

Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania



REDAKCJA NAUKOWA

SŁAWOMIR BANASZAK I KAZIMIERZ DOKTÓR

Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania

Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania

REDAKCJA NAUKOWA

SŁAWOMIR BANASZAK I KAZIMIERZ DOKTÓR

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania
Poznań 2007

Recenzent:

Prof. dr hab. Paweł Ruszkowski

Redakcja naukowa:

dr Sławomir Banaszak, prof. dr hab. Kazimierz Doktór

Projekt okładki:

Piotr Kurpiński – RASTER NET

Skład i łamanie:

Robert Leśków

Poznań 2007

ISBN 978-83-88018-53-4

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania

61-577 Poznań, ul. Różana 17a, (061) 8435 914, fax 8345 912

www.wskiz.edu

e-mail: wydawnictwo@wskiz.poznan.pl

M-Druk (współwydawca)

ISBN 978-83-61287-16-2

Spis treści

<i>Przedmowa</i>	7
------------------------	---

Część I. Kultura organizacyjna

Geert Hofstede <i>Culture's recent consequences</i>	11
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska <i>Możliwości zastosowania modelu kultury organizacyjnej G. Hofstede w badaniach nad zarządzaniem przedsiębiorstwem w Polsce</i>	19
Sylwester M. Kania <i>Kulturowe wyznaczniki efektywności organizacji</i>	31
Renata Krzykała-Schaefer <i>Międzykulturowe dylematy zarządzania organizacją w kontekście różnic polsko-niemieckich</i>	45
Beata Pawłowska <i>Rytualizm zachowań organizacyjnych</i>	61
Sławomira Kamińska-Berezowska, Jacek Korski <i>Znaczenie symboli i rytuałów organizacyjnych w procesie zmian</i>	75
Jacek Korski <i>Bezpieczeństwo pracy w polskiej kopalni węgla kamiennego a kultura organizacyjna – problemy badawcze</i>	87
Rüdiger Wink <i>The Re-organisation of Value Chain Systems and Creativity: The Case of Aeronautics</i>	97

Część II. Kierownicy jako główni aktorzy współczesnych organizacji

Kazimierz Doktor <i>Elity panowania i kierownicy zarządzania</i>	119
Sławomir Banaszak <i>Dylematy moralne współczesnych menedżerów</i>	129
Agnieszka Kozak <i>Menedżer nośnikiem wartości w organizacji</i>	141
Ilona Świątek-Barylska, Bożena Matuszczak-Królak <i>Menedżer wobec zmiany miejsca pracy</i>	151
Przemysław Wechta <i>Przedsiębiorca a menedżer</i>	161
Mariola Łaguna <i>Pozytywne przekonania na temat Ja u managerów i przedsiębiorców</i>	169
Jagoda Jezior <i>Potencjał zawodowy przedsiębiorców jako czynnik rozwoju małych firm w województwie lubelskim</i>	183

Część III. Partycypacja pracownicza

Andrzej Suwalski	
<i>Problem partycypacji pracowniczej w polskiej prywatyzacji</i>	201
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska	
<i>Formy partycypacji pracowników a możliwe ich konsekwencje społeczne</i>	209

Część IV. Problemy polityki personalnej współczesnych organizacji

Grażyna Bartkowiak	
<i>Postrzeganie systemów motywacyjnych w organizacjach, w krajach o zróżnicowanym poziomie dochodu narodowego (na przykładzie banków w Polsce, we Francji i w Egipcie)</i>	223
Elżbieta Kowalczyk	
<i>Praca jako przedmiot negocjacji we współczesnych organizacjach</i>	231

Część V. Społeczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych

Henryk Januszek	
<i>Odpowiedzialność społeczna biznesu</i>	247
Małgorzata Suchacka, Marek S. Szczepański	
<i>Między filantropią a funkcjonalną kooperacją. Socjologiczne studium relacji między przedsiębiorstwem a szkołą wyższą – perspektywa CSR</i>	263
Małgorzata Adamska-Chudzińska	
<i>Płaszczyzny zaangażowania społecznego w działalności organizacji – promowanie idei czy trud realizacji?</i>	273
Barbara Fryzeł	
<i>Zarządzanie społeczną akceptacją czy dialog z interesariuszami?</i>	279
Sebastian Skolik	
<i>Społeczne problemy organizacji pracy i sposoby ich rozwiązywania na przykładzie internetowej encyklopedii – polskojęzycznej „Wikipedii”</i>	291
Arleta Olbrot-Brzezińska	
<i>Wolontariat pracowniczy – zaangażowanie pracowników w społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa czy społeczna odpowiedzialność biznesu na rzecz pracowników?</i>	307
Justyna Kliombka-Jarzyna	
<i>Spółdzielnia socjalna jako forma przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu</i>	321

Część VI. Rynek pracy a organizacyjne patologie

Jerzy Olszewski	
<i>Kobiety na rynku pracy</i>	333
Zbigniew Galor	
<i>Lumpenorganizacja? – Organizacja i zarządzanie a szara strefa i margines społeczny</i>	353
Joanna Hałaj	
<i>Stres organizacyjny a syndrom wypalenia zawodowego w grupie zawodowej dziennikarzy</i>	365
Katarzyna Durniat	
<i>Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego</i>	377

Noty o Autorach	393
-----------------	-----

Słowo wstępne

Oddajemy do rąk Czytelników monografię naukową będącą dziełem interdyscyplinarnym. Opatrzyliśmy tę monografię tytułem *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Autorzy poszczególnych rozdziałów podejmują niezwykle ważne zagadnienia związane z funkcjonowaniem nowoczesnych organizacji. Jednocześnie, prezentują oni różnorodne podejścia badawcze i punkty widzenia, oświetlając zarówno fizjologię, jak i patologię organizacyjną. Podzieliśmy te autorskie rozważania na sześć części, które obejmują kulturę organizacji, kierownictwo organizacji, problemy partycypacji pracowniczej, politykę personalną, społeczną odpowiedzialność organizacji gospodarczych oraz relacje między rynkiem pracy a organizacyjnymi patologiami. Tym samym Czytelnik otrzymuje obszerny co do zakresu obraz działania współczesnych organizacji, mogący z pewnością stanowić punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych analiz penetrowanych zagadnień.

W szczególności podkreślamy doniosłość poznawczą oraz praktyczną wagę problematyki, a także jej klasyczny charakter, który na tle ultranowoczesnych subdyscyplin wydaje się właśnie bardzo „na czasie”. Obecnie bowiem, praca, jej miejsce i rola w życiu człowieka, organizacje czy nowoczesne zarządzanie podlegają głębokim przeobrażeniom. Jednakże zasadnicze komponenty pracy i organizacji są względnie niezmiennie od dziesięcioleci. Co więcej – współczesne przemiany gospodarcze i społeczne sprzyjają jedynie, jak mogłoby się wydawać, zainteresowaniu pracą, organizacją, rolą rynków w kształtowaniu stosunków społecznych.

Z drugiej strony, pojawiają się w naukach społecznych nowoczesne (czy wręcz ultranowoczesne) nurty, które próbują od zagadnień gospodarki, rynku i pracy abstrahować. Ujmują one społeczną rzeczywistość w oderwaniu od zjawisk gospodarczych, co wydaje się tyleż oryginalne, co błędne.

Z tym większym zainteresowaniem należy przyjąć każdą próbę dyskursu zogniskowanego wokół zjawisk i procesów gospodarczych, które to poważnie rzutują na

pozostałe sfery życia społecznego. Autorzy prezentowanych w niniejszym tomie prac podejmują rzeczową dyskusję na temat zapowiadanych tytułem zagadnień. Zagadnień skądinąd na gruncie nauk społecznych klasycznych, będących przedmiotem zainteresowania i oryginalnej refleksji takich myślicieli – współtwórców nowoczesnych nauk społecznych, jak: Karol Marks, Emil Durkheim, Max Weber, Vilfredo Pareto, Georg Simmel czy – w nieco późniejszym okresie – Talcott Parsons i Neil Smelser. Dla wszystkich wymienionych klasyków szeroko rozumiana problematyka pracy i organizacji nie tylko stanowiła punkt odniesienia, lecz także bardzo istotny czynnik warunkujący działania społecznych indywidualów.

Już sam tytuł niniejszego opracowania zapowiada wszakże podjęcie ważnych oraz mających w Polsce długą i bogatą tradycję zagadnień dotyczących miejsca i roli organizacji w życiu społecznym. Niezależnie od ujęcia (prakseologicznego, socjologicznego, ekonomicznego) prowadzone w tym zakresie analizy zyskują szczególne oparcie w znakomitych, wnikliwych i znanych w całym świecie pionierskich studiach Karola Adamieckiego, prakseologicznych pracach Tadeusza Kotarbińskiego, Jana Zieleniewskiego, Tadeusza Pszczołowskiego, wreszcie w socjologicznych analizach Kazimierza Doktora, Marii Hirszowicz, Jolanty Kulpińskiej, Aleksandra Matejki, Witolda Morawskiego, Adama Sarapaty. Dorobek to znaczący – obfitujący zarówno w oryginalne koncepcje teoretyczne, jak i nie mające do dziś precedensu empiryczne studia nad organizacjami, zwłaszcza przedsiębiorstwami przemysłowymi. Teoretyczne z nimi powinowactwo jest w prezentowanym zbiorze obecne – nie tylko za pośrednictwem cytowanych książek i artykułów, lecz także poprzez osobiste kontakty i dyskusje z ich autorami.

Warto także podkreślić, iż oddawane do rąk Czytelników opracowanie, jest owocem wspólnego i interdyscyplinarnego wysiłku badaczy. Jesteśmy przekonani, że sprzyja to zróżnicowaniu perspektyw teoretycznych, które przyjmują poszczególni autorzy. Reprezentowane są bowiem zarówno ujęcia makrosocjologiczne, jak i mikrosocjologiczne, przy czym – na co należy zwrócić uwagę – perspektywy te przeplatają się i wzajemnie warunkują. Z całą pewnością praca, rynek, organizacje i procesy organizacyjne, jako fundamenty społecznych działań i ważne regulatory życia społecznego, ujmowane są przez autorów w sposób wielostronny.

Wszystko to utwierdza nas w przekonaniu, że niniejsza monografia jest teoretycznie ciekawą propozycją dla zawodowo podejmujących problematykę pracy, organizacji i zarządzania praktyków, a także studentów zapoznających się dopiero z tą tematyką i poszukujących inspiracji dla własnych rozważań.

