2. Lista kompetencji związanych z budowaniem relacji

Kategoria kompetencji	Typologia kompetencji	Kompetencje szczegółowe
I. BUDOWANIE DŁUGOTRWAŁYCH RELACJI, TWORZENIE, UTRZYMYWANIE I WZMACNIANIE PARTNERSTWA (WIEZI)	Kompetencje bazowe	Uczciwość, lojalność wobec przedsiębiorstwa, lojalność wobec podwładnych i przełożonych, szacunek do innych, zaangażowanie, pracowitość, sprawiedliwość, odpowiedzialność, postępowanie z honorem, koleżeństwo, zdyscyplinowanie, dbałość o jakość pracy, dokładność,
	Kompetencje profesjonalne	Wiedza z dziedziny zarządzania (w tym wiedza z zakresu handlu, negocjacji, marketingu i PR), dbałość o jakość pracy, umiejętność podejmowania decyzji, doświadczenie na stanowisku menedżerskim,
	Kompetencje społeczne	Zdolność do budowania dobrych relacji z innymi, umiejętność komunikowania i aktywnego słuchania, asertywność, zdolność do organizowania pracy grupy, umiejętność rozwiązywania konfliktów, pozytywne nastawienie do ludzi, umiejętne wywieranie wpływu, umiejętność tworzenia atmosfery szczerości i otwartości, uprzejmości i jasnego wyrażania myśli,
	Kompetencje konceptualne	Umiejętności analityczno-diagnostyczne, umiejętności koncepcyjne, myślenie systemowe, myślenie sytuacyjne, kojarzenie, kreowanie lub modyfikowanie adekwatnych do sytuacji metod pracy.

Źródło: Opracowania własne.

Podsumowując powyższą listę zauważyć można, iż w tej kategorii wyróżnione zostały kompetencje:

- Budowanie zaufania – zdolność do budowania trwałych relacji z innymi uczestnikami rynku, współprzyczyniających się do wzajemnego szacunku,
- Komunikowanie się – zdolność do porozumiewania się, zapewnienia zgodności pomiędzy intencją nadawcy i odbiorcy komunikatu – wzajemnego zrozumienia,
- Budowanie zespołu – wyraża się w realizacji działań (cyklu budowania), które prowadzą do ukształtowania w zespole pozytywnych cech. Na tą kategorię składają się następujące kompetencje szczegółowe: umiejętność wywierania wpływu, umiejętność motywowania, umiejętność wydobywania

zdolności podwładnych, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność wykorzystywania mechanizmów grupowych i potencjału jej członków oraz kierowania nią w taki sposób, by w wyniku efektywnej współpracy poszczególnych jej uczestników osiągnąć wyznaczone cele,

- Efektywność interpersonalna – wyrażająca się jako umiejętność do sprawnego i efektywnego funkcjonowania w relacjach z innymi uczestnikami rynku, kontrolowania dynamiki kontaktów interpersonalnych mającego na celu ich usprawnienie i osiągnięcie określonych celów.

Warto tu podkreślić, iż kompetencje omówione w tej części opracowania są jednymi z najważniejszych kompetencji, które powinien posiadać menedżer sprzedaży. Ich nabywanie, a następnie rozwijanie, jest nieodłącznym warunkiem rozwoju pozostałych kompetencji, które zostaną omówione poniżej.

II. Udzielanie profesjonalnego wsparcia uczestnikom rynku

W skład drugiej kategorii kompetencji wyszczególnionej w modelu wchodzi kompetencje, które są potrzebne do tego, by skutecznie wspierać klienta w dokonywaniu zmian i umiejętnie organizować i realizować proces sprzedaży, kompetencje pozwalające właściwie rozpoznawać potrzeby i potencjał klientów oraz podwładnych a także motywować ich do działania i wspierać w rozwoju.

Tabela 3. Lista kompetencji związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia

Kategoria kompetencji	Typologia kompetencji	Kompetencje szczegółowe
II. UDZIELANIE PROFESJONALNEGO WSPARCIA	Kompetencje bazowe	Nastawienie na rozwój (własny, podwładnych a także przedsiębiorstwa), koleżeństwo, aspiracje zawodowe, inicjatywa w działaniu, nastawienie na wyniki, umiejętność stawiania wymagań i określania priorytetów.
	Kompetencje profesjonalne	Organizowanie działań, kontrola wykonywania zadań, umiejętność realizacji procesu dowodzenia, wiedza techniczno-handlowa, pedagogiczno-psychologiczna, umiejętność delegowania zadań i uprawnień.
	Kompetencje społeczne	Umiejętność motywowania, słuchania i komunikowania się, poczucie własnej wartości, kontrola własnych emocji, pewność siebie, okazywanie zaufania, rozumienie zachowań innych, taktowność, kompetencje związane z procesem negocjacyjnym.
	Kompetencje konceptualne	Koncepcyjne – wyrażają się: – w umiejętności obmyślenia przyszłych działań, – w myśleniu strategiczno – systemowym, – w doborze metod instruktażu lub szkoleń.

Źródło: Opracowania własne.

Zgodnie z założeniami modelu, podobnie jak w przypadku pierwszej kategorii kompetencji, poszczególne kompetencje wymienione w kategorii drugiej wzajemnie się uzupełniają i powinny być analizowane jako całość.

II. Profesjonalizm działań i rozwój osobisty menedżera

Kategoria kompetencji, których posiadanie jest niezbędne do tego, by stale i efektywnie podnosić jakość własnej pracy.

Tabela 4. Lista kompetencji związanych z profesjonalizmem działań i samorozwojem

Kategoria kompetencji	Typologia kompetencji	Kompetencje szczegółowe
III. SAMORZWOJ I PROFESJONALIZM DZIAŁAŃ	Kompetencje bazowe	Zdolność i gotowość do nieustannego zdobywania i aktualizowania wiedzy na temat różnorodnych zasobów wspierających pracę menedżera sprzedaży, ciekawość świata (różnych kultur) i ludzi (ich natury).
	Kompetencje profesjonalne	Zdolność do podejmowania nowych wyzwań, zdolność wykorzystywania potencjału własnego w celach rozwojowych, profesjonalizm działań powiązany z czynnościami handlowca np. troska o własną aparycję.
	Kompetencje społeczne	Zdolność i gotowość do postępowania zgodnie z zasadami etyki zawodowej, kontrolowanie własnych emocji, umiejętność zachowania wewnętrznej harmonii, znajomość savoir-vivre.
	Kompetencje conceptualne	Zdolność i gotowość do autoanalizy, opracowywanie własnych programów doskonalenia, chęć eksperymentowania z różnymi metodami, wiedza o własnym systemie wartości i hierarchii potrzeb.

Źródło: Opracowania własne.

W konkluzji powyższych rozważań można stwierdzić, iż w tej kategorii zostały zasygnalizowane kompetencje związane z kreowaniem samorozwoju poprzez zarządzanie własną karierą oraz kompetencje wpływające na wysoki profesjonalizm świadczonych „usług”.

Zaprezentowany model kluczowych kompetencji opracowano na podstawie literatury przedmiotu, obserwacji i analiz¹²³ oraz doświadczeń własnych autorów¹²⁴.

¹²³ Obserwacje prowadzono w 16 przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora maszyn rolniczych zatrudniających od 20 – 150 osób, działających na rynku powyżej 5 lat. Niezależnie od wypełnienia ankiety osoby badane uzupełniały swe wypowiedzi w bezpośrednich rozmowach z osobą badającą.

¹²⁴ Informacje uzyskane w wyniku wywiadów pogłębionych z osobami pracującymi na stanowisku menedżera sprzedaży wskazują na praktyczne ujęcie omawianego tematu.

Kompetencji tych nie różnicowano pod względem ich ważności, zakładając, że każda z nich jest bardzo istotna, i każdą powinien przejawiać w praktycznych działaniach skuteczny menedżer. Prezentowany model nie jest modelem statycznym i zamkniętym, nie można bowiem przewidzieć wszystkich zachowań organizacji i otoczenia nawet w najbliższej przyszłości.

Podsumowanie

W konkluzji powyższych rozważań można stwierdzić, że efektywny kierownik to taki, który posiada kompetencje pozwalające mu sprawnie, efektywnie i skutecznie działać, co oznacza, że „*robi właściwe rzeczy*” oraz „*robi rzeczy we właściwy sposób*” (Drucker, 1994: 33).

Efektywność każdej organizacji determinuje wiele czynników. Czynniki te są związane z zasobami organizacji oraz jej otoczeniem. Wnętrze organizacji i jej otoczenie podlegają coraz szybszym zmianom, z czym wiąże się inne niż dotychczas zarządzanie.

Konsekwencją wyzwań globalizacji jest zmiana paradygmatu zarządzania polegająca przede wszystkim na odejściu od schematyzmu, poznaniu różnorodności kulturowej podejmowanych działań, aprobacie gwałtownej dynamiki zmian otoczenia oraz doskonalenia kompetencji organizacji.

Tę nową jakość zarządzania mogą zapewnić kompetentni menedżerowie, którzy z jednej strony będą umieli optymalizować wykorzystywanie zasobów organizacyjnych, z drugiej zaś będą posiadali umiejętność przewidywania i dostosowania się do zmian w otoczeniu, którym organizacja działa (Walkowiak, 2004: 155).

Prezentowany w opracowaniu Model Kompetencji Menedżerów Sprzedaży został zbudowany w ten sposób, że poszczególne kompetencje są ze sobą skorelowane, przenikają się i uzupełniają. Wyselekcjonowane kompetencje nie są kategoriami stałymi – model skonstruowano tak, by można go modyfikować i uzupełniać według własnych potrzeb. Autorzy zdają sobie sprawę, iż tworzenie zestawień jest bardzo utrudnione, poszczególni badacze tworzą szerokie listy kompetencji, bez nadawania im rang, różnie je nazywając i interpretując. Ponadto podział kompetencji na różne podzbiory jest zawsze sprawą umowną i zależy od potrzeb własnych jego autorów lub instytucji, dla której jest tworzony. W tym opracowaniu wprowadzono go w celu ukazania wewnętrznej struktury kompetencji.