Sławomir Banaszak i Kazimierz Doktor

Część I

Kultura organizacyjna

Geert Hofstede

Culture's recent consequences

Today's world is organised in countries as a result of its history. There are three elements which transpire from a comparison of countries of the contemporary world - the common identity, culture and institutions. A country exists because there are people who feel a common identity, e.g. people of Kosovo feel a common identity and want to have a country of their own. Language and religion (one religion two languages, or one language and two religions) are the basis for a common identity. The second element which transpires from the comparison of countries is the institutions. Every country has its own institutions and these differ across countries. Institutions can be understood as laws, rules by which the society runs, both formal ones (such as the government) and informal ones, such as habits, traditions, the kinds of sport that are popular, the television, the schools in the country. The two aforementioned elements - the common identity and the institutions of a country are visible and recognisable. There is however, the third element which is not visible and which can be called *culture*. My interpretation of culture is *the software of the mind*. It is a metaphor which is easily understandable since everybody works with computers nowadays and without any difficulty they can comprehend what software is and how it operates.

As far as the links between the three aforementioned elements are concerned, there is no direct link between identity and culture. Hence, it is possible that groups with a similar identity still share different cultures or groups with the same cultures still have a very different identity. In the Balkans there are peoples with very similar cultures and a part of that cultures is to fight the others. As a result, a part of the culture which they all share is to fight the ones who are not from their identity. On the other hand, there is a direct link between culture and institutions because actually institutions reinforce the culture, continue the sphere of the culture and are filled by culture.

The term 'culture' originates from the word 'agriculture', it stems from Latin 'colere' which means 'to cultivate, to till the soil', but it is used mostly in a metaphorical sense which is more common at least in most western languages. It means the training of the mind; there are ministries of culture, cultural institutions etc. A more recent use of the term culture comes from social anthropology, where I define it as a kind of collective programming of the mind. This type of culture cannot be attributed to an individual and is invisible as it operates in our mind. It cannot be determined e.g. by the skin colour. The programme must be observed in operation before it can be analysed and described. There is a part of the programme which is peculiar to a particular group of category such as a nation, region etc. There might be a regional culture, occupational culture, organisational culture, gender culture. There is also a part called human nature which all people share.

The mental programmes have layers which can be represented in the so called 'onion diagram' with a number of levels. The most superficial level of mental programming is the level of symbols. Symbols are words, gestures or objects which must be known in order to be recognised. This level includes the entire area of language. Hence, language, surprisingly, is rather superficial culturally. Next, there is the level of heroes. These are the people commemorated e.g. by statues or squares, and whose pictures are to be found in newspapers. They can be movie heroes, sports heroes, or even cartoon characters. The next level comprises rituals, which are the activities in which people engage not because they are tactically necessary but because they are socially necessary. Next is the invisible part of culture – values. Values, being invisible, do not change easily. Therefore, they are the part where culture becomes very stable over time. Values are always either positive or negative ('+' or '-'), e.g. evil – good, immoral-moral, irrational-rational. The stability of values is related to the way they are learned. They are acquired in the early stages life and they are influenced by the nation in which an individual grows up or the sex. With age and maturation there are fewer values an individual is learning and more practices he or she has to learn, e.g. at school one learns practices for a particular occupation influenced by their social class. Later, in professional life, there are almost entirely practices to be learned. This proves a significant difference between organisational cultures and national cultures. National cultures are rooted in values and organisational cultures are rooted in practices. National cultures differ mainly in values and occupational cultures reside mostly in values which influence the kind of occupation one chooses (if given a choice) and also the practices that one has to learn. The organisational cultures differ mainly in practices, which has many consequences. Values, unlike practices, cannot be changed. Therefore, national cultures cannot be easily changed, whereas organisational cultures can be altered. National cultures do change but never as a result of planning.

The book *Culture's Consequences* (Hofstede 1980, 2001) comprises a comparison of national cultures. The research reported on in the book was originally

based on answers to questions about values. The answers were provided by carefully matched samples of people from (at first) 40 countries. The results showed that the diversity of values among countries follows a pattern consisting of 5 basic problems which each society resolves in its own way (also identified by American anthropologists): inequality, relationship with others, emotional gender roles, need for security, and time horizon between future and past. In my research these problems translated into five dimensions. Inequality was related to *power distance*, (large or small), need for security was thought of as *uncertainty avoidance* (strong or weak), relationship with others was associated with two poles *individualism* or *collectivism*, the emotional gender roles with another two poles *masculinity* or *femininity*, and the time horizon with *long-* or *short-term orientation*.

Initially, the data were drawn from questionnaires distributed among employees of IBM subsidiaries in 40 countries around 1970. It appeared that differences between countries in values were extremely stable and they were independent of professions, i.e. surveys conducted among engineers, secretaries, managers as well as operators produced the same ranking of countries on certain questions. Since then other scholars have replicated the same approach using very similar questions in so-called major replications (with at least 14 countries, with some studies involving as many as 30 countries) and also in a smaller-scale ones (with 2-3 countries). One of the tested groups consisted of airline pilots, where more than a half of all commercial airline pilots in the world in the early 1990s participated in the research. They also replicated the differences which have been found among the IBM employees. As it transpires from the data, there is something common to being Japanese or Korean, or American, or French or Polish which was exhibited both by the airline pilots and by the employees of a multinational company, later also it has also been found in a group of consumers and (in a recent study) in civil servants. This should not be taken to mean that the cultures have not shifted at all, it means that they have shifted under global influences so that a relative position of the countries remained the same. For example, all Europeans have become more individualist but still some countries have become more individualist than others. Naturally, only the comparison could be measured as culture cannot be measured in an absolute sense. I will now discuss the dimensions in greater detail.

The dimension of power distance defines inequality from the bottom up. Although there is a natural tendency to blame leaders for inequality in a country, the inequality can only survive when it is perpetuated by the followers who are voluntarily submitting themselves to the leaders. It is transferred within families, to children by parents and other elders.

Another dimension, uncertainty avoidance, is independent of power distance. It is the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous and unknown situations. Care should be taken not to confuse uncertainty avoidance with risk avoidance; risk is to uncertainty as fear is to anxiety. Uncertainty

avoidance mindset is often related to risk acceptance. Some societies do not tolerate ambiguous situations, whereas others are more tolerant. Societies which produce great philosophers always have a strong uncertainty avoidance. Uncertainty avoiding mindset is psychologically called neuroticism and uncertainty avoiding societies are more neurotic. Scores for uncertainty avoidance at the national level are correlated with personality scores at the personal level.

By and large, Poland, The Czech Republic, together with 11 countries have a larger power distance and stronger uncertainty avoidance. Russia is extreme on both scales, both in power distance and in uncertainty avoidance. The English speaking countries (incl. the USA, Canada, Australia, Ireland), the Nordic countries and the Netherlands have a small amount of power distance and a weaker uncertainty avoidance. There is also a combination where power distance is small but uncertainty avoidance is strong (equal but rigid). Those are the German speaking countries, Baltic states, Hungary and Israel. China and India are countries where power distance is large but the rules are not that fixed, there is more flexibility (China had not had a legal structure for a long time and it is struggling now to design e.g. commercial law).

Then we have another national culture dimension (individualism-collectivism) which, unlike the two aforementioned ones, is more relevant to the way in which members of the society relate to each other. There are societies where the ties between individuals are loose, which means that the relations are limited to the nuclear family (the immediate family) but not so much beyond it. In a collectivist society the identity depends on being born in a particular group, family, and that becomes the extended family (grandparents and the uncles and aunts) and lasts for a lifetime.

Next, masculine-feminine dimension, the social role which is linked to being born as a girl or as a boy, which should not be confused with male-female distinction which is biological. There are societies where the social role is very clearly determined. Men are supposed to behave in one way and women in a different way. This can be observed e.g. by comparing American and Scandinavian movies. In American movies men are supposed to fight and they are not allowed to cry. Girls are cheerleaders there, they are to cheer for the boys, to admire and to be admired. In Scandinavian movies, there is no question of cheerleaders, the women are rather strong and men maybe weak; Pipi Langstrumpf is a typical hero from a feminine culture. The largest difference resides not so much in the role of women but in the role of men in a culture. In order to understand the difference between feminine and masculine cultures, men should be observed. The questions could be whether fathers play with small children or who drives when a family is in a car. Poland is individualist and masculine in this respect, along with The Czech Republic, Hungary, German and English speaking countries. The collectivist countries which are connected with the feminine are Thailand and Korea. China and Japan is collectivist and masculine. Russia and Bulgaria are collectivist and feminine. The individualist feminine cultures are the Nordic

countries, The Baltic countries, Holland, France and Spain. There is a big difference in culture between Spain and Italy; Spain being a feminine country and Italy being a masculine country. In Latin America there are the typical macho cultures like Mexico and Venezuela along with countries like Costa Rica and Chile which are feminine. This division of countries is very different from the previous one which justifies the need for all the four dimensions and the fifth one which I will discuss later.

The first four dimensions have been validated i.e. it has been shown that these differences are reflected in real life and correlate with other facts about those societies. The latest edition of the aforementioned book (Hofstede 2001) comprises approx. 400 significant correlations of the dimensions with external indicators and a number of examples.

Power distance is correlated with showing respect for older people in the society; corruption; polarization and violence in national politics (e.g. countries with smaller power distance have more coalitions). Uncertainty avoidance is related to orthodox religiosity (uncertainty avoiding cultures tend to have strong faith, they have the feeling that there is only one truth and they possess it, whereas the others do not); xenophobia; identity card obligation (only in some countries people have to possess IDs); faster driving (uncertainty avoiding cultures tend to drive faster). Individualism is related to wealth - GNP per capita; it leads to faster walking (in more individualist cultures people in the streets tend to walk faster, it seems that individualists always have to go somewhere, collectivists are happy to be somewhere); weaker family ties (weaker relations with the relatives); frequency of using the word 'I' (the more individualist the culture the more its members use the word 'I' or 'me'; English is the language of the most individualist cultures). Masculinity is related to assertive behaviour (e.g. in political programmes it's related to stress on performance versus solidarity); the percentage of elected representatives (in free elections) who are women (the elected representatives are the fair index of femininity of the culture); and finally related to homophobia (the reaction to homosexuality in feminine countries is rather neutral, whereas in masculine countries is very negative).