Autorzy opracowania zamierzali wykazać, iż identyfikacja kompetencji nie jest aktem jednorazowym, lecz cyklicznie ponawianym procesem, mającym na celu aktualizację, korygowanie i dostosowanie się do stale zmieniających się warunków otoczenia, w którym przychodzi menedżerom działać.

Poruszane powyżej kwestie wymagają dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych, badań. Pomysły przedstawione w tekście należy traktować jako hipotezy robocze, nad którymi będą prowadzone dalsze prace.

Jak wskazano, istnieje związek między efektywnym rozwojem i wykorzystywaniem kompetencji a wykonywaniem zadań przez kierowników. Im wyższy stopień przyswojenia danej kompetencji, tym większa efektywność w tym obszarze działań, który jest z nią związany.

Literatura

- Banaszak S., 2006, *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Bartkowiak G., 2002, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Poznań: Wydawnictwo AE.
- Bielski M., 1997, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Borkowski J., Dyrda M., L., Kanarski L., Rokicki B., 2001, *Człowiek w organizacji*, Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Drucker P. F., 1994, *Menedżer skuteczny*, Kraków: Wydawnictwo AE.
- Dubois D., Rothwell W., 2004, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Gliwice: Helion.
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: PWE.
- Gick A., Tarczyńska M., 1999, *Motywowanie pracowników*, Warszawa: PWE.
- Kieżun W., 1978, *Bariera sprawności organizacji*, Warszawa: PWE.
- Kieżun W., 1998, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Kotarbiński T., 2003, *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*, w: T. Kotarbiński (red.), *Dziela wszystkie. Prakseologia, cz. II*, Wrocław: Ossolineum.
- Kotarbiński T., 1977, *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. 4., Wrocław – Kraków – Warszawa.
- Krzeszowski W., 2005, *Cechy kierownika (dowódcy), a jego efektywność*, w: J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia) – Materiały z sympozjum naukowego*, Warszawa: Wydawnictwo AON.
- Krzyżanowski L., 1992, *Podstawy nauk organizacji i zarządzania*, Warszawa: PWN.
- Kubik K., 2008, *Kultura menedżerska*, Warszawa: Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna im. Edwarda Wiszniewskiego.
- Levy-Leboyer C., 1997, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa: Dom Wydawniczy Poltext.
- Ludwiczynski A., 2000, *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy. Wnioski z konferencji*, Warszawa: PFPK.
- Majewski T., 2006, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, Zeszyty Naukowe, Warszawa: Wydawnictwo AON.
- Majewski T., 2005, *Wymiary efektywności działania kierownika (dowódcy)*, w: J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia) – Materiały z sympozjum naukowego*, Warszawa: Wydawnictwo AON.
- Okoń K., 1996, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław: Ossolineum.

- Rostkowski T., 2002, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, w: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa POLTEXT.
- Sajkiewicz A., 2001, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, w: K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Warszawa: Dom Wydawniczy Poltext.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2001, *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1996, *Kierowanie*, Wyd. 2, Warszawa: PWE.
- Strzoda M., 2005, *Efektywność – istota, znaczenie, zakres pojęciowy*, w: J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia) – Materiały z sympozjum naukowego*, Warszawa: Wydawnictwo AON.
- Szpaderski A., 2005, *Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązania w duchu prakseologii*, w: J. Michniak (red.), *Efektywność kierowania (dowodzenia) – Materiały z sympozjum naukowego*, Warszawa: Wydawnictwo AON.
- Walkowiak R., 2004, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Olsztyn: Wydawnictwo UWM.

Przemysław Niewiadomski, Krzysztof Sterna

Seles Manager's Competence Model and its connection with the Effectiveness of the Managerial Activity

Abstract

Managing human resources concentrated on development of each worker's competence has become a more and more crucial factor of the development of an organization. Forming managerial competence and labour competence is a part of a process of managing human resources in each organization. Taking it into consideration, taking on the search of an answer to the question: How to interpret the executive competence, the managerial effectiveness or a manager's effectiveness?, was regarded as justifiable.

The aim of the article is a revision of the definitions concerning managerial competence, an attempt to order them and pointing out their connections with effectiveness.

As shown, there is a connection between the effective development and exploitation of the competence and performing tasks by managers. The higher the level of the assimilation of a certain competence, the bigger the effectiveness on the area of the activity which is connected to it.

Pracodawcy i pracownicy – czy doksztalcanie się jeszcze opłaca?

Bezrobocie i transformacja lat 90. są nie rozerwalnie ze sobą powiązane, a nawet wzajemnie się warunkują. Zmiana ustroju społecznego i ekonomicznego w Polsce po 1989 roku zapoczątkowała zasadnicze przeobrażenia w funkcjonowaniu systemu gospodarczego w zależności od czynników socjoekonomicznych i psychospołecznych (Partycki, 2003: 17-37). Do początku lat 90. centralizacja władzy i planowania ekonomicznego podtrzymywały porządek „realnego socjalizmu”. Odejście od niego to w rzeczywistości zmiana typu reguł i niepewności. Pojawiły się jakościowo nowe okoliczności – „trauma postkomunizmu” (Sztompka 2000: 50). Zakłócony został dotychczasowy mechanizm sterowania systemem społecznym i gospodarczym, co oznaczało nowy rodzaj napięć. Zainicjowany proces deregulacji to także zmiana znaczenia roli państwa w stosunku do gospodarki z decydującej na pomocniczą. Społeczeństwo oczywiście zareagowało na pojawiające się tendencje, uruchamiając strategie zapobiegawcze i przystosowawcze w kierunku łagodzenia przejawów sytuacji traumatycznych.

Pierwszy etap zmian przyniósł wprowadzenie gospodarki rynkowej funkcjonującej na podstawie reguł prywatnej własności i przedsiębiorczości. Formalnie, zapoczątkowane na mocy wprowadzonego z dniem 1 stycznia 1990 roku programu L. Balcerowicza przekształcenie nakazowo – rozdzielczego systemu gospodarczego w rynkowy opierało się na 11 uchwałach sejmowych, dotyczących: zrównoważonego budżetu, restrykcyjnej polityki dochodowej, niezłomnej polityki monetarnej wraz ze stabilizacją kursów walut i wewnętrzną wymienialnością pieniądza a także równowagę gospodarki. Co istotne przy wprowadzaniu tego planu, określane go w przerośni „terapię szokową” (liberalny model gospodarki rynkowej na wzór USA i Anglii) (Łukawer 2002: 84-85), pojawiło się konkurencyjne stanowisko T. Mazowieckiego (model społecznej gospodarki rynkowej taki jak w Niemczech

i Austrii). Pomimo, że plan Balcerowicza znalazł swoją realizację praktyczną, następstwem drugiego podejścia stał się zapis w postaci art. 20 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej o przyjęciu nowym kształcie gospodarki rynkowej, o cechach społecznych, solidarności, swobodzie działalności biznesowej, opartej o prywatną własność, dialog i współpracę partnerów społecznych” (Włudyka 2002: 25-63).

Polska wchodząc do struktur Unii Europejskiej weszła w drugi etap przebudowy systemu gospodarczego, który odpowiadałby nowoczesnym założeniom (Sadowski, 2002: 45-51). Akcesja do Unii nie spowodowała automatycznie przeskoku we współczesność. Natomiast stała się źródłem nowych wymagań wobec systemu społecznego i gospodarczego. Relacje pomiędzy społeczeństwem a gospodarką są paralelne. Gospodarka nie jest zjawiskiem niezależnym od wymiaru socjokulturowego, a procesy rynkowe nie pozostają nigdy czystymi ekonomicznie (Partycki 2003: 13). Mają one postać działań społecznych, a działania ekonomiczne są społecznie zakotwiczone. Historię gospodarczą Polski zdaniem G. Kołodki cechują trzy wyraźne okresy: 1990 – 1993 nazywany „szokiem bez terapii”; 1994-1997 określany czasem „Strategii dla Polski” i 1998-2001 traktowany jako „schładzanie gospodarki bez sensu” (Kołodko 2002: 53-82). Dane GUS z pierwszego kwartału 2004, czyli w czasie przedakcesyjnym, wskazały na ożywienie wzrostu gospodarczego i lepszą kondycję przedsiębiorstw. Po tym okresie Polska znalazła się na szczególnym etapie zmian społecznych i gospodarczych – włączona w związek z akcesją do Unii Europejskiej w proces europeizacji. Zapoczątkowane zmiany w polskim systemie gospodarczym wynikały z założeń społecznej gospodarki rynkowej i ukierunkowane zostały także na dostosowanie się do wymogów UE. Nawet pobieżna chronologiczna periodyzacja zmian prawnie – gospodarczych wskazuje na konkretne obszary podlegające regulacji (tabela 1).