The four dimensions transpire from a number of studies. As a result of personal communication with a colleague in Hong Kong, a questionnaire based entirely on suggestions from Chinese colleagues was created to avoid the western bias in questions. Later the Chinese Value Survey was translated from Chinese into many languages used world wide. This produced the dimension which had not been observed before and which I labelled *long-term vs. short-term orientation* (henceforth LTO vs. STO). LTO is directed at future and seeks future rewards through perseverance and thrift. STO is directed at the past and present through respect for tradition, fulfilling social obligations and seeking immediate rewards. After the success of the Chinese Values Survey, African Value Survey was designed where African people devised questions and distributed the survey world wide. It did not produce any new dimensions but it showed that all African countries scored very short time on short

time scale. LTO countries are China, Japan, other East Asia, India. Medium to STO cultures are Europe, other industrial countries. STO cultures are Great Britain, the USA also Spain, and the Czech Republic. For example, the history of the Iraq wars has shown that countries go to war in a situation when they never imagine what will happen tomorrow and the relatively limited support they got from other European countries can be attributed to nature of their cultures. Very STO cultures are in most Muslim countries and black African countries.

There is a number of correlates of the LTO and STO. The LTO cultures have a feeling that good and evil are relative and depend on the circumstances. On the other hand, in STO cultures good and evil are absolute. For example, China introduced the one child policy about 40 years ago, which was completely against the Chinese tradition in which having a large family was perceived as good and having no children had been looked at as evil. Such a dramatic change would have never been possible in most of western countries. In LTO cultures there is more concern with virtue (doing the right thing) than with truth (doing the thing that is true). There is more synthetic thinking which can be seen in the Chinese script, which forms ideograms of a word rather than splits the word into separate letters. In LTO cultures there is more belief in effort, whereas in STO ones there is a stronger belief in luck (e.g. in Africa the belief in luck and magic is very strong). A study conducted by the UNESCO investigated performance in mathematics and sciences of secondary school students in about 40 countries. Surprisingly, there is a strong correlation between the mathematics performance of the school children and the long term orientation of the culture, e.g. average American students tended to be poor at mathematics and some European and Asian countries scored very high in the test. Countries of the American style focus on the bottom line (the most important fact in a situation), whereas LTO countries aim at the market position. Unlike the LTO countries, the STO ones are characterised by a lower imprisonment rate (in the USA 1% of the population of the USA, 2 million people, are imprisoned). Finally, in LTO cultures the old age starts early (around 60), but its perception is very positive. Members of STO cultures postpone the old age (maybe until 65, 70) and this stage of life is viewed negatively.

LTO is the explanation of the surprising success of the cultures of Asia. It is the only non-economic index which could explain why these countries have been so successful. It has to be stressed that if China had not introduced the one child policy, they would have been a poor country. It is their ability to adapt and also the population to follow this adaptation that has lead to the economic growth. LTO is also correlated with a tendency to save. One of the major problems of the US economy at present is the fact that there is no saving anymore and the economy may well collapse.

An annual *Corruption Perception Index* (CPI), including almost all countries in the world, is composed by *Transparency International* of Berlin and published

on Internet. It is based on data from business, media and diplomats. Globally, the CPI is primarily a matter of national poverty, not of culture (poor countries are perceived as more corrupt). Low income of a country in 2000 predicted a 74% of CPI difference in 2006 (correlation coefficient is extremely high, $r = .86$, 73 countries). The conclusion is that it is not possible to eradicate corruption without eradicating poverty.

When the analysis of CPI is limited to wealthy countries, corruption perception differences no longer depend on wealth, but on culture. In 1984, Michael Hoppe collected scores for the first 4 culture dimensions from answers provided by political and intellectual elites, including prominent politicians, in 18 European countries plus the USA. 72% of these 19 countries' CPI differences in 2006 could be predicted from their elites' self-scored Power Distance in 1984 ($r = .86$); source: Hoppe, Salzburg Seminar; own research. The conclusion can be summarised by the quote "Power tends to corrupt, and the absolute power corrupts absolutely" (Lord Acton, 1890).

I will now discuss the difference between organisational cultures and national cultures. National cultures can be analysed on the basis of a comparison of similar groups of people and organizations across countries (e.g. airline pilots from many countries). The analysis of organizational cultures is only possible when comparing different organizations within same country(ies) (e.g. comparing one bank in Poland with another bank in Poland). Research has shown that organizational cultures cannot be described with national culture dimensions.

On the basis of a study reported on in *Administrative Science Quarterly* (Hofstede et al. 1990) and investigating 20 organizational units in Denmark and Holland, we found that the differences between organizations are not in values but in practices. Values are a part of anthropology and what we have found about organizations is purely sociological. We have identified six dimensions of practices. We found that some organizations were process oriented (focusing on the means) and others were result oriented (focusing on end results). Organisations can also be employee vs. job oriented (if we care for the employees, they will care for the job vs. we give people the job and they need to take care of themselves). Another dimension is parochial vs. professional, which is related to the question whether a person identifies with his/her profession or with his/her organization (e.g. if employees were offered a new job, would they prefer another position in the same company or the same profession in a different company). Open vs. closed system dimension is related to giving information. Still another dimension is loose vs. tight control in the internal structure. Tight control organizations start their meetings on time, employees are dressed properly, they address each other formally, they never make jokes about the company, whereas loose organisations are informal, the employees are informally dressed etc. Normative vs. pragmatic dimension is related to the external structure (how the organisation relates to the outside world - imposing norms on the outside world or following the customer).

It needs to be emphasised that there is no one best way on any of these dimensions; it is a matter of necessity, choice, history, technology and strategy. The poles of the dimensions are mutually exclusive. Consequently, an organisation (a company) cannot be simultaneously e.g. normative and pragmatic, but as a part of strategy, it has to decide which direction to choose.

This study has also been validated and produced the following correlations with hard facts (there were almost 40 significant correlations). Result oriented cultures were stronger (their members had similar perceptions in similar situations), whereas process oriented cultures had more absenteeism. Job oriented cultures developed when the management focused on profits. Parochial cultures were correlated with membership of labour unions (professional people were less often members of unions). The organisations with more female managers were found to be more open. On the other hand, tight cultures correlated with material-intensive production process (dealing with expensive materials, e.g. in a bank). Normative cultures were mostly public and pragmatic were private.

In conclusion, differences between national cultures are anthropological and those between organizational cultures are sociological. The use of the same term 'culture' in the literature for nations and organizations leads to confusion because the culture at the national level is a different phenomenon from the culture at the organizational level.

Możliwości zastosowania modelu kultury organizacyjnej G. Hofstede w badaniach nad zarządzaniem przedsiębiorstwem w Polsce

Kultura organizacyjna jest „osobowością” firmy, odzwierciedla co ludzie myślą, jak podejmują decyzje i jak reagują na zmiany środowiska. Wpływa ona nie tylko na pracowników firmy, ale pośrednio również na wyniki przedsiębiorstwa. Skandynawscy badacze J. Bakka, E. Fivelsdal oraz L. Lindkvist (Koźmiński, Piotrowski (red.), 2004: 128), wśród najważniejszych uwarunkowań kultury organizacyjnej wymieniają:

- cechy organizacji (np. historię, strukturę, przywództwo, systemy),
- rodzaj organizacji (np. pozycja rynkowa, typ produktu/usługi, technologia),
- cechy pracowników (np. wartości, doświadczenie, edukację, wiek, płeć),
- typ otoczenia (np. kultura narodowa, system wartości społecznych).

Innymi słowy, kultura organizacyjna ma być zbiorem różnorodnych, zewnętrznych i wewnętrznych czynników (także takich czynników otoczenia, jak rodzaj działalności odbiorcy, dostawcy).

W celu ukazania złożoności problemu warto zaprezentować dwie najbardziej uznane przez środowisko akademickie definicje kultury organizacyjnej.

Pierwsze z nich to definicja Edgara Schein’a. Według niego kultura organizacji to zbiór podstawowych założeń, które zostały przez daną grupę społeczną wynalezione lub rozwinięte podczas procesu uczenia się. Celem tych założeń jest zapewnienie tej grupie społecznej, narzędzi do radzenia sobie z problemami dotyczącymi adaptacji do świata zewnętrznego oraz z integracją wewnątrz grupy. Schein zaprezentował piramidalny schemat poziomów kultury organizacyjnej. Są to nie uświadamiane założenia, leżące u podstawy piramidy; usytuowane wyżej częściowo obserwowalne normy i wartości oraz całkowicie widoczne i uświadamiane artefakty (tzn. sztuczne wytwory kultury np. język, mity, rytuały, sztuka i technologia). Pierwsza definicja wskazuje na funkcje kultury organizacyjnej jako czynnika scalającego grupę i ograniczającego niepewność wobec zmieniającego się otoczenia. Definicję Schein’a trafnie podsumowali J.A. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert: „(...) Innymi słowy, kultura organizacji stanowi ramy odniesienia, wyznaczające pracownikom ich codzienne

zachowania i decyzje, oraz prowadzące do osiągnięcia celów organizacji” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997: 192).

Druga definicja to koncepcja sformułowana przez G. Hofstede. Uważa on, że kultura organizacyjna to: „holistyczna, ‘miękka’ idea z ‘twardymi’ konsekwencjami”. Autor wskazuje na kluczową rolę, jaką te „aktywa psychologiczne” odgrywają w tworzeniu „aktywów finansowych” w późniejszym okresie. Innymi słowy uważa on, że kultura organizacyjna pośrednio przekłada się na wyniki finansowe firmy i jej pozycję konkurencyjną. Hofstede charakteryzuje również kulturę organizacyjną jako „kolektywne programowanie umysłu, które odróżnia jedną grupę społeczną od drugiej” (Strategor, 1999: 511).

Zagłębiając się w zagadnienie kultury organizacyjnej, należy również zasignalizować, że wynikiem jego badań było stworzenie ogólnej klasyfikacji podziału kultur organizacyjnych wg sześciu kryteriów:

1. Kultura zorientowana na procesy lub zorientowana na rezultaty.
W kulturze ukierunkowanej na procesy, pracownicy postrzegają siebie jako unikających ryzyka oraz dokonują ograniczonego wysiłku w pracy. Natomiast w kulturze zorientowanej na rezultaty, pracownicy są nastawieni na efektywne zakończenie powierzonych im zadań.
2. Kultura zorientowana na pracownika lub zorientowana na pracę.
To kryterium przeciwstawia orientację z jednej strony na zagwarantowanie pracownikom dobrych warunków pracy, opieki i przyjaznej atmosfery, a z drugiej strony na wywieranie nacisku na wykonanie zadania z pominięciem potrzeb pracowników.
3. Kultura „zaściankowa” lub profesjonalna.
W kulturze „zaściankowej” pracownicy mają tendencję do identyfikowania się z firmą, organizacja wpływa na zachowania pracowników w biurze i w życiu prywatnym. Kultura profesjonalna natomiast zakłada opieranie swojej tożsamości na wykonywanym zawodzie lub pełnionej funkcji, życie prywatne jest wyodrębnione od systemu kulturowego panującego w firmie.
4. Kultura otwarta lub zamknięta.
System otwarty pozwala osobom z zewnątrz łatwo przeniknąć do firmy i być częścią zespołu. System zamknięty powoduje, że tylko wyselekcjonowane osoby pasują do typu kultury w firmie, inne osoby napotykają trudności z integracją.
5. Kultura surowej kontroli lub łagodnej kontroli.
Pracownicy firmy, która charakteryzuje się łagodną kontrolą, nie przykładają wagi do kosztów, ram czasowych i ścisłości wykonywania poleceń. Odwrotnie w kulturze surowej kontroli. Tutaj pracownicy są świadomi konieczności zarządzania czasem i efektywnej gospodarki kosztowej.
6. Kultura normatywna lub kultura pragmatyczna.
Kryterium normatywności odnosi się do przedsiębiorstw, w których pracownicy podlegają sztywnym procedurom i poleceniom, które są ważniejsze niż rezultaty.

W firmach o kulturze pragmatycznej obserwowalna jest orientacja na klienta i elastyczne dopasowanie procedur do procesu wykonywania zadań (tamże: 512).

Z kulturą organizacyjną firmy łączy się kultura narodowa, która ma wpływ na tę pierwszą. Rozpoczynając dyskusję na temat związków kultury narodowej i organizacyjnej należy zaznaczyć, że pomimo cech wspólnych są to zdecydowanie odmienne pojęcia. Jedną z najbardziej oczywistych i najważniejszych różnic jest fakt, że pracownicy poznają kulturę firmy już po ukształtowaniu się w nich wartości, postaw i wierzeń związanych z kulturą narodową. Praktyki, jakie stosuje firma i wartości, jakie uważa za najważniejsze, są przedmiotem dalszego przyswojenia poprzez proces socjalizacji. Organizacja zapewnia spektrum norm i zachowań, gdzie kultura narodowa umożliwia zrozumienie konkretnej sytuacji i przyporządkowanie jej danego znaczenia. Tabela 1 uwypukla ważniejsze różnice pomiędzy pojęciami kultury narodowej i organizacyjnej.

Tabela 1. Kultura narodowa i organizacyjna – porównanie

Kultura narodowa	Kultura organizacyjna
Wspólne znaczenia	Wspólne zachowania
Związek bezwarunkowy	Związek warunkowy
Członkostwo poprzez urodzenie	Członkostwo poprzez socjalizację
Pod całkowitym wpływem	Częściowe zaangażowanie

Źródło: Thomas, 2000: 42.

Tabela 1 wyraźnie pokazuje, że ludzie są bezwarunkowo i nieświadomie członkami kultury narodowej, która wyznacza ogólne ramy postępowania. Natomiast organizacje mają pewien wpływ na jednostki i ich wartości. Ten wpływ jest jednak słaby i krótkotrwały w porównaniu do wpływu kultury narodowej. Zakłada on, że istotnym jest dopasowanie wartości kultury narodowej do wartości kultury organizacyjnej. Takie dopasowanie wpływa korzystnie na satysfakcję z pracy i bardziej efektywne podejmowanie decyzji. Oczywiście trzeba zaznaczyć, że zjawisko to jest zależne od wielu czynników indywidualnych, takich jak wiek, płeć czy staż pracy w firmie, które z kolei wpływają na stopień utożsamiania się z wartościami firmy.

Literatura przedmiotu określa, że w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych na kulturę organizacyjną firmy wpływają dwa typy kultur narodowych (Por. Sweeney, Hardaker, Vol. 1994, Nr 5: 3-14):

- kultura kraju pochodzenia firmy,
- kultura kraju goszczącego firmę.

Istotne zatem jest znaczenie kultury narodowej w tworzeniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Bardzo wyraźnie problem ten akcentuje G. Hofstede. Właśnie on na podstawie swoich szerokich badań międzynarodowych poświęconych tematowi kultur organizacyjnych, wyodrębnił cztery wymiary kultury

narodowej¹ (Hofstede, 1984: 21). Są to: „dystans władzy”, „indywidualizm/kolektywizm”, „męskość/kobiecość” oraz „unikanie niepewności”. Następnie kultury te poklasyfikował w określone grupy według siły występowania danego wymiaru uwzględniając ekonomiczno-socjologiczny kontekst biznesu.

Dystans władzy. Według tego wymiaru narody są klasyfikowane jako posiadające wysoki lub niski wskaźnik dystansu władzy. Osoby reprezentujące kultury o wysokim wskaźniku, akceptują scentralizowaną władzę, zależność od zwierzchników, struktury i zasady postępowania. Stąd też w tych krajach najbardziej efektywny będzie autorytarny styl podejmowania decyzji i przywództwa. Na przeciwnej skali plasują się kraje z niskim wskaźnikiem dystansu władzy. Kultury takie charakteryzują się silną potrzebą konsultacji w procesie podejmowania decyzji oraz negocjowaniem centralizacji władzy w przedsiębiorstwie. W tym przypadku najbardziej pożądanym będzie partycypacyjny lub konsultacyjny styl zarządzania. Szczegółowy opis kultur o wysokim i niskim wskaźniku dystansu władzy prezentowany jest w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka kultur w zakresie wymiaru dystansu władzy

Niski wskaźnik dystansu władzy	Wysoki wskaźnik dystansu władzy
Nierówności w społeczeństwie powinny być zminimalizowane	W społeczeństwie powinien istnieć określony porządek, którego nieodłącznym elementem jest nierówność
Wszyscy ludzie powinni być niezależni	Część ludzi powinna być niezależna, większość powinna być zależna
Zwierzchnicy postrzegają podwładnych jako „ludzi takich jak ja”	Zwierzchnicy postrzegają podwładnych jako odmiennych
Hierarchia oznacza nierówność ról, która została ustanowiona dla porządku lub wygody	Hierarchia oznacza nierówność ról w sensie egzystencjonalnym
Użycie władzy powinno być oparte na prawie i jest przedmiotem oceny pod względem dobra i zła	Władza jest zjawiskiem społecznym, która określa, co jest dobre, a co złe. Jej zasadność nie podlega dyskusji
Zwierzchnicy są dostępni dla podwładnych	Zwierzchnicy są niedostępni dla podwładnych
Wszyscy powinni mieć równe prawa	Ludzie mający władzę są predysponowani do posiadania przywilejów
Ludzie u władzy nie powinni okazywać, że posiadają władzę	Ludzie u władzy powinni wyglądać na posiadających jak najwięcej władzy
Należy winić system	Za winę należy obarczyć słabszych
Aby zmienić system należy dystrybuować władzę	Do zmiany systemu niezbędne jest zdekonizowanie ludzi u władzy
Ukryta harmonia występuje pomiędzy ludźmi u władzy a tymi, którzy tej władzy nie posiadają	Ukryte konflikty istnieją pomiędzy ludźmi u władzy a tymi, którzy tej władzy nie posiadają

Źródło: Opracowano na podstawie Hofstede, 1984: 94.

¹ Model G. Hofstede został oparty na wynikach badań, które badacz przeprowadził w 40 krajach. W badaniu brało udział ponad 100 tys. respondentów zatrudnionych w międzynarodowej korporacji IBM. Wzór ankiety wykorzystany w tych badaniach stanowi załącznik niniejszego artykułu.

Wskaźnik indywidualizmu/kolektywizmu. Kultury narodowe zdaniem Hofstede można klasyfikować na kultury o wysokim wskaźniku indywidualizmu (indywidualne) oraz o niskim wskaźniku indywidualizmu (kolektywne). Indywidualizm zakłada silną konieczność tożsamości i skupienie się na relacjach z najbliższą rodziną. Ludzie w tego typu kulturach poszukują autonomii w działaniu. Z kolei w kulturach kolektywnych, jednostka silnie identyfikuje się ze społeczeństwem jako całością. Członkostwo w różnych grupach społecznych, rozległa rodzina oraz skupienie się na wspólnym celu są wartościami nadrzędnymi. Bardziej szczegółowy opis kultur w tych wymiarach jest prezentowany w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka kultur w wymiarze indywidualizmu i kolektywizmu

Indywidualizm	Kolektywizm
W społeczeństwie każda jednostka powinna troszczyć się o siebie i swoją rodzinę	Ludzie rodzą się w klanach, które chronią ich w zamian za lojalność
Świadomość „ja”	Świadomość „my”
Jednostki są emocjonalnie niezależne od organizacji i instytucji społecznych	Jednostki są zależne emocjonalnie od organizacji i instytucji społecznych
Zaangażowanie w działalność organizacji ma charakter wymienny	Zaangażowanie w działalność organizacji ma charakter moralny
Nacisk jest położony na inicjatywę indywidualną oraz osiągnięcia; ideałem jest przywództwo	Podkreśla się przynależność do organizacji, ideałem jest członkostwo
Każdy ma prawo do prywatności i własnej opinii	Organizacja (klan) ingeruje w życie osobiste
Autonomia, różnorodność, przyjemność i indywidualne bezpieczeństwo finansowe są gwarantowane przez system	Ekspertyza, porządek, obowiązek i bezpieczeństwo są gwarantowane przez organizację (klan)
Istnieje potrzeba określonych znajomości i przyjaźni	Przyjaźń jest uwarunkowana przez stabilny związek; prestiż jest istotny
Wartościowe są głównie decyzje indywidualne	To decyzje grupy są najwartościowsze
Uniwersalizm, wartości i standardy dotyczą wszystkich	Partykularyzm, wartości i standardy różnią się dla członków grupy i pozostałych

Źródło: Opracowano na podstawie Hofstede, 1984: 166.