Tabela 1. Fazy zmian prawno-gospodarczych w Polsce w ostatniej dekadzie XX wieku

lata 1989-1992 jako odpowiedź na „terapię szokową” w gospodarce, zaznacza się sukcesem w umacnianiu złotego, działaniami antyinflacyjnymi, (tj.: zamrożenie płac, eliminacja i ograniczenia w dotacjach z budżetu, wysoka realna stopa procentowa, podatek od wynagrodzeń ponadnormatywnych – „popiwek”, w zdecydowanej większości przedsiębiorstw; nowe ustawodawstwo gospodarcze dotyczyło przekształceń własnościowych – ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 13 lipca 1990r, ustawa o samorządzie terytorialnym z 1990 r., ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw państwowych, banków, Narodowych funduszach Inwestycyjnych, o publicznym obrocie papierami wartościowymi (Wójcik 2001; Kosikowski 1995).

lata 1993-1996 jest okresem wprowadzającym do zrównoważenia ekonomicznego, bez wprowadzania zmian instytucjonalnych w systemie gospodarczym, koncentracją na stałym wzroście gospodarczym; prace legislacyjne dotyczyły traktatu stowarzyszeniowego z 1 lutego 1994 r., prawa bankowego, ustawy o NBP, prawa celnego, spółek z kapitałem zagranicznym (*joint ventures*).

cd. tabeli 1.

lata 1996-1998 jest okresem stabilizacji gospodarki, zmniejszającej inflacji i stałego wzrostu gospodarczego; 2 kwietnia 1997 r. uchwalenie konstytucji (weszła w życie 17 października 1997 r.) określającej społeczną gospodarkę rynkową jako podstawę systemu gospodarczego. Art.20 konstytucji mówi o prawie do swobodnej działalności gospodarczej, prawie własności prywatnej i wolności obywatelskiej.

lata 1999-2003 są początkiem i punktem granicznym w intensyfikacji działań ukierunkowanych na wejście do struktur unijnych (działania zapoczątkowano opracowaniem czterech wielkich reform: administracyjnej, ubezpieczeń społecznych, zdrowotnych i szkolnictwa). Szczególnie w tym okresie następuje zintensyfikowany napływ inwestycyjnego i portfelowego kapitału zagranicznego (Włudyka 2002: 205).

Rok 1999 został zamknięty inwestycjami zagranicznymi na poziomie około 39 mld \$, z czego kraje członkowskie UE wydatkowały prawie 23 mld. Dominującym był kapitał francuski (ok. 8 mld), niemiecki (ok. 6 mld), amerykański (5,5 mld).

Źródło: Włudyka, 2002: 201-202; uzupełnienia własne.

Wzmiankowany kilkunastoletni proces zmian (począwszy od 1990 r.) jest punktem wyjścia do opisu zakresu i dynamiki zmian w „ścieżkach edukacyjnych” aktorów regionalnego rynku pracy, tzn. osób bezrobotnych.

Bezrobocie, jako zjawisko lokujące się w obszarze społecznym i gospodarczym, jest przedmiotem bardzo licznych opracowań, zarówno naukowych jak i publicystycznych. Ustawicznie jest monitorowane przez GUS oraz badane od wielu lat przez instytucje i zespoły do tego powołane. Do napisania nieniejszego opracowania skłoniła mnie chęć podjęcia próby obserwacji doświadczeń edukacyjnych osób bezrobotnych w układzie czterech regionalnych rynków pracy.

Prezentowany referat opiera się na wynikach badań, zrealizowanych projektów badawczych w czterech regionach Polski tj.: obszarze małopolskim, opolskim, dolnośląskim, lubuskim i wnioskowaniu na ich podstawie. Należy podkreślić, iż wymieniane przedsięwzięcia badawcze powstały w ramach projektu *Obserwator gospodarczy – diagnoza popytu i podaży na regionalnym rynku pracy*, finansowanego ze środków Unii Europejskiej, z Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu państwa, w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy. Raport z badań wśród osób bezrobotnych 2006; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na opolskim rynku pracy. Raport z badania czynników warunkujących znalezienie zatrudnienia wśród osób bezrobotnych 2007; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na dolnośląskim rynku pracy. Raport z badania czynników warunkujących znalezienie zatrudnienia wśród osób bezrobotnych 2007; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na lubuskim rynku pracy. Raport z badania czynników warunkujących znalezienie zatrudnienia wśród osób bezrobotnych 2006).

Bezrobotnego portret edukacyjny nakreślony, na podstawie bardzo bogatego materiału empirycznego, jest społeczno-demograficzną charakterystyką na płaszczyźnie regionalnego rynku pracy. To również zaakcentowanie istnienia płaszczyzny

subiektywnej czynionych rozważań, gdzie dotykamy motywów, postaw, ocen i preferencji osób bezrobotnych w odniesieniu do własnej pozycji w grze o zatrudnienie.

Diagnoza kwalifikacji i kompetencji zawodowych osób bezrobotnych

W kontekście zmiennych warunków społecznych i gospodarczych (m.in. globalizacja, i globalizacja rynku pracy, zatrudnienie i bezrobocie, konieczność ustawicznego kształcenia się) rynek pracy potrzebuje pracowników – w tym absolwentów wyższych uczelni i szkół średnich charakteryzujących się określonym zestawem cech, umiejętności i kompetencji pozwalających funkcjonować w nowym, trudnym środowisku. Trudno nie dostrzec istotnego chociaż oczywistego związku pomiędzy wymaganymi przez pracodawców kompetencjami a posiadanym ich zakresem przez badane osoby bezrobotne.

Podjmując próbę odpowiedzi na pytanie, jakie są silne i słabe strony osób bezrobotnych w warstwie wykształcenia i kompetencji, zwrócono się do badanych zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy z prośbą, aby określili swój poziom wykształcenia, posiadane umiejętności zawodowe, zamierzenia edukacyjne.

Kluczem w doborze pracowników dla „nowoczesnego” pracodawcy jest reprezentowany typ wykształcenia i posiadanych umiejętności zawodowych potencjalnych pracobiorców. A zatem, jak znaleźć się na rynku pracy – szczególnie w sytuacji osób bezrobotnych? Zwłaszcza, że funkcjonujący stereotyp bezrobotnego kwalifikuje go często jako leniwego, aroganckiego, bez odpowiednich kwalifikacji, niesubordynowanego z roszczeniowym nastawieniem. Równie często, uprzedzenia dotyczą także osoby, która już znalazła zatrudnienie ale jest określana pogardliwe „były bezrobotny”. W obu przypadkach jest to myślenie w kategoriach *under class* (Popiołek, 1995, za: Chudzicka-Czupala, 2004: 44).

Aby scharakteryzować strukturę kwalifikacji i kompetencji zawodowych osób bezrobotnych na interesującym nas regionalnym rynku pracy czterech województw, należy wskazać na: wykształcenie ankietowanych rozmówców tudzież dodatkowe kwalifikacje zawodowe zdobyte w trakcie kursów, szkoleń, czy też warsztatów.

Jak pokazuje nam tabela 2, nie można doszukiwać się zróżnicowania pod względem terytorialnym na poszczególnych poziomach wykształcenia respondentów. Fakt zamieszkania w którymkolwiek z województw ani nie pomaga, ani utrudnia osobom o podobnym zakończonym poziomie edukacji pozyskania miejsca pracy.

Tabela 2. Bezrobotni wg. poziomu wykształcenia (w%)

Poziom wykształcenia respondentów	Województwo Małopolskie	Województwo Opolskie	Województwo Dolnośląskie	Województwo Lubuskie
wyższe magisterskie humanistyczne	2,5	2,6	1,8	2,3
wyższe magisterskie techniczne	2,5	2,0	1,2	1,8
licencjackie	3,3	2,5	2,2	2,2
pomaturalne	4,5	2,6	3,4	2,0
średnie ogólnokształcące	9,9	8,0	7,5	9,8
średnie zawodowe	25,0	16,7	17,3	18,8
Zasadnicze zawodowe	35,9	31,0	36,4	37,5
gimnazjalne	0,9	2,7	4,0	-----
podstawowe	15,5	31,9	26,4	25,9

Źródło: Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy, tamże: 28) Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na opolskim rynku pracy, tamże: 59; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na dolnośląskim rynku pracy, tamże: 62; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na lubuskim rynku pracy, tamże: 28.

Dla bardziej wyraźnej dalszej analizy, połączymy niektóre kategorie poziomów wykształcenia, uzyskując czterostopniową skalę i porównamy w układzie czterech województw. I tak:

1. wykształcenie wyższe (ogólnie nie ma istotnych różnic w układzie kierunków technicznych czy też humanistycznych) reprezentowane jest przez 1/5 ankietowanych bezrobotnych woj. małopolskiego i opolskiego oraz ok. 3 respondentów na stu z woj. dolnośląskiego i lubuskiego;
2. wykształcenie licencjackie posiada zaledwie ok. 3,3%-2,2% i jest to podobny rozkład częstotliwości w każdym z województw;
3. wykształcenie pomaturalne i maturalne jest udziałem najwyżej 14% respondentów woj. małopolskiego i ok. 11% respondentów pozostałych województw;
4. najczęściej bezrobotnymi uczestnikami rynku pracy są osoby z wykształceniem średnim i zasadniczym zawodowym, co charakteryzuje 61% ankietowanych w Małopolsce oraz 53,7 % bezrobotnych woj. dolnośląskiego i 56,3% w woj. lubuskim, a następnie 47,7% bezrobotnych woj. opolskiego.

W ujęciu ogólnym, 3/5 rozmówców z małopolski lub co drugi respondent pozostałych województw legitymuje się średnim lub średnim zawodowym poziomem edukacji.

Wydaje się, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia maleje niebezpieczeństwo bycia bezrobotnym. Byłaby to bardzo klarowna sytuacja, kiedy brak zatrudnienia w sposób oczywisty jest pochodną niskiego poziomu wykształcenia i braku kompetencji zawodowych. Taki wniosek jest jednak dużym uproszczeniem i nie w pełni uzasadniony. Bezrobocie jest na tyle wielowarstwowym zjawiskiem, że determinuje je wiele innych czynników poza poziomem i specyfiką wykształcenia. W dyskusji nad bezrobociem oczywiście zmienna wykształcenia jest prymarną.