Wskaźnik unikania niepewności. Wskaźnik ten ma pokazać, do jakiego stopnia społeczeństwo czuje się zagrożone przez niepewne sytuacje oraz jak toleruje niepewność przyszłości. Członkowie kultur o wysokim wskaźniku unikania niepewności próbują zredukować niepewność poprzez poszukiwanie konsensusu i stabilizacji, ustanawianiu formalnych reguł. Członkowie kultur charakteryzujących się niskim wskaźnikiem unikania niepewności łatwiej akceptują sytuacje niezwykłe, odbiegające od przyjętych schematów. Ponadto, osoby reprezentujące tę kulturę są zwykle przeciwnikami struktur i ich hierarchii, są w stanie łatwiej akceptować ryzyko. Są również mniej zestresowani i łatwiej jest im podejmować decyzje. Analiza powyższego wymiaru kultury przedstawiona jest w tabeli 4.

Tabela 4. Charakterystyka kultur w wymiarze unikania niepewności

Niski wskaźnik unikania niepewności	Wysoki wskaźnik unikania niepewności
Niepewność jest łatwiej akceptowana; wyzwania każdego dnia są naturalne dla ludzi	Niepewność w życiu jest odczuwana jako zagrożenie, z którym należy walczyć
Spokój i mniej stresu	Niepokój i stres
Czas jest dany	Czas to pieniądź
Ciężka praca, jako taka, nie jest cnotą	Istnieje wewnętrzna potrzeba ciężkiej pracy
Zachowania agresywne są krytykowane	Zachowania agresywne są akceptowane
Preferuje się nieokazywanie uczuć	Okazywanie uczuć jest pożądane
Konflikty i konkurencja mogą być utrzymane na poziomie 'fair-play' i użyte konstruktywnie	Konflikty i konkurencja mogą być przyczyną agresji; powinno się unikać konfliktów
Odchylenia nie są postrzegane jako groźne, istnieje tolerancja	Odmienne idee lub osoby różniące się od innych są niebezpieczne
Nacisk położony jest na relatywizm, empirię	Poszukuje się prawd i wartości absolutnych
Powinno istnieć niewiele reguł	Istnieje potrzeba pisemnych regulacji
Chętniej podejmuje się ryzyko	Bezpieczeństwo jest istotne
Władze są po to, aby służyć obywatelom	Zwykli obywatele są niekompetentni w porównaniu do władz

Źródło: Opracowano na podstawie Hofstede, 1984: 140.

Wskaźnik maskulinizacji/feminizacji. Hofstede sklasyfikował kultury narodowe jako faworyzujące męskość, lub faworyzujące kobiecość. Ten wskaźnik sygnalizuje, do jakiego stopnia wartości obecne w społeczeństwie są „męskie” – wysoki wskaźnik (utożsamiane np. z asertywnością, współzawodnictwem, gromadzeniem pieniędzy i dóbr, brakiem zainteresowania innymi, czy też różnicowaniem ról społecznych na kobiece i męskie), lub „kobiece” – niski wskaźnik (związane przykładowo z jakością życia, empatią, równością płci, dbałością o środowisko naturalne) (Mroziewski, Nr 9/2002). Tabela 5 prezentuje wybrane cechy kultur w tym wymiarze.

Tabela 5. Wskaźnik maskulinizacji/feminizacji kultur

Kultury faworyzujące wartości męskie	Kultury faworyzujące wartości kobiece
Mężczyźni powinni być asertywni, kobiety powinny być opiekuńcze	Mężczyźni mogą być zarówno asertywni jak i opiekuńczy
Role płci w społeczeństwie są jasno zdefiniowane	Role płci są płynne
Mężczyźni powinni dominować	Powinna istnieć równość pomiędzy płciami
Liczą się wyniki i osiągnięcia	Ważna jest jakość życia
Żyje się, aby pracować	Pracuje się, aby żyć
Pieniądże i dobra są ważne	Ważni są ludzie i środowisko
Idealna jest niezależność	Wzajemna zależność jest ideałem

cd. tabeli 5.

Jednostka podziwia tego, który odniósł sukces	Jednostka współczuje komuś, komu się nie powiodło
Ostentacyjne zachowania męskie („macho”) są doceniane	Zachowania i kultura androgyniczna jest ideałem

Źródło: Opracowano na podstawie Hofstede, 1984: 206.

W dalszej części artykułu przedstawione zostaną uogólnione jakościowe wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród polskich i duńskich pracowników zatrudnionych w duńskim przedsiębiorstwie położonym w Polsce. Celem badań było ukazanie możliwości zastosowania koncepcji kultury organizacyjnej autorstwa G. Hofstede do funkcjonowania zagranicznej firmy w polskich warunkach. Narzędziem badawczym była ta sama ankieta, którą G. Hofstede wykorzystał w swoich słynnych badaniach.

Badanie przeprowadzono w 2005 roku i było ono przykładem sondażowego studium przypadku. Uczestniczyło w nim 46 pracowników duńskich i 54 pracowników polskich.

Część respondentów duńskich zdobywało swoje doświadczenie zawodowe w trakcie tworzenia duńskiego przedsiębiorstwa w Polsce w latach 90-tych, a część natomiast ma stałe kontakty z firmą, bowiem w niej pracuje. Stąd też można przyjąć, iż badani Duńczycy znają dobrze realia ekonomiczno-społeczne w naszym kraju.

Przykładem tego są nie tylko dostrzegane przez nich zachodzące zmiany gospodarcze w Polsce. Duńczycy także zwracają uwagę na zmiany w mentalności polskich pracowników, na szybką adaptację techniczną i kulturową. Potwierdzeniem orientacji w tym zakresie są wrażenia i opinie pochodzące z kontaktów z ich firmą w Polsce typu: „przyjazna atmosfera”, „dobrze wykształceni pracownicy”, ale także „brak znajomości języków obcych”, „autorytarne tendencje”, „słaba praca w grupie”, „konserwatyzm”.

Przedstawiona poniżej analiza i interpretacja wyników badawczych dotyczy czterech wymiarów kultury narodowej i jej związków z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Wymiarami tymi są: dystans władzy, unikanie niepewności, męskość – kobiecość oraz indywidualizm – kolektywizm (zob. Hofstede, Hofstede, 2007).

Uwzględniając problem **dystansu władzy** z badań wynika, iż jest on wysoki. Potwierdzają to opinie respondentów polskich i duńskich dotyczące szerokich przywilejów dla menedżerów. Także akceptacja przez podwładnych poleceń menedżerów i brak z ich strony chęci partycypacji w procesie decyzyjnym są w większym stopniu zauważalne w oddziale polskim duńskiej firmy. Sytuacje te wskazują na odmiennność stylu zarządzania z przewagą stylu autokratycznego. Szczególnie Duńczycy zauważają, że polscy menedżerowie pozostają często poza grupą pracowniczą, zachowują wobec nich odrębność i dystans, czego nie dostrzega się w Danii, gdzie przykładą się dużą wagę do egalitaryzmu w pracy.

Polscy menedżerowie, zdaniem Duńczyków, pomimo wdrażania wzorców duńskich bliskich stylowi demokratycznemu, to i tak jednak nadal „są mniej wrażliwi na relacje międzyludzkie”. Stosunki międzyludzkie pomiędzy zwierzchnikiem a podwładnym są mniej otwarte, a wśród polskich menedżerów ciągle istnieje jeszcze tendencja do alienowania się od grupy pracowniczej.

Duńscy respondenci zaznaczają także, że polscy menedżerowie zbyt kontroliują swoich podwładnych, ale jednak pod względem efektywności pracy nie ustępują menedżerom duńskim, a nawet są bardziej ambitni i zorientowani na rozwój.

Z kolei polscy pracownicy u duńskich menedżerów cenią otwartość, umiejętność planowania, obiektywizm i duże umiejętności komunikacyjne. Typowy duński menedżer stara się być „raczej kolegą niż szefem”, a więc preferuje styl demokratyczny w zarządzaniu, co w wielu przypadkach bardzo ułatwia współpracę pomiędzy szczeblami służbowymi.

Zdaniem polskich respondentów jedynym minusem duńskiego stylu zarządzania jest proces podejmowania decyzji. Obciążony jest on długotrwałymi dyskusjami i usilnym poszukiwaniem konsensusu, co przez polskich pracowników jest często postrzegane jako mało efektywne i uniemożliwiające szybkie działanie.

Wymiar **unikania niepewności** łączy się z niechęcią do odpowiedzialności, a co za tym idzie także do niepewności i ryzyka. Wyniki badań wskazały nie wyższy stopień unikania niepewności przez polskich respondentów. Postrzegali bowiem oni w większym stopniu niż respondenci duńscy, istnienie reguł i konieczność ich przestrzegania.

Opinia duńskich respondentów jest jednoznaczna. Mówią oni, że Polacy zmienili bardzo swoje zachowania, stali się bardziej innowacyjni, a akceptowanie zmian przychodzi im coraz łatwiej. Zauważają także jednak to, że wśród polskich menedżerów nadal brakuje odwagi w podejmowaniu ryzyka i boją się oni popełnienia błędów. Cechy te, zatem łączą się ściśle z wysokim stopniem unikania niepewności. Według respondentów z obu grup badanych zaletą polskich pracowników jest zaangażowanie w pracę. Jedni i drudzy wyrażają opinie, że polscy pracownicy w duńskiej firmie charakteryzują się wysoką identyfikacją z zakładem pracy, poświęcają swój czas wolny na rozwiązywanie problemów zawodowych, pomimo świadomości, że jest to w pewnej mierze uwarunkowane czynnikami ekonomicznymi pracowników.

Pomimo opinii pozytywnych, część jednak respondentów (także polskich) doświadczyła obecnego, w duńskiej firmie położonej w Polsce, zjawiska nepotyzmu, nieuczciwości oraz problemów z utrzymaniem tajemnicy zawodowej.

Generalnie, wyniki badań wskazują na istnienie wśród pracowników polskiego pochodzenia, wyższego niż duńskich pracowników poczucia niepewności w pracy zawodowej.

Innym wymiarem wg G. Hofstede, kultury narodowej i związanej z nią kultury organizacyjnej firmy jest wskaźnik **męskości – kobiecości**, inaczej maskulinizacji

– feminizacji. Z badań można zauważyć, że w polskim oddziale duńskiej firmy w znacznym stopniu występują wartości feministyczne.