Edukacyjny awans – zamierzenia osób bezrobotnych

Tym razem przedmiotem analizy jest uczestnictwo w projektach edukacyjnych, jakie sami bezrobotni sobie wyznaczyli i jakie zostały dla nich przygotowane przez PUP lub inne instytucje. Czy jest to swoista „moda” na partycypowanie w dokształcaniu czy też imperatyw? Uczestniczącym w badaniach osobom bezrobotnym zadano pytania odnośnie stanu faktycznego, tzn. *czy w ciągu ostatnich trzech lat dokształcał się Pan (i) i czy planuje podnieść poziom swojego wykształcenia?*

Zdefiniowane badanie aktywności edukacyjnej respondentów w stosunkowo nieodległym okresie trzech lat, zasadniczo odnosi się już do czasu kształtowania się nowego rynku pracy, tzn. w czasie przystąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej. Zauważmy, że zmienna jaką jest tryb dokształcania, mająca wpływać na zwiększenie szans na rynku pracy osób bezrobotnych, we wszystkich województwach lokuje się głównie po stronie odpowiedzi „nie dokształcałem/am się”. Bez względu na możliwość podjęcia rodzaju i poziomu kształcenia, respondenci nie byli nim zainteresowani, o czym świadczą ponad 90% odpowiedzi „nie” osób ankietowanych, niezależnie od przynależności do województwa (Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy, tamże: 30; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na opolskim rynku pracy, tamże: 137; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na dolnośląskim rynku pracy, tamże: 136; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na lubuskim rynku pracy, tamże: 56).

Przebadani respondenci z województwa małopolskiego, opolskiego, czy też dolnośląskiego pomimo swej zmarginalizowanej pozycji na rynku pracy, jednocześnie bardzo rzadko w ciągu ostatnich trzech lat, jak sami deklarują, podejmowali się uczestnictwa w różnorodnych formach podnoszenia kwalifikacji, tudzież kursach, szkoleniach i warsztatach.

Z doświadczeń na małopolskim rynku pracy wynika, że (a co zostało poparte wynikami badań równolegle prowadzonych wśród pracodawców) oferta pracy przeważnie adresowana jest do pracobiorców, którzy mogą zajmować stanowiska pracowników fizycznych, przedstawicieli handlowych, tj. bez konieczności legitymowania się szczególnymi kompetencjami zawodowymi i z poziomem wykształcenia zazwyczaj średnim. Propozycje pracy skierowane do wysoko kwalifikowanych specjalistów są w niewielkim zakresie reprezentowane (Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy, tamże: 30-31).

Również dla obszaru opolskiego, uzyskane dane faktograficzne budzą niepokój. Wyniki badań realizowanych wśród pracodawców Opolszczyzny zmuszają do refleksji, iż aktualny rynek pracy to rynek potencjalnego pracobiorcy z wykształceniem średnim, chętnie zatrudnianego na stanowisku pracownika fizycznego. Identyczna tendencja utrzymuje się w przypadku województwa dolnośląskiego (Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na opolskim rynku pracy, tamże:

137-140). Zawodowe doszkalcenie się nie jest postrzegane jako ważne i możliwe. Co prawda pomiędzy odnotowanymi wynikami badań w zakresie deklarowanego doszkalcenia się na przestrzeni ostatnich 3 lat pomiędzy województwem opolskim (dotyczy kursów na prawo jazdy), a dolnośląskim (dotyczy kursów dających uprawnienia zawodowe) w najlepszym razie różnica wynosi niecałe 5 punktów procentowych. W obu przypadkach to jednakże znikoma tendencja do doszkalcenia się.

Autorzy raportu dla województwa dolnośląskiego wzmiankują również, iż: symbolicznie reprezentowani są Ci, spośród badanych, którzy podejmują wysiłek kształcenia się na studiach zaocznych (7%). Jakkolwiek taka sytuacja nie musi budzić zdziwienia, bowiem dla osób bezrobotnych jedyną przeszkodą może nie być brak chęci, tylko środków materialnych koniecznych na uiszczenie czesnego za studia, to już zastanawiający jest w obu wypadkach 2% odsetek badanych bezrobotnych, którzy ukończyli lub właśnie kończą zarówno szkołę pomaturalną jak i średnią. (Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na dolnośląskim rynku pracy, tamże: 136). Równie miernie wygląda uczestnictwo w dodatkowych kursowych i szkoleniowych formach doszkalcenia, oscylując wokół 97% braku uczestnictwa.

Wniosek, jaki nasuwa się po lekturze przytaczanych danych jest jednoznaczny. Badani bezrobotni nie są na tyle zdeterminowani, aby podejmować zdecydowane próby zwiększenia swoich szans poprzez dodatkowy wysiłek jakim jest uzyskanie nowych kwalifikacji, czy też umiejętności. Oferta edukacyjna zarówno urzędu pracy, jak i innych instytucji kształcenia ustawicznego nie jest postrzegana w kategoriach „moja droga do zatrudnienia”.

Naturalnie, nie jest uprawnionym obarczanie winą za brak aktywności w doszkalceniu się samych bezrobotnych. Druga strona medalu, to jakiej jakości są oferowane formy edukacyjne i jakie dają szanse na znalezienie pracy? Nie wystarczy aby dla osób bezrobotnych były dostępne kursy, szkolenia, czy też warsztaty. Musi w ofercie edukacyjnej zostać zbilansowana ich adekwatność do wymogów rynku pracy i pracodawców, łatwość dostępu (także finansowa) dla chętnych do podnoszenia kwalifikacji. Kwestią nie bez znaczenia jest atrakcyjność nie tylko treści ale i formy. Osoby bezrobotne, już mocno rozgoryczone swoją sytuacją zawodową muszą znaleźć w takiej ofercie edukacyjnej nie tylko szanse na zatrudnienie, ale także potwierdzenie własnych możliwości „uczenia się na nowo”. Nie należy oczekiwać zatem, iż osoby bezrobotne będą miały:

1. umiejętność wyboru form doszkalcenia,
2. wiedzę na temat instytucji prowadzących takie formy pomocy edukacyjnej dla poszukujących pracy,
3. samowiedzę na temat tego jaki typ doszkalcenia ma wybrać z uwagi na już posiadane kwalifikacje, predyspozycje czy też aktualną użyteczność takiej wiedzy na rynku pracy.

Tutaj zdecydowanie rola przypada urzędowi pracy i społecznym partnerom aktywizacji zawodowej w określaniu kierunków ożywienia edukacyjnego potencjalnych pracujących. Tworzone banki ofert kształcenia otwartego i zamkniętego

powinny pozwalać osobom bezrobotnym na pozyskanie informacji o przydatności dla konkretnej osoby takiego kształcenia z uwagi na kilka znaczących kryteriów: jakościowej formy, wymiaru czasu, nakładów finansowych i wymagań wobec uczestnika oraz instytucji prowadzącej kształcenie. Bezrobotni nie są tylko biernymi adresatami wsparcia edukacyjnego, ale mogą być aktywnymi partnerami rynku edukacyjnego.

Plany na przyszłość – czy doksztalcanie się jeszcze oplaca?

Pomimo wcześniej opisywanego, nikłego angażowania się bezrobotnych w szkolenia, interesującym wydaje się przeanalizowanie jakie plany edukacyjne deklarują rozmówcy na kolejny rok. Czy rysują się bardziej aktywnie niż dotychczas?

Porównując dane faktograficzne poszczególnych analizowanych województw należy podkreślić, iż bez względu na miejsce zamieszkania badanych bezrobotnych zdecydowanie deklarowane są dalsze plany edukacyjne (tabela 3). Odsetek osób nie zdecydowanych kształtuje się poniżej 10% dla małopolski i poniżej 5% w pozostałych obszarach, co oznacza, że wygłaszane zobowiązania są przemyślane. Zwłaszcza jest to widoczne w układzie wypowiedzi „nie zamierzam podnosić swoich kwalifikacji” (w Małopolsce co drugi ankietowany bezrobotny, a w pozostałych województwach jest to na poziomie prawie 70%). W odniesieniu do deklarowanej chęci podnoszenia kwalifikacji zarejestrowani bezrobotni w Małopolsce odróżniają się większą determinacją od ankietowanych bezrobotnych pozostałych województw.

Tabela 3. Deklarowana chęć podniesienia poziomu wykształcenia przez respondentów w ciągu najbliższego roku w zestawieniu dla poszczególnych województw (w%)

Deklaratywność podnoszenia poziomu wykształcenia	Województwo małopolskie	Województwo opolskie	Województwo dolnośląskie	Województwo lubuskie
Tak zamierzam	38,6	26,5	28,62	28,79
Nie zamierzam	52,7	68,7	69,22	68,1
Trudno powiedzieć	8,7	4,8	2,16	3,2

Źródło: Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy, tamże: 34; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na opolskim rynku pracy, tamże: 141; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na dolnośląskim rynku pracy, tamże: 140; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na lubuskim rynku pracy, tamże: 60.

Rozwój gospodarczy i edukacyjny w Małopolsce wywiera z pewnością większą presję na poszukujących pracy w kierunku zwiększania swoich kompetencji. Wydaje się, że małopolski rynek pracy jest bardziej konkurencyjny niż opolski, dolnośląski i lubuski. W opracowaniu raportu dla województwa małopolskiego czytamy: „Dwie piąte ankietowanych bezrobotnych (39%) jest zdecydowana doksztalcenie się w przyszłym roku, a niemal, co dziesiąty respondent (9%) nie wyklucza takiej możliwości. Ogólnie rzecz ujmując, znacząca część osób pozostających bez pracy chciałaby poprawić poziom swojego wykształcenia, co dobrze świadczy o rosnącej świadomości potrzeby podnoszenia kwalifikacji, jako istotnego warunku lepszej pozycji na rynku pracy” (Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy, tamże: 35)

Dalsze uszczegółowienie diagnozy dla małopolski powinno pójść w kierunku poszukiwania korelacji pomiędzy zamierzeniami edukacyjnymi a dotychczas osiągniętym poziomem własnego wykształcenia i kompetencji. Ta szachownica dwóch wartości pokazuje, że im wyższy poziom dotychczas ukończonego poziomu edukacji, tym większą wartość stanowi dalsze kształcenie, traktowane jako walor i przepustka do lepszej własnej sytuacji zawodowej. Jak wskazują opublikowane w raporcie dla małopolski wyniki analiz „zamierza dalej się kształcić ponad połowa absolwentów szkół średnich (54%), pomaturalnych i wyższych uczelni (53%), a tylko co czwarta osoba po zawodówce (25%), podstawówce, bądź gimnazjum (24%)” (Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy, tamże: 35).

Uzupełnienie własnego wykształcenia, czy też podniesienie kwalifikacji dla pozostających bez pracy i poza rynkiem pracy, ułatwia ponowny powrót do zatrudnienia. Zdecydowanie zdają sobie z tego sprawę osoby lepiej wykształcone, znające wartość rynkową kwalifikacji. Osoba bezrobotna tylko pozornie pozostaje poza rynkiem pracy. Przydatność dla rynku pracy osoby poszukującej pracy z jej punktu widzenia, oceniana jest przez pryzmat posiadanych kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji. Można to określić mianem sylwetki pracownika. Ukończone szkoły i kursy – poświadczone dokumentami formalnymi tworzą profil zawodowy osoby bezrobotnej jako jednego z elementów całej sylwetki.

Jednakże aktywność w zakresie podnoszenia poziomu kwalifikacji i wyboru jego kierunku, to w konsekwencji „zahaczanie” o indywidualność. Każdy badany bezrobotny jest tym szczególnym uczestnikiem rynku pracy, chociaż jest obecnie na jego peryferiach. Kluczem do sensownego doksztalcenia jest przyjęcie zasady, że nie każda praca jest dla każdego pracownika. Tym większego znaczenia nabiera aktywna i świadoma dążność do podnoszenia swojego poziomu wykształcenia w zależności od własnych psychofizycznych możliwości i predyspozycji.

We wszystkich naszkicowanych wyników badań na podstawie opracowanych raportów, odnajdujemy dużą zbieżność ilościową i jakościową jeśli chodzi o deklaracyjność podnoszenia swojego poziomu kwalifikacji przez bezrobotnych

uczestników badań. Sytuacja w województwie dolnośląskim i lubuskim, zbieżna jest z tą jaką odnotowaliśmy omawiając powyżej Małopolskę i Opolszczyznę.

Tak jak w przypadku bezrobotnych województwa małopolskiego, opolskiego, dolnośląskiego, tak i w obrazie postaw osób bezrobotnych obszaru lubuskiego odczytujemy, że znaczna część osób pozostających bez pracy chciałaby jednak poprawić poziom swojego wykształcenia. Jest to tym bardziej ważne, że wraz z przystąpieniem do struktur Unii Europejskiej zmieniły się na polskim rynku pracy wymagania dotyczące kwalifikacji.

Czynności wymagające wysokich kwalifikacji stanowić będą w 2010 roku 40%, wymagające średnich kwalifikacji 43%, a proste czynności zaledwie 11% (Kasperczak 2007: 26). Wysoce wskazany jest nacisk na wzrost świadomości potrzeby podnoszenia kwalifikacji, jako prymarnego warunku pozyskania miejsca pracy lub bycia konkurencyjnym w stosunku do innych aktorów tej sceny – rynku pracy. Kluczowe jednak pytanie, co należy zrobić aby wzmacniać zachowania pro kształceniowe osób bezrobotnych? Znaczenie ma nie tylko poziom motywacji osób bezrobotnych. Ważną barierą braku uczestnictwa w podnoszeniu swoich kwalifikacji i realizacji aspiracji edukacyjnych są nie tylko powody mentalne ale głównie materialne.

Biorąc pod uwagę wielość czynników moderujących aspiracje kształceniowe, ważne jest towarzyszące wsparcie edukacyjne instytucji i partnerów społecznych. Najprawdopodobniej reakcja osób bezrobotnych będzie niczym innym jak obniżeniem progu poczucia własnego zagrożenia na rynku pracy. Wsparcie oświatowe to emocjonalne i motywacyjne powodowanie zmiany sposobu myślenia, mniej lękowej oceny własnej sytuacji.

Dla województwa małopolskiego, opolskiego, dolnośląskiego i lubuskiego spróbujemy scharakteryzować sylwetkę osoby bezrobotnej w kategoriach aspiracji edukacyjnych, uwzględniając powyższą przynależność terytorialną.

Zawsze aktualną pozostaje korelacja pomiędzy systemem kształcenia a potrzebami rynku pracy, co jest punktem wyjścia do rozważań nad podejmowaniem działań na rzecz poszerzenia wiedzy oraz kompetencji zawodowych przez badanych respondentów w przedstawianych województwach (tabela 4).

Tabela 4. Preferowany poziom edukacji przez respondentów w układzie terytorialno-administracyjnym (w%)

Preferowany poziom wykształcenia respondentów	Województwo małopolskie	Województwo opolskie	Województwo dolnośląskie	Województwo lubuskie
wyższe magisterskie humanistyczne	18,7	27,2	5,1	21,94
wyższe magisterskie techniczne	20,1	13,9	24,2	14,84
licencjackie	23,2	12,2	14,3	19,03

cd. tabeli 4.

potematuralne	8,4	4,8	12,7	5,16
średnie ogólnokształcące	6,9	7,1	6,4	10,97
średnie zawodowe	17,2	19,0	13,1	21,94
Zasadnicze zawodowe	5,0	4,4	18,2	4,84
gimnazjalne	0,5	1,4	6,0	1,29

Źródło: Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy, tamże: 37; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na opolskim rynku pracy, tamże: 150; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na dolnośląskim rynku pracy, tamże: 150; Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na lubuskim rynku pracy, tamże: 63.

Bezrobotni, umotywowani do kontynuowania edukacji, najczęściej (39%) aspirują do uzyskania wykształcenia na poziomie wyższym magisterskim, nieco częściej o profilu technicznym (20%) niż humanistycznym (19%). Pytanie o najlepszy w ich przekonaniu poziom wykształcenia na przyszłość, przyniósł w efekcie taką hierarchizację oczekiwań:

wyższe studia magisterskie humanistyczne wybrało 27% w woj. opolskim, 22% w woj. lubuskim, 19% w woj. małopolskim i zaledwie 5% (co dwudziesty respondent) w woj. opolskim, a zatem że różnica pomiędzy Opolszczyzną a małopolską jest na poziomie 22 p.p.

wyższe studia magisterskie techniczne wybrało 24% w woj. dolnośląskim, 20% w woj. małopolskim, 15% w woj. lubuskim, 14% w woj. opolskim, a zatem że różnica pomiędzy Dolnym Śląskiem, lubuskim czy też opolskim jest na poziomie ok. 9 p.p.

wyższe studia zawodowe (licencjat) zadeklarowało 23% w woj. małopolskim, 19% w woj. lubuskim, 14% w woj. dolnośląskim i 12% w woj. opolskim, co oznacza, że różnica pomiędzy małopolską a Opolszczyzną jest na poziomie 9 p.p.

średnie zawodowe wykształcenie wybrało 22% respondentów w woj. lubuskim, 19% woj. opolskim, na zbliżonym poziomie 17% w woj. małopolskim i 13% w woj. dolnośląskim, z różnicą pomiędzy lubuskim a dolnośląskim ok. 9 p.p.

średnie ogólnokształcące zadeklarowało 11% respondentów w woj. lubuskim, w każdym z pozostałych województw po ok. 7%, co daje zróżnicowanie ok. 7 p.p.

Na podstawie otrzymanych wypowiedzi respondentów wydaje się, że nie ma wielkiego procentowego zróżnicowania w oczekiwaniach badanych co do preferowanego poziomu wykształcenia w przyszłości. Jednocześnie wyraźnie zarysowuje się tendencja, iż taka potrzeba jest przez osoby bezrobotne definiowana w przypadku nawet 1/3 lub 1/4 naszych rozmówców. Trudno oceniać, czy za tymi deklaracjami – przy założeniu, że respondenci praktycznie mogliby podjąć dalszą naukę, kryje się rzeczywista determinacja do podjęcia wysiłku edukacyjnego.

Opierając się na deklaracjach osób bezrobotnych względem preferowanego poziomu wykształcenia, należy zwrócić uwagę na ważny typ wsparcia: ograniczanie przeważającego biernego subsydiowania osób bezrobotnych, tj. zasiłkami,

a wprowadzanie znacznie szerszego wachlarza instrumentów aktywizacji. Niestety edukacja jest ściśle związana z ponoszeniem wysokich opłat. Dzieje się tak nie tylko w przypadku studiów niestacjonarnych, ale w odniesieniu do studiów stacjonarnych także – z powodu kosztu utraconych możliwości (ang. *opportunity cost*), czyli przynajmniej minimalnej płacy w sytuacji możliwego zatrudnienia.

Konkludując, z dezintegracją ekonomiczną, społeczną, kulturową i psychologiczną spowodowaną bezrobociem obeznani jesteśmy doskonale. Reperkusje bezrobocia są powszechnie znane i postrzegane. Chociaż wiedza na temat samego bezrobocia i jego skutków jest przedmiotem licznych opracowań naukowych i publicystycznych, warto po raz kolejny się do niego odnieść. Spomiędzy danych statystycznych, opracowań badawczych wyłania się przykry problem społeczny.

W kontekście zmiennych warunków społecznych i gospodarczych (m.in. globalizacja rynku pracy, konieczność ustawicznego kształcenia się) potrzebni są pracownicy o określonych kompetencjach – pozwalających funkcjonować w nowym, trudnym środowisku. Uczestniczący w badaniach respondenci z poszczególnych województw pomimo swej peryferyjnej pozycji na rynku pracy, jednocześnie bardzo rzadko – jak sami deklarują – uczestniczyli w formach wsparcia instytucjonalnego jakim jest doksztalcenie i podnoszenie poziomu własnych kompetencji. Osoby bezrobotne dostrzegając wyraźne braki we własnym wykształceniu i wiedzy, jednocześnie oferty edukacyjnej zarówno urzędów pracy, jak i innych instytucji kształcenia ustawicznego, nie traktują w kategoriach „moja droga do zatrudnienia”. Druga strona medalu, to jakość oferty form edukacyjnych oraz ich skuteczność w grze o miejsce pracy. Mając na uwadze przytaczane w opracowaniu wyniki badań, istotna jest sfera analizy związana z dalszymi zamierzeniami edukacyjnymi osób bezrobotnych. Formułowane wnioski wskazują zróżnicowanie stanowiska respondentów co do ich planów doksztalcenia się, ze względu na przynależność terytorialną.