Przykładowo polscy pracownicy uważają, że brak jest jednoznacznego nastawienia na awans i karierę bez pominięcia nieformalnych relacji personalnych. Przedsiębiorstwo według nich powinno być odpowiedzialne za pracowników i opiekuńcze wobec załogi. Dla obu grup respondentów, to jest Duńczyków i Polaków, bardzo istotna jest pewność pracy i stabilność zatrudnienia. Stąd też wyniki badań nie wykazały istotnych różnic w preferencji pracowników wobec wyzwań, stabilizacji i pewności pracy.

Warto także zaznaczyć, że Polacy byli otwarci na relacje interpersonalne w firmie i bardziej zależało im na przyjaznych stosunkach w pracy, co w literaturze określone jest jako cecha „kobieca” (feministyczna) (zob. Hofstede, Hofstede, 2007).

Wartości maskulinizacji (męskie) w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa dość wyraźnie ujawniły się w odpowiedziach na pytania dotyczące płacy i premii. Bowiern wysokość płacy i inne przewidziane regulaminem dodatkowe czynniki wynagrodzenia były bardziej cenione przez Polaków niż Duńczyków. U tych ostatnich właśnie rozwój kariery osobistej postrzegany był jako ważniejszy czynnik motywacji niż płace.

Właśnie nacisk społeczny na sukces indywidualny a także potrzeba posiadania określonego statusu społeczno-zawodowego determinowały położenie ekonomiczne pracowników. Wśród polskich respondentów kolejność była odwrotna. Wpierw osiągnięcie sukcesu ekonomicznego wyznaczało status społeczno-zawodowy pracownika.

Wyznacznikiem wartości męskich, według G. Hofstede są rozmaite umiejętności zawodowe. Okazuje się, że duńscy respondenci podkreślali istniejące różnice dotyczące większego ukazywania szacunku kobietom w polskiej kulturze organizacyjnej firmy, a niestety negocjowania u nich umiejętności w niektórych rodzajach działalności zawodowej, jak np. w negocjacjach. Większość duńskich respondentów uważa też, że środowisko biznesowe w Polsce jest mniej przyjazne dla kobiet.

Tym niemniej generalnie wszyscy respondenci badanego przedsiębiorstwa uznali, że panują w nim warunki zapewniające równouprawnienie płci i że praca kobiet jest postrzegana pozytywnie.

Powyższe wyniki w odniesieniu do sytuacji polskich pracowników nie są jednoznaczne. Bowiern oni cenili nie tylko warunki finansowe w pracy, (choć to deklarowali na pierwszym miejscu), ale też wyraźnie podkreślali karierę zawodową, możliwości rozwoju i awansu, co wszystko zwrótnie decyduje o statusie ekonomicznym pracownika i chęci osiągnięcia przez niego określonego poziomu życiowego, co przez Duńczyków zostało już wcześniej osiągnięte.

W badaniach G. Hofstede czwartym wymiarem kultury narodowej, w tym również organizacyjnej, mającym ekonomiczno-socjologiczny kontekst biznesu jest **indywidualizm – kolektywizm**. Badania przeprowadzone w polskim oddziale duńskiego przedsiębiorstwa wyraźnie nie wskazały istnienia znaczących różnic kulturowych

między pracownikami polskimi a duńskimi w zakresie indywidualizmu – kolektywizmu. Niemniej jednak, polscy respondenci w większym stopniu niż duńscy byli zdania, iż decyzje podejmowane indywidualnie są bardziej efektywne niż decyzje grupowe. Percepcja taka wskazuje na orientację indywidualistyczną.

Z drugiej strony jednak zauważa się przesłanki by sądzić, iż w polskiej jednostce właściciela duńskiego istnieje również częściowa orientacja kolektywna. Bowiem praca i życie osobiste pracowników były postrzegane jako wzajemnie przenikające się sfery częściej przez polskich niż duńskich respondentów. Znaczy to, że Polacy relatywnie bardziej cenili przyjazne więzi ze współpracownikami niż Duńczycy.

Duńscy respondenci postrzegali polskich podwładnych jako „bojących się popełniać błędy” i mających trudności z aktywną partycypacją w zarządzaniu, pomimo implementacji stylu konsultatywnego. W opinii Duńczyków, Polacy „mają potrzebę bycia kontrolowanymi” oraz często wolą akceptować polecenia kierownika bez konstruktywnej dyskusji”.

Według duńskich respondentów nadal istnieje konieczność ulepszania pracy zespołowej w jednostce duńskiej w Polsce. Uważają oni, że praca w grupie nie jest naturalna dla Polaków i nadal istnieje potrzeba lidera grupy; podczas pracy zespołowej aż za nadto widoczna jest hierarchia a przekazywanie informacji jest trudniejsze. Występuje też fenomen nieustającej dyskusji, który wydłuża proces decyzyjny i utrudnia osiągnięcie konsensusu.

Pomimo jednak tych negatywnych opinii, większość respondentów zgadza się co do faktu ciągłej zmiany w zachowaniach polskich pracowników i orientacji na otwartość oraz akceptowalność odpowiedzialności.

Uzyskane wyniki badawcze potwierdzają założenia literaturowe G. Hofstede dotyczące niemożności całkowitego zredukowania przez kulturę przedsiębiorstwa różnic w zakresie kultury narodowej pomiędzy pracownikami szczególnie w warunkach internacjonalizacji firm.

Można stwierdzić, że kultura narodowa wpływa na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Widać to w przypadku badanej firmy, gdzie nowa kultura organizacyjna tam wytworzona jest swoistą funkcją wartości narodowych pracowników polskich i duńskich oraz uosobionych tradycyjnych wartości ukształtowanych w dotychczasowej działalności tej firmy. Sytuacja ta jest wyraźnie widoczna w kombinacji cech feministycznych i maskulinistycznych oraz w specyficznych relacjach podwładny – przełożony, na które składają się z jednej strony: niski dystans władzy o korzeniach duńskich, a z drugiej strony wysoki dystans władzy istniejący w tradycyjnej polskiej kulturze.

Ponadto zauważa się, że kultura rodzima duńskiej firmy w Polsce oparła się w dużym stopniu schematowi zachowań aplikowanemu według wzorca duńskiego. To znaczy, że cechy duńskiej kultury narodowej reprezentowanej przez duńskich pracowników silnie oddziaływały na polskich pracowników, ale nie usunęły trwale zakorzenionych wartości polskiej kultury narodowej.

Akceptując założenia G. Hofstede na polu zarządzania międzykulturowego, nie jest zaskakującym, że różnice w kulturach organizacyjnych i stylach menedżerskich są uwarunkowane cechami kultur narodowych. Oddziaływanie różnic kulturowych na działalność firm może być nacechowane zarówno negatywnie, jak i pozytywnie. Z pewnością zróżnicowanie percepcji wynikające z odmiennych uwarunkowań narodowych jest widoczne w trudniejszych działaniach marketingowych, negocjacjach, kształtowaniu struktur organizacyjnych i wzajemnej adaptacji.

W przypadku badanego przedsiębiorstwa zauważa się trudności wynikające z różnych wzorców kultur narodowych w takich przejawach kultury organizacyjnej, jak: podejmowanie decyzji, praca zespołowa, delegowanie i akceptowanie odpowiedzialności, dialog podwładny – przełożony.

Badania przeprowadzone w Polsce dowiodły, że różnorodność kulturowa narodu oddziałuje pozytywnie na działalność i rezultaty kultury organizacyjnej firmy w zakresie ekspansji, kreatywności, otwartości i innowacyjności oraz w zrozumieniu klienta. Stąd też wśród pracowników polskich, a szczególnie wśród kadry menedżerskiej, istotne stają się takie ważne cechy jak: skłonność do podejmowania ryzyka, umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków, orientacja na osiągnięcia i sukces osobisty oraz firmy, świadomość więzi społecznych w zespole pracowniczym.

Wartości te tworzą satysfakcję z pracy, wpływają pozytywnie na klimat organizacyjny przedsiębiorstwa oraz rzutują na jego efekty ekonomiczne.

W analizie związków kultury organizacyjnej z kulturą narodową oraz w świetle powiązania tej pierwszej kultury z kondycją ekonomiczną firmy, powinno się pamiętać o otoczeniu społeczno-ekonomicznym, politycznym, techniczno-użytkowym, które jest wszechobecne, niezależnie od miejsca i czasu. Dlatego też warto prowadzić dalsze badania nad wartościami społeczeństw, nad ich kulturami narodowymi, które stymulują kultury organizacyjne przedsiębiorstw, pozytywnie lub negatywnie wpływają na ich wyniki w warunkach internacjonalizacji.

Literatura

- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE.
- Hofstede G., 1984, *Culture's Consequences. International differences In work – related values*, Beverly Hills – London – New Delhi: Sage.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), 2004, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mroziowski M., 2002, *Narodowe style zarządzania*, w: *Przegląd Organizacji*, Nr 9.
- Stoner J.A., Freeman R.E. i Gilbert D.R., 1997, *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- Strategor, 1999, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa: PWE.
- Sweeney E.A., Hardaker G., vol. 1994, *The Importance of Organisational and National Culture*, w: *European Business Review*, Nr 5.

Pytania użyte w oryginalnym kwestionariuszu Geerta Hofstede dotyczące klasyfikacji kultur (Hofstede, 1984).

Unikanie niepewności:

1. Jak często jesteś zestresowany w pracy? (skala 1-5: 1 – zawsze, 5 – nigdy).
2. Zasady obowiązujące w przedsiębiorstwie nie powinny być łamane, nawet, jeśli pracownicy uważają, że byłoby to z korzyścią dla firmy (skala 1-5: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).
3. Jak długo planujesz pracować dla tej firmy? (procent odpowiedzi: a) najwyższej dwa lata, b) 2-5 lat, c) więcej niż pięć lat.

Dystans władzy:

1. Procent pracowników, którzy uważają, że ich menedżer podejmuje decyzje w sposób autokratyczny lub paternalistyczny.
2. Percepcja podwładnych, czy ich pracownicy (ich współpracownicy) boją się nie zgadzać z menedżerem (skala 1-5: 1 – bardzo często, 5 – bardzo rzadko).
3. Preferencje podwładnych wobec stylów podejmowania decyzji: 1) autokratyczny, 2) paternalistyczny, 3) konsultatywny, 4) demokratyczny.