Akomodacja rozwiązań wsparcia edukacyjnego musi uwzględniać poszczególne kategorie osób bezrobotnych, a zapisy w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy są punktem wyjścia dla możliwych działań. W tym szczególnym wypadku – doksztalcenia i podnoszenia kwalifikacji przez bezrobotnych, przynależność terytorialna decyduje o strukturze pakietu praktycznych rozwiązań dla osób, mając aktywizować ich jako uczestników gry o zatrudnienie.

Literatura

- Chudzińska-Czupala A., 2004, *Bezrobocie. Różne oblicza wsparcia*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Miszczyk E., Miszczyk M., 2007, *Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na opolskim rynku pracy. Raport z badania czynników warunkujących znalezienie zatrudnienia wśród osób bezrobotnych*, Kraków: InterActive.
- Miszczyk E., Miszczyk M., 2007, *Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na dolnośląskim rynku pracy. Raport z badania czynników warunkujących znalezienie zatrudnienia wśród osób bezrobotnych*, Kraków: InterActive.
- Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na lubuskim rynku pracy. Raport z badania czynników warunkujących znalezienie zatrudnienia wśród osób bezrobotnych*, 2006, Kraków: InterActive.
- Obserwator gospodarczy. Diagnoza popytu i podaży na małopolskim rynku pracy. Raport z badań wśród osób bezrobotnych*, 2006, Kraków: InterActive.
- Partycki S., 2003, *Zarys socjologii gospodarki*, Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Popiołek K., 1995, *Psychologiczne koszty bycia osobą bezrobotną*, w: Z. Ratajczak (red.), *Psychologiczne Problemy Funkcjonowania Człowieka w Sytuacji Pracy*, T.12 (21): *Bezrobocie. Psychologiczne i społeczne koszty transformacji systemowej*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Sztompka P., 2000, *Trauma wielkiej zmiany*, Warszawa: ISP PAN.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. Nr 99, poz. 1001.
- Wludyka T., 2002, *Model społecznej gospodarki rynkowej a transformacja ustrojowa polskiej gospodarki*, Kraków: Wydawnictwo UJ.

Marzena Mamak-Zdanecka

Employers and employees – does education pay off?

Abstract

The strategy to compete in the labor market appears to be about usage of specific power. The key rule of the selection of appropriate employees by the employer used to be represented by modern type of education and professional skills of potential employees. The participation of the unemployed in educational projects - either designated by themselves and those which have been prepared by the offices or other educational institutions - is being taken under consideration in the paper. The lecture contains also some theoretical reflections on the results of studies of the demand and supply on the regional labor markets.

Partycypacja jako narzędzie kształtowania postaw pracowników

W czasach ogromnej konkurencji na rynku przedsiębiorstwa poszukują nie tylko odpowiedzi na pytania w jaki sposób wygenerować największy zysk, ale również w jaki sposób kształtować postawy pracowników aby ufali organizacji i czuli się z nią związani.

Kluczem do rozwiązania tego problemu może stać się partycypacja pracowników.

Zakres partycypacji może być bardzo szeroki: od motywowania pracowników poprzez ich ocenę aż do przełamywania oporu wobec zmian.

Niniejszy artykuł będzie próbą analizy pojęcia partycypacji jako niezwykle istotnego narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.

Zostaną w nim wyjaśnione słowa kluczowe takie jak partycypacja czy też postawa oraz zostaną pokazane różnorodne konteksty partycypacji.

1. Pojęcie partycypacji w świetle literatury przedmiotu

„Partycypacja to jedno z najważniejszych, a równocześnie najtrudniejszych do praktycznego zbadania i wcielenia w życie zagadnień kierowania ludźmi. Oznacza ona współuczestnictwo pracowników w procesie podejmowania decyzji” (Kozusznik, 2005: 136).

Według Zdzisława Jasińskiego pojęcie to oznacza „uczestniczenie z jednej strony – w procesach realnych przedsiębiorstwa (wytwarzanie dóbr, ich magazy-

nowanie, transport itp.), a z drugiej – w procesach regulacyjnych (decydowanie kto, co, jak i jakimi metodami ma wykonać” (Jasiński, 2001: 59).

Grażyna Broniewska z kolei uważa, iż partycypacja to „udział pracowników w życiu przedsiębiorstwa przy poszanowaniu godności każdego człowieka” (Broniewska i Rudolf, 2001: 245).

Ciekawe ujęcie partycypacji przedstawia Marta Juchnowicz. Autorka określa ją dwojako a mianowicie jako „partycypację pracowniczą *sensu largo*, czyli udział pracowników w zarządzaniu i we własności lub partycypację pracowniczą *sensu stricto*, która oznacza uczestniczenie pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem na niektórych lub na wszystkich jego szczeblach, a także poza nim” (Juchnowicz i Sajkiewicz, 2000: 337).

Analizując pojęcie partycypacji warto również zwrócić uwagę na interpretację Aleksego Pocztowskiego. Autor podkreśla, iż „partycypacja traktowana jako integralna część zarządzania zasobami ludzkimi jest ukierunkowana na wspieranie dwóch głównych celów w tej dziedzinie zarządzania firmą, tj. na stwarzanie zatrudnionym pracownikom lepszych możliwości rozwijania ich potencjalnych możliwości oraz wzmacnianie ich zaangażowania w sprawy firmy” (Pocztowski, 2003: 432).

2. Formy partycypacji pracowniczej

Zdecydowana większość form partycypacji pracowniczej opiera się na uczestnictwie pracowników w procesach decyzyjnych. Oznacza to między innymi wnioskowanie związane z podejmowaniem ważnych decyzji, próby jej weryfikacji, przygotowywanie projektów, akceptowanie decyzji, branie aktywnego udziału w jej realizacji oraz kontrola podjętych działań (Pawlak, 2003: 319).

Można wyróżnić dwa rodzaje partycypacji pracowniczej.

Pierwszym z nich jest tzw. partycypacja bezpośrednia. Oznacza ona „osobisty udział zarządzanych w procesie zarządzania” (Pawlak, 2003: 319).

Ta forma jest charakterystyczna na ogół dla małych grup. Można do niej zaliczyć między innymi spotkania przełożonych z podwładnymi, podczas których omawia się główne problemy jakie pojawiają się w pracy, dokonuje się ich analizy a także podejmuje się decyzje (Pawlak, 2003: 319).

Drugim rodzaj jest określany jako partycypacja pośrednia, którą można zdefiniować jako „udział pracowników w zarządzaniu za pośrednictwem reprezentacji pracowniczej” (Pawlak, 2003: 320). Przejawia się poprzez:

1. Bezpośredni udział przedstawicieli pracowników w organach władzy.
2. Wspólne podejmowanie decyzji o losach przedsiębiorstwa przez kadrę kierowniczą i przedstawicieli pracowników.
3. Wnioskowanie o decyzję, wyrażanie o niej opinii czy też nadzór nad jej realizacją (Pawlak, 2003: 320).

Jak można zauważyć, zastosowanie powyższych form partycypacji zależy od takich determinantów jak wielkość grupy czy też ranga podejmowanych decyzji. Warto jednak podkreślić, iż racjonalne wykorzystanie którejkolwiek z nich pozwala na uzyskanie bardzo wymiernych rezultatów w postaci wykształcenia proorganizacyjnych postaw. Warto w tym miejscu przytoczyć kilka interpretacji tego pojęcia.

3. Istota postawy

Postawę można zdefiniować jako „względnie stałą i odporną na zmiany predyspozycję do zachowania się i działania w szczególny dla jednostki sposób w stosunku do innych ludzi, zjawisk, instytucji czy poglądów. Innymi słowy postawa to trwała, pozytywna lub negatywna ocena ludzi, obiektów lub zjawisk.

Z reguły jest ona źródłem tendencji do kategoryzacji i kwalifikacji. Jej źródła mogą być różne. Najczęściej jednak mają charakter kulturowy, rodzinny lub osobisty” (Padzik, 2003: 69).

Wanda Osińska z kolei uważa, iż postawa jest „postawa jest łączną aktualizacją naszych upodobań, poglądów i potrzeb” (Osińska, 1985: 45).

Autorka twierdzi, iż najistotniejszym składnikiem postawy są zainteresowania, które sprawiają, że człowiek dąży do wykonania określonych czynności, bądź realizuje określone zamierzenia. Dowodzi ponadto, iż są one „pochodną doświadczeń życiowych, wyniesionych ze środowiska i gromadzonej wiedzy a także ustalonych już wcześniej kryteriów wartości” (Osińska, 1985: 45).

Analizując pojęcie postaw warto przybliżyć podejście do tej kwestii Eliota Aronsona. Definiuje on postawy jako „trwałą ocenę – pozytywną lub negatywną – ludzi, obiektów, idei” (Aronson, 1997: 309).

E. Aronson wskazuje na trzy główne komponenty postaw a mianowicie:

1. Komponent emocjonalny – czyli reakcje emocjonalne wobec przedmiotu postawy.
2. Komponent behawioralny – czyli działania bądź zachowanie wobec przedmiotu postawy.
3. Komponent poznawczy – czyli nasze myśli i przekonania o przedmiocie postawy (Aronson, 1997: 313).

Kolejnym autorem, który bardzo wnikliwie analizuje pojęcie postaw jest Gerd Bohner w publikacji *„Postawy i zmiana postaw”*. Swoje dywagacje rozpoczyna od próby zdefiniowania tego pojęcia ujmując go jako „sumaryczną ocenę dowolnego obiektu, o którym daje się pomyśleć” (Bohner, 2004: 19).

Co istotne, Bohner wskazuje dwie zasadnicze funkcje postaw a w szczególności:

1. Organizowanie wiedzy.
2. Służenie wyższym potrzebom psychologicznym.

Warto w tym miejscu przyjrzeć się bliżej powyższym zagadnieniom.

Otóż według autora, pierwsza funkcja, nazywana bardzo często funkcją wiedzy, polega na rozpoznaniu, co jest dobre a co złe. „Postawy dostarczają prostej struktury, która służy do organizowania złożonego i wieloznacznego środowiska i do radzenia sobie z tym środowiskiem. Co więcej, w tym sensie postawa stanowi schemat poznawczy” (Bohner, 2004: 20).

Druga funkcja postaw polega między innymi na „uświadomieniu własnego „ja” danej osoby” (Bohner, 2004: 22), podtrzymywaniu poczucia własnej wartości, redukcji strachu lub konfliktu wewnętrznego czy też radzeniu sobie z zagrożeniami (Bohner, 2004: 25).

Postawy pracowników wobec pracy mają kluczowe znaczenie dla pracodawców – ecydują bowiem między innymi o skuteczności prowadzonych działań w przedsiębiorstwie.

Warto zaznaczyć, iż proces ich kształtowania jest długotrwały i złożony oraz zależy od bardzo wielu czynników. Do właściwego przeprowadzenia tego procesu nie wystarczy, jak podkreśla W. Osińska, zmiana płacy czy też kreowanie standardów odpowiednich zachowań ale przede wszystkim gruntowne zmiany w „samym środowisku pracy (zarówno fizycznym jak i społecznym) oraz systemie zarządzania” (Osińska, 1985: 47).

Bardzo silnym punktem tego systemu powinna stać się wspomniana partycypacja pracownicza, wykorzystywana w bardzo szerokim zakresie.

Poniżej zostaną przedstawione różnorodne konteksty tego pojęcia oraz ich rola w kształtowaniu proorganizacyjnych postaw.

4. Konteksty partycypacji pracowniczej

Motywowanie pracowników

Motywację można przedstawić jako „wpływanie na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku” (Armstrong, 2005: 107).

Specjaliści do spraw zarządzania zastanawiają się w jaki sposób stymulować ludzi do efektywnej pracy? Jakie środki do tego wykorzystać? Czy bazować głównie na środkach materialnych czy też niematerialnych?

Kluczem do odpowiedzi na powyższe pytania może stać się właśnie partycypacja pracownicza, stanowiąca ważny element motywacyjnej teorii ustalania celów.

Według tej teorii, ważne źródło motywacji do pracy stanowią zamiary, określane jako cele do zrealizowania. Co więcej, cele konkretne, o dość dużym stopniu trudności prowadzą do większej efektywności (Robbins, 1998: 103).

Jak pokazują liczne badania, jedną z ważnych zalet partycypacji w tym przypadku jest akceptacja przez pracowników celów trudniejszych co pociąga za sobą

chęć ich realizacji. Człowiek bowiem w większym stopniu angażuje się w działania, na podjęcie których ma wpływ. (Robbins, 1998: 104).

Co więcej, pracownik czuje się dowartościowany wiedząc, iż jego decyzje brane są pod uwagę w podejmowaniu istotnych kwestii dotyczących przedsiębiorstwa. Wzrasta tym samym jego zaufanie do firmy co prowadzi do wykształcenia proorganizacyjnych postaw.

Ocena pracowników

Partycypację pracowniczą można analizować również pod kątem oceny pracowników. Jej wyrazem jest technika zwana „ocenianiem przez określanie celów” (Pocztowski, 2003: 281).

Technika ta opiera się na założeniu, że oceny można dokonać biorąc pod uwagę następujące priorytety: przełożony ustala wraz z pracownikiem cele, które należy osiągnąć, a następnie wspólnie zostaje przeprowadzona analiza stopnia realizacji uprzednio ustanowionych działań (Pocztowski, 2003: 281).

Poziom ich realizacji jest podstawą oceny pracownika przez przełożonego. Warto podkreślić, iż zastosowanie tej metody jest możliwe jedynie wówczas, gdy zarówno kadra kierownicza jak i pracownicy przejawiają wysoki stopień odpowiedzialności i kompetencji (Zajac, 2007: 177).

W przeciwnym wypadku, jak podkreśla Czesław Zajac „autonomia pracowników może przekształcić się w dezorganizację a nawet anarchię, prowadzącą do niewykonania zadań” (Zajac, 2007: 178).

Głównymi zaletami tej techniki jest przede wszystkim możliwość, (za pośrednictwem partycypacji), włączania pracowników w proces decyzyjny, stwarzanie im możliwości samodzielnego podejmowania decyzji czy też wzrost ich zaangażowania w sprawy firmy. Ponadto, efektem finalnym wspólnych działań jest również identyfikacja problemów, które obniżają efektywność realizowanych celów w przedsiębiorstwie (Pocztowski, 2003: 282-283).

Przewycięzanie oporu wobec zmian

Zmiany we współczesnych organizacjach mogą posiadać zróżnicowany charakter (intencjonalny lub narzucony) (Masłyk-Musiał, 2001: 157).

Jak podkreśla autorka, „szansa odniesienia sukcesu organizacyjnego poprzez wdrażanie zmian jest często jedyną drogą przetrwania firmy w warunkach konkurencyjnych” (Masłyk-Musiał, 2001: 157).

Wprowadzanie innowacji w organizacji jest procesem niezwykle trudnym szczególnie, jeśli jest to działanie kompleksowe które, jak podkreśla Ewa Więcek-Janka „postuluje nie tylko zmiany produkowanych wyrobów i świadczonych usług, lecz także zmiany organizacyjne, technologiczne czy ekonomiczne” (Więcek-Janka, 2006: 7).

Aby przełamać opór pracowników wobec takich działań (zarówno indywidualny jak i grupowy) stosuje się szereg technik. Zalicza się do nich między innymi poprawę komunikacji w organizacji, szereg szkoleń z tego zakresu, wspieranie, nagradzanie akceptacji zmiany czy też tworzenie organizacji uczącej się (Robbins, 1998: 471-472).

Jednak jedną z wiodących ról przypisuje się tutaj partycypacji. Warto w tym miejscu podkreślić, iż partycypacja w kontekście przełamywania oporu wobec zmian oznacza „świadome przyzwolenie na wzajemne oddziaływanie na siebie współuczestników zmian” (Jasiukiewicz i in., 2007: 200).

Aby to oddziaływanie zakończyło się sukcesem, tzw. „liderzy zmian” powinni uwzględniać rzeczywiste oczekiwania pracowników a także ich interesy – zarówno te indywidualne jak i grupowe. (Jasiukiewicz i in., 2007: 200).

Jak już wspomniano wcześniej, pracownicy, którzy uczestniczą w procesie decyzyjnym, podchodzą do niego ze znacznie większym zaangażowaniem niż pracownicy, którzy nie posiadali takich możliwości. Dlatego trudno jest pracownikom przeciwstawiać się innowacjom, jeżeli brali udział w decyzji o ich implementacji do przedsiębiorstwa (Robbins, 1998: 472).

4. Przywództwo partycypacyjne

Omawiane powyżej postaci partycypacji pracowniczej mogą występować w organizacji tylko wówczas, gdy zostaną zapewnione ku temu określone warunki. Jak już wspomniano wcześniej, jednym z nich jest wysoki stopień odpowiedzialności i kompetencji zarówno pracowników jak i kadry pracowniczej (Zajac, 2007: 177). Sprzyjający jest również określony styl kierowania nazwany „stylem partycypacyjnym”.

Można go scharakteryzować jako styl, w którym kierownik okazuje swoim podwładnym życzliwość i poparcie, aby umocnić ich dążenia do brania na siebie odpowiedzialności w kwestii podejmowania decyzji (Penc, 2000: 154).

Połączenie powyższych zmiennych (stylu kierowania a także kompetencji i odpowiedzialności pracowników) sprawi, iż proces kreowania postaw pracowników za pośrednictwem partycypacji zostanie uwieńczony sukcesem.

5. Podsumowanie

Partycypacja w zarządzaniu jest rozumiana między innymi jako współuczestnictwo pracowników w procesie podejmowania decyzji. Właściwie wykorzystanie tego narzędzia przynosi organizacji wiele korzyści.

Przede wszystkim kreuje, jak podkreśla J. Penc „motywację wewnętrzną i zewnętrzną stanowiąc wszechstronny instrument stymulowania ludzi do lepszej pracy” (Penc, 1996: 247).

Po drugie, pozwala na wiarygodną weryfikację ustalonych wcześniej priorytetów poprzez „zarządzanie przez cele” zwiększając zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa.

Po trzecie, przełamuje opory pracowników wobec zmian.

Można więc jednoznacznie stwierdzić, iż partycypacja staje się niezwykle ważnym narzędziem kreującym postawy proorganizacyjne.

Literatura

- Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd.3, Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Aronson E., 1997, *Psychologia społeczna – serce i umysł*, Poznań: Wydawnictwo Zys i Spółka.
- Bohner G., 2004, *Postawy i zmiana postaw*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Jasiński Z., 2001, *Motywowanie w przedsiębiorstwie: uwalnianie ludzkiej produktywności*, Wyd.2., Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J., 2007, *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Kożusznik B., 2005, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Masłyk-Musiał E., 2001, *Spółczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Osińska W., 1985, *Człowiek na marginesie świata*, Warszawa: Instytut Wydawniczy Zawiazków Zawodowych.
- Padzik K., 2003, *Leksykon HRM – podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pawlak Z., 2003, *Personalna funkcja firmy*, Warszawa: Wydawnictwo POLTEX.
- Penc J., 1996, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Penc J., 2000, *Kreatywne Kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Robbins S., 1998, *Zachowania w organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rudolf S., 2001, *Partycypacja pracownicza: echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sajkiewicz A., 2000, *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*, Warszawa: Wydawnictwo POLTEX.
- Więcek-Janka E., 2006, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Zajac Cz., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

Anna Kochmanska

Participating as a tool of shaping employees' attitudes

Abstract

The term of participation should be well-known for everybody in a company.