Wskaźnik indywidualizmu:

Jest dla mnie ważne, aby (stopień ważności w skali 1-5):

1. Wykonywać pracę, która przynosi satysfakcję.
2. Żyć wraz z rodziną w sposób, jaki uważamy za odpowiedni.
3. Mieć możliwość uzyskiwania wysokich zarobków.
4. Pracować z ludźmi, którzy dobrze ze sobą współpracują.
5. Mieć możliwość szkoleń, aby się rozwijać i uczyć.
6. Mieć dodatkowe składniki wynagrodzenia.
7. Mieć poważanie i uznanie za dobrze wykonaną pracę.
8. Mieć dobrze wyposażoną i estetyczną przestrzeń w pracy.
9. Mieć swobodę wykonywania pracy na swój sposób.
10. Mieć pewność pracy w danej firmie.
11. Mieć możliwość awansu na wyższe stanowiska.
12. Mieć dobre relacje z menedżerem.
13. Realizować w pełni swoje możliwości i talenty w pracy.
14. Mieć pracę, która pozostawia czas na życie rodzinne.

Wskaźniki maskulinizacji:

Pytania 1,2,3,4,7,10,11, 12 z działu „wskaźnik indywidualizmu”

Sylwester M. Kania

Kulturowe wyznaczniki efektywności organizacji

Wprowadzenie

Organizacja, podstawowe pojęcie w dziedzinie nauki o organizacji i zarządzaniu rozumiana jako, wyodrębniona z otoczenia całość ludzkiego działania, mająca określoną strukturę skierowaną na osiągnięcie jakiegoś celu lub celów. Podstawowymi właściwościami każdej organizacji są: celowość – istnienie celu lub celów do osiągnięcia, złożoność z dających się określić elementów powiązanych ze sobą i z całości organizacji, odrębność celów i struktury w stosunku do otoczenia a jednocześnie powiązane przez nie z otoczeniem.

Głównymi składnikami każdej organizacji są cele, struktura, ludzie i technika. Są one ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują. Ludzie formułując cele instytucji sami muszą się jej podporządkować. By je realizować, a w konsekwencji osiągnąć, tworzą podsystem techniczny, który określa ich organizacyjne zachowania i cele.

Ludzie są najważniejszym składnikiem każdej organizacji. W odróżnieniu od celów, struktur i technik, które są podsystemami sztucznymi, ludzie są systemami naturalnymi. Wnoszą do organizacji swoje biologiczne i kulturowe potrzeby, świadomość, inteligencję, postawy wobec rzeczywistości. Ludzie są jednocześnie bardzo zawodnym składnikiem organizacji, ale dzięki nim instytucje trwają i mają możliwość rozwoju.

W każdej organizacji dają się wyodrębnić pewne normy, wartości i postawy, akceptowane przez wszystkich (większość) pracowników. Stanowią one mniej lub bardziej zwarte systemy, które zasługiwać mogą na miano kultury. Istnieje ona tak długo, jak długo jej elementy składowe są akceptowane przez członków danej zbiorowości. W tym sensie kultura jest tworem zbiorowości (społeczności), a nie tworem natury. Opisywana przez antropologów i etnografów, zaciekawionych jej genezą i funkcjami, niepostrzeżenie stała się ważnym czynnikiem dynamizującym efektywność szczególnych wspólnot minionego stulecia, jakimi są społeczności

organizacyjne (korporacyjne). Badacze, analitycy i konsultanci nowoczesnego zarządzania dostrzegli w kulturze źródło powodzenia lub niepowodzenia w dążeniu do coraz bardziej wyrafinowanych celów (misji, strategii, zadań i ról). Nie trzeba już nikogo przekonywać, że niektóre organizacje odnoszą sukcesy dzięki kulturze. To ona jednoczy, scala, stabilizuje, zmniejsza niepewność, sprzyja wspólnemu widzeniu celów lub ułatwia znajdowanie sposobów rozwiązywania problemów. Daje ona mocne osadzenie dla rozwiązań strategicznych organizacji.

Definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia. Inna zasadnicza różnica w sposobie podejścia do kultury organizacyjnej polega na potraktowaniu jej bądź jako jednego z podsystemów organizacji, bądź jako synonimu organizacji. W pierwszym przypadku kultura jest jedną z cech organizacji, w drugim natomiast – organizacja jest niczym innym jak kulturą (Sikorski, 1998).

Kultura organizacyjna nie istnieje w próżni, podobnie jak wszystko co dzieje się w organizacji, uzależniona jest od szeregu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Warunkują one w istotny sposób jej rodzaj i funkcje. Wynika z tego, że kultury danej organizacji nie da się zrozumieć w oderwaniu od kultury kraju (czynnika zewnętrznego), w którym prowadzi ona swoją działalność. Nie możliwe jest zrozumienie w oderwaniu od typu uczestników procesów organizacyjnych (czynnika wewnętrznego), najczęściej charakteryzowanych w kategoriach: płci, wieku, wykształcenia, postawy, systemów wartości, więzi emocjonalnych. Dziś dla większości badaczy zagadnień kultury organizacyjnej jest oczywiste, wzajemne oddziaływanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, czyli wzajemne przenikanie się wartości narodowych, społecznych i lokalnych z wartościami indywidualnymi.

O istnieniu kultury organizacyjnej dowiadujemy się analizując zewnętrzne jej przejawy. Znając jej przejawy, bardzo trudno jest interpretować znaczenie kultury. Natomiast znając kulturę, co nie jest sprawą prostą znacznie łatwiej zrozumieć jej przejawy. Poznanie i rozumienie (interpretowanie) sprzęga się wzajemnie. Część składników kultury, jest ukryta głęboko w podświadomości danej grupy. Układają się one jednak w pewne sekwencje dające się zidentyfikować dopiero przy pomocy różnych technik, np. wywiadu, ankiet itp. Łatwiej jest obserwować i analizować wytwory kultury w postaci na przykład specyficznego stylu zarządzania, stylu komunikowania się, spędzania wolnego czasu, wytyczania ścieżek kariery itd. Są one przejawem wartości, które stanowią jądro każdej kultury. Uczymy się ich od dzieciństwa, często nie zdając sobie sprawy z tego. Kształtują naszą wrażliwość etyczną i zapewniają godność.

Najistotniejsze składniki kultury są ukryte głęboko w świadomości i podświadomości członków danej organizacji. Decydują one o wzorcach kulturowych zachowań i ocenie rezultatów. Składniki te układają się w pewną sekwencję, poczynając od składników dających się zidentyfikować po obserwacji zachowań z przedstawicielami

danej kultury. Sekwencja składników kultury organizacyjnej przedstawia się następująco:

Założenia – wartości – normy – postawy

Założenia – mają charakter filozoficzny i światopoglądowy, dotyczą podstawowych rozstrzygnięć, tego, jaki jest stosunek danej grupy do środowiska, rzeczywistości, prawdy, natury ludzkiej, stosunków międzyludzkich. Przyjęte założenia kształtują odpowiedni dla nich system wartości, czyli wyobrażenie o tym, co pożądanego. **Wartości** tutaj to przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w organizacji. **Normy** natomiast wynikają z przyjętego systemu wartości, określają, do czego należy dążyć, a czego unikać, oraz jak to robić. Normy z kolei mają wpływ na kształtowanie postaw członków firmy. Spoiwem kultury i jej wyróżnikiem jest język.

Tworząc kulturę i ucząc się jej posługujemy się językiem. Prowadząc interesy posługujemy się językiem.

Efektywnego zachowania człowieka w organizacji nie można zrozumieć abstrahując od kultury organizacyjnej. Gdyż jej wpływ decyduje o sile potrzeb pracownika i hierarchii tych potrzeb i jest jednym z podstawowych czynników decydujących o skuteczności zarządzania organizacją.

Większość autorów prac naukowych publikowanych w ciągu ostatnich kilkunastu lat utrzymuje, że firmy odnoszą sukcesy – stale osiągają zysk i mają lepsze od przeciętnych wyniki finansowe – wtedy, gdy są spełnione określone warunki (Porter, 1980). Sześć z pośród tych warunków uważa się za decydujące. Pierwszym jest obecność wysokich barier wejścia. Kiedy inne przedsiębiorstwa, próbując podjąć te samą, co my działalność, napotykają trudne do pokonania przeszkody (na przykład wysokie koszty, skomplikowana technologia wytwarzania, albo specjalistyczna, strzeżona patentami wiedza, która powstrzymuje nowe firmy przed wkraczaniem na opanowany przez nich rynek), będziemy mieli do czynienia z nieliczną konkurencją, jeśli w ogóle z jakakolwiek. Drugim warunkiem jest produkt, którego nie da się zastąpić żadnym innym. Jeśli inne przedsiębiorstwa nie mogą skopiować wyrobu czy usługi naszej firmy, nie istnieją też rozwiązania alternatywne. Po trzecie, duży udział w rynku stwarza sprzyjające warunki do osiągnięcia sukcesu, umożliwiając naszej firmie korzystanie z oszczędności z tytułu ekonomii skali i wydajności. Czwartym warunkiem jest mała siła przetargowa nabywców. Na przykład jeśli nabywcy wyrobów naszej firmy uzależniają się od naszego przedsiębiorstwa, ponieważ nie mają alternatywnego źródła zaopatrzenia, sprawa oczywista jest osiąganie przez nas wysokich dochodów. Piąty warunek to mała siła przetargowa dostawców. W tym wypadku jest podobnie – jeśli dostawcy uzależniają się od naszego przedsiębiorstwa, ponieważ nie mają żadnych innych odbiorców, oznacza to dla nas lepsze wyniki finansowe. Nasza firma może wynegocjować korzystniejsze ceny i terminy, lepsza jakość i/lub zwiększenie zakresu obsługi. Szóstym i ostatnim

warunkiem jest rywalizacja między konkurentami. Pomaga ona odwrócić uwagę od współzawodnictwa z naszą firmą. Konkurenci walczą między sobą, zamiast zjednoczyć siły i przypuścić atak na nas.

Bezsprzecznie wyżej wymienione warunki powinny ułatwiać osiągnięcie sukcesu finansowego. Niemniej jednak, analizując badania dotyczące sukcesów na rynku amerykańskim pięciu najlepszych organizacji ostatnich dwóch dziesięcioleci, nie został spełniony żaden z koniecznych warunków do osiągnięcia sukcesu (Pfeffer, 1995: 55-72).