According to recent surveys there are some characteristic features connected with that term:

- 1. Workers' motivation.*
- 2. System of estimation.*
- 3. Breaking barriers of workers when some innovations are brought into company.*

The participation has an influence on significant areas in business: it increases the stability of organization, causes that people are more and more involved with the company, forms behaviours of workers and supports knowledge. It also allows to gain an advantage over competition. That is why the participation is a very significant instrument of management of human resources.

Noty o Autorach

Dr Małgorzata Adamska-Chudzińska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Mgr Aneta Aleksander, Politechnika Śląska w Gliwicach

Dr Patrycja Baldys, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku Białej

Dr Sławomir Banaszak, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu/Wyższa Szkoła
Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Prof. dr hab. Barbara Baraniak, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa

Dr Teresa Chirkowska-Smolak, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Dr Wojciech Chojnacki, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa

Dr Piotr Chomczyński, Uniwersytet Łódzki

Dr Zdzisław Czaja, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Mgr Małgorzata Dłużewska, Uniwersytet Medyczny w Poznaniu

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Doktor, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie,
Uniwersytet Łódzki

Dr Dorota Dolińska, Politechnika Śląska w Gliwicach

Dr Katarzyna Durniat, Uniwersytet Wrocławski

Dr Joanna Dzieńdziora, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

Dr Agnieszka Fornalczyk, Uniwersytet Wrocławski

Dr Barbara Fryzeł, Uniwersytet Jagielloński

Prof. dr hab. Zbigniew Galor, Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa
w Poznaniu

Dr Sylwia Gąsiorek-Madzia, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku Białej

Mgr Dorota Godlewska-Werner, Uniwersytet Gdański

Dr Joanna M. Grabińska, Akademia Podlaska w Siedlcach

Dr Perry Haan, Tiffin University, USA

Dr Henryk Jarosiewicz, Uniwersytet Wrocławski

Dr Jolanta Jasińska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Mgr Paweł Jędrzejewski, Biuro Kadr i Szkoleń m.st Warszawy

Dr Alicja Keplinger, Uniwersytet Wrocławski

Dr Agata Kicińska, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Mgr Nikolay Kirov, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

Dr inż Anna Kochmańska, Politechnika Śląska w Gliwicach

Mgr Aleksandra Kolemba, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń

Dr Agnieszka Kołodziej-Durnaś, Uniwersytet Szczeciński

Dr Jakub Kołodziejczyk, Uniwersytet Jagielloński, Kraków

Dr Joanna Kołodziejczyk, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Oświęcimiu

Dr Jacek Kopeć, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Mgr Wojciech Kowalik, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Prof. zw. dr hab. Barbara Kozuch, Uniwersytet Jagielloński, Kraków

Prof. zw. dr hab. Jolanta Kulpińska, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
i Zarządzania w Łodzi

Mgr Magdalena Kuśmierz, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

Dr Agnieszka Kwiatek, Politechnika Częstochowska

Dr Adrianna Lewandowska, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Dr Agnieszka Lipińska-Grobelny, Uniwersytet Łódzki,

Dr Marta Macelko, Politechnika Śląska w Gliwicach

Mgr Maciej Macko, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Dr Marzena Mamak-Zdanecka, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Prof. dr hab. Anna Maria Manek, Politechnika Lubelska

Dr Marta Miszczak, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa

Mgr Marta Moczulska, Uniwersytet Zielonogórski

Mgr Marzena Mofina, Uniwersytet Łódzki

Dr Dorota Molek-Winiarska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Mgr Sanita Muceniece, University of Latvia

Dr Rafał Muster, Uniwersytet Śląski, Katowice

Mgr inż. Przemysław Niewiadomski, Politechnika Poznańska

Prof. dr Vladimiras Obrascovas, Mykolas Romeris University, Lithuania

Mgr Arleta Olbrot-Brzezińska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Prof. dr Kazunobu Oyama, Kanagawa University, Japan

Dr Beata Pawłowska, Uniwersytet Łódzki

Dr Wojciech Pawnik, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków

Dr Piotr Pilch, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa
 Dr Zenon Pokojski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
 Dr Agota Giedre Raisiene, Mykolas Romeris University, Lithuania
 Dr Janusz Reichel, Uniwersytet Łódzki
 Dr Elżbieta Robak, Politechnika Częstochowska
 Mgr Agata Rudnicka, Uniwersytet Łódzki
 Mgr Barbara Rzeźnik, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń
 Mgr Philippe Saffray, MACIF, Francja
 Dr. Laura Silvestro Mays, Tiffin University, USA
 Dr Małgorzata Smolarek, Wyższa Szkoła HUMANITAS w Sosnowcu
 Dr Jacek Sobek Katolicki, Uniwersytet Lubelski
 Dr Agnieszka Springer, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
 Prof. zw. dr hab. Janina Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski
 Dr Andrius Stasiukynas, Mykolas Romeris University, Lithuania
 Doc. dr Waldemar Stelmach, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa
 Mgr inż. Krzysztof Sterna, Rockwool Polska, Cigacice/k. Zielonej Góry
 Dr Andrzej Suwalski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 Dr Alicja Szczygieł, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Dr Joanna Szłapińska, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
 Dr Jolanta Tarapata, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa
 Dr Małgorzata Tomecka, Śląskie Techniczne Zakłady Naukowe w Katowicach
 Mgr Aleksandra Turant, Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne JELFA SA, Jelenia Góra
 Adomas Ūselis, Vilnius Gediminas Technical University
 Dr Izabela Wagner, Uniwersytet Warszawski
 Dr Monika Wawer, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie
 Dr Przemysław Wechta, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,
 Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu
 Prof. dr hab. Rüdiger Wink, Ruhr University Bochum, Germany
 Mgr Sławomir Wojciechowski, Urząd Miasta N.Sól
 Dr Agnieszka Wojtczuk-Turek, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
 Prof. dr hab. Zdzisław Wołk, Uniwersytet Zielonogórski
 Prof. dr hab. Michel Villette, AgroParisTech, France
 Prof. dr Boris Yarmakhov, Nizhny Novgorod State University, Russia
 Prof. dr Halina Yashava, Vitebsk State University of Technology, Belarus
 Prof. dr Lyudmila Zakharova, Nizhny Novgorod State University, Russia
 Mgr Katarzyna Zdańska-Kozłowska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Pierwsza poznańska międzynarodowa konferencja socjologów i psychologów zajmujących się zarządzaniem organizacjami zrodziła właśnie kontynuowany cykl spotkań głównie młodej generacji badaczy, którzy postanowili solidarnie zaprosić także pedagogów do wspólnego stołu obrad.

To powiększone grono humanistów bardzo ceni multidyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu i odważnie skłania się do wyrażania przekonania, iż dynamiczne wyzwania nowoczesnych organizacji adresowane do naukowców powinny być bardziej efektywnie zaspakajane poprzez "zrównoważony rozwój". Dotychczasowa dominacja myśli wielkich organizatorów, wybitnych inżynierów, znakomitych ekonomistów, zasłużonych menedżerów, genialnych dowódców, demokratycznych liderów politycznych, winna się spotkać z myślą o silnej orientacji humanistycznej psychologów, socjologów, pedagogów a nawet filozofów i kulturoznawców.

Dlatego organizatorzy konferencji z Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu oraz redaktorzy prezentowanego tomu obejmującego zbiorowy dorobek drugiej konferencji o socjologicznych, psychologicznych i pedagogicznych problemach organizacji i zarządzania, z radością witają licznych specjalistów nauk pedagogicznych, których obszarem naukowych dociekań są już wielce modne i eksportowane ze Stanów Zjednoczonych Ameryki Pł. 'zachowania organizacyjne'. W tym przedmiocie nauczania ceni się także twórczą myśl nauk politycznych, specjalistów prawników w zakresie prawa administracyjnego, znawców np. marketingu w sporcie itp.

Przekazany na rynek wydawniczy kolejny tom humanistów zajmujących się badaniami systemów organizacji i zarządzania jest początkiem cyklu konferencji międzynarodowych organizowanych przez Wyższą Szkołę Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu. Jako organizatorzy konferencji i redaktorzy tegorocznego wydania mamy nadzieję, że indywidualne sukcesy badawcze autorów tego zbioru składają się na synergetyczny efekt całości jako wydawnictwa, które jest środkiem medialnym służącym komunikacji pracowników laboratoriów badawczych z szerokim środowiskiem czytelniczym, które nie tylko składa się z akademickiej społeczności tysięcy studentów, ale także setek pracowników nauki, dydaktyki oraz amatorów dobrych lektur z trudnego przedmiotu jakim jest nauka o zarządzaniu.

W obecnym społeczeństwie określanym przez optymistów jako „społeczeństwo wiedzy” bądź społeczeństwo informacyjne o charakterze „nowoczesnym” a nawet „ponowoczesnym”, winni się znaleźć liczni czytelnicy książek o „człowieku organizacji”, rewolucji menedżerów, zarządzaniu wiedzą i „społeczeństwie organizacyjnym”. Jeśli ta propozycja wydawnicza trafi za niewielką opłatą w ich ręce, to uznamy trud uczestników konferencji sponsora poznańskiej uczelni jako owocny poznawczo i być może użyteczny praktycznie.

Z „Przedmowy” Redaktorów

ISBN 978-83-88018-59-6

**Wydawnictwo Wyższej
Szkoły Komunikacji
i Zarządzania w Poznaniu**

www.wskiz.edu