Warto w tym miejscu zadać pytanie, co odróżnia te firmy, które odniosły spektakularny sukces, od innych. Kluczowym elementem jest zawsze coś mniej namacalnego, mniej rzucającego się w oczy, ale ważniejszego od wcześniej wymienionych czynników rynkowych. Otóż główną cechą wyróżniającą te firmy, ich największym atutem w walce z konkurentami oraz najważniejszym czynnikiem, które wszystkie one wymieniają jako podstawowa determinanta ich sukcesu, jest kultura organizacji.

Efektywne funkcjonowanie tych firm jest mniej związane z siłami rynkowymi, niż z dominującymi w nich wartościami, z pozycją na rynku niż z osobistymi przekonaniem, z korzystnymi źródłami zaopatrzenia niż z porywającą wizją przyszłości. Trudno też wymienić choć jedną firmę odnoszącą sukcesy i uważaną za lidera w swej dziedzinie, która nie odznacza się wyraźną, rozpoznawalną kulturą organizacyjną.

W zasadzie każda wiodąca na rynku firma wykształciła własną, łatwo rozpoznawalną kulturę. Kultura ta czasem tworzona przez założyciela firmy, kiedy indziej powstaje stopniowo, w miarę jak organizacja pokonuje przeszkody w swoim otoczeniu. Czasem jest rozwijana świadomie przez zespoły zarządzające, które systematycznie usprawniają funkcjonowanie organizacji.

Można uznać, że firmy, które odnoszą sukces na rynku, tworzą coś wyjątkowego, co zastępuje strategię firmy, obecność na rynku albo przewagę technologiczną. Chociaż strategia i obecność na rynku, jak i technologia są z pewnością bardzo ważne, to organizacje, które odniosły wyjątkowy sukces, tworzą kapitał tkwiący w wyjątkowej sile kultury organizacji. Niewątpliwie ta siła polega na tym, że wyrazistość i wyjątkowość kultury pomaga eliminować niepewność, zapewniając wszystkim jeden system interpretacji, tworzy porządek społeczny przez jasne określenie, czego od pracowników się oczekuje, gwarantuje ciągłość, co powoduje, że kolejne pokolenia uczestników organizacji wyznają te same podstawowe wartości stosując te same zasady, budując jej tożsamość i wspólne zaangażowanie.

Firmy chcąc się rozwijać, muszą wypracować w sobie zarówno zdolności adaptacyjne, jak i innowacyjne. Pierwsze dają im możliwości przystosowawcze, drugie możliwości kreowania rzeczywistości, co nie jest bez znaczenia w trudno przewidywalnym otoczeniu.

Za podstawowe kryteria oceny zdolności adaptacyjnych i kreatywnych samej organizacji i pracowników można uznać to, co stanowi o sile i wyrazistości kultury organizacji. Będzie to zapewne możliwość przystosowania się do zmian, zdolność do rozwiązywania problemów oraz plastycznego reagowania odpowiednio do wymagań otoczenia, jak i świadomość celów i istoty działalności organizacji, stopień identyfikacji pracowników z celami firmy, co zbuduje poczucie tożsamości członków organizacji. Zdolność do rzetelnej oceny – spostrzegania i dokładnej interpretacji właściwości otoczenia, a szczególnie tych jego obszarów, które są związane z funkcjonowaniem firmy – spowoduje, że będzie ono bardziej otwarte na informacje zwrotne z otoczenia.

Celem niniejszego opracowania jest pokazanie kultury organizacyjnej jako czynnika determinującego efektywne funkcjonowanie organizacji.

Realizacja celu wymagała pokazanie związków i roli kultury organizacyjnej w kształtowaniu wszystkich elementów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Jako podstawę wywodów omawiających problem, przyjęto badania kultury organizacyjnej w Stoczni Gdynia SA i w Stoczni Gdańskiej. W określeniu kulturowej mapy organizacji, posłużono się metodą opracowaną na podstawie wartości konkurujących.

Opracowanie składa się z trzech części.

W pierwszej części przedstawiono znaczenie otoczenia, w którym funkcjonuje polski przemysł okrętowy i jego rolę w kształtowaniu modelu organizacji.

W drugiej części zaprezentowano podstawowe założenia modelu wartości konkurujących, oraz wyniki badań kulturowej mapy badanych organizacji i wnioski, co do kształtowania modelu kultury optymalnej.

W części trzeciej pokazano rolę kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności firmy.

Otoczenie w kształtowaniu modelu funkcjonowania organizacji

Pod pojęciem otoczenia kryją się wszelkie czynniki zewnętrzne istotne z punktu widzenia prowadzonej działalności. Tradycyjnie rozróżnia się makrootoczenie (zwane także otoczeniem dalszym, pośrednim lub ogólnym) oraz mikrootoczenie (określane także mianem otoczenia bliższego, bezpośredniego lub konkurencyjnego).

Makrootoczenie to „zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp.” Jego cechą charakterystyczną jest to, iż zmiany zachodzące w tym obszarze wpływają na

działanie firmy, ale firma nie ma możliwości oddziaływania na tę część otoczenia (Obłój, 2007: 208). Tradycyjnie w ramach makrootoczenia analizuje się czynniki o charakterze polityczno – prawnym, społecznym, demograficznym, ogólnoeconomicznym, techniczno – technologicznym i przyrodniczo – geograficznym.

Mikrootoczenie jest z punktu widzenia przedsiębiorstwa łatwiejsze do zidentyfikowania, jako że w jego ramach znajdują się podmioty, z którymi firma wchodzi w bardziej bezpośrednie interakcje. Mowa tu o powiązaniach o charakterze kooperacyjnym i konkurencyjnym, jakie przedsiębiorstwo nawiązuje ze swoimi konkurentami, dostawcami czy odbiorcami (Gierszewska, Romanowska, 2003: 35). Niektórzy autorzy zaliczają do tego grona także społeczność lokalną (Żurawik, Żurawik, 1996: 65). Cechą charakterystyczną mikrootoczenia jest to, że ma ono wpływ na firmę i jednocześnie firma może także na nie oddziaływać: zmieniać i kształtować (Obłój, 2007: 208).

Dokonując oceny sytuacji w otoczeniu firmy zawsze należy pamiętać o specyfice konkretnej branży. Zdarza się bowiem tak, że czynnik postrzegany przez podmioty z jednej branży jako nie podlegający ich wpływowi, z punktu widzenia innego sektora jest raczej czynnikiem bliższym. Takie różnice można obserwować w odniesieniu do niektórych czynników polityczno – prawnych. Generalnie jest to sfera zaliczana do otoczenia dalszego, jako że pojedynczy podmiot nie jest w stanie wpłynąć na kształt regulacji prawnych stanowionych przez ustawodawcę. Wystarczy jednak przyrzeć się np. branży górniczej by zauważyć, że silne lobby reprezentujące interesy konkretnej grupy przedsiębiorstw jest w stanie wymusić na stanowiących prawo korzystne dla siebie rozwiązania prawne. To oczywiście tylko jeden z przykładów, ale uświadamia on konieczność analizowania zjawisk w otoczeniu zawsze w określonym kontekście.

Otoczenie w jakimś sensie determinuje funkcjonowanie organizacji, a w szczególności w znaczącym stopniu wpływa na wykreowanie strategii ekonomicznej firmy i konsekwencji z tego wypływających. Mam tutaj na myśli realizowanie się organizacji poprzez pełnienie różnych funkcji, a w szczególności funkcji personalnej, w której kształtowanie niemały udział ma kultura organizacyjna.

W tym miejscu należy zadać pytanie, które dotyczy czynników kształtujących sytuację sektora okrętowego w Polsce. Odpowiadając na tak zadane pytanie, zwrócono uwagę na specyfikę tego przemysłu, którą najlepiej oddają dwie jego cechy:

- strategiczny charakter dla gospodarki kraju / regionu,
- globalny zasięg.

Mówiąc o znaczeniu strategicznym warto wskazać na kilka jego przyczyn. Jedną z nich są uwarunkowania historyczne. Wiele państw w Europie i na świecie to kraje z dostępem do morza, które od wieków prowadziły szeroko rozumianą gospodarkę morską. Eksploatacja mórz, jako źródeł pożywienia i drogi transportu wymagało posiadania łodzi i statków. To zapotrzebowanie pobudzało rozwój szkodnictwa, które w późniejszym czasie rozwinęło się w dzisiejszy przemysł budowy

statków. Tradycyjnie też produkty przemysłu okrętowego miały duże znaczenie dla obronności poszczególnych krajów. Stąd też za istotne uważano posiadanie własnych stoczní, zdolnych zaopatrzyć kraj w okręty na wypadek wojny. Trzeba też pamiętać, że współczesny przemysł okrętowy to nie tylko stocznie, ale także szereg kooperujących z nimi podmiotów. Tak więc los firm budujących statki wpływa bezpośrednio na sytuację ich dostawców, podwykonawców czy współpracujących z nimi instytucji badawczych. W wielu krajach przemysł okrętowy to duży pracodawca, a więc jego sytuacja ma bezpośrednie przełożenie na lokalny rynek pracy. Często produkty przemysłu okrętowego stanowią ważną część jego oferty eksportowej, a tym samym budują pozycję danego kraju czy regionu na świecie. Wreszcie przemysł okrętowy to także źródło innowacji, w tym także ekologicznych, które mogą być upowszechnione i wykorzystane w ramach całej gospodarki.

Specyfika sektora okrętowego polega na jego globalnym charakterze, co oznacza, że konkurencja odbywa się pomiędzy wszystkimi podmiotami zajmującymi się budową statków z całego świata. Nabywca ma nieograniczone możliwości dokonywania zakupu u dowolnego producenta w dowolnej części świata. W sektorze tym praktycznie nie występują bariery handlowe, tak charakterystyczne dla innych sektorów.

Na rynku tym praktycznie brak barier handlowych, wobec czego armator ma absolutną swobodę w wyborze stoczni, w której zamawia statki.

Pokróćce opisane funkcjonujące otoczenie przemysłu okrętowego wyznacza funkcjonowanie polskich stoczní. W przypadku Stoczni Gdynia i Stoczni Gdańskiej ich funkcjonowanie wyznacza głównie specyfika sektora okrętowego, którego jest elementem. Stocznia Gdynia, wraz ze Stoczną Szczecińską Nową i Stoczną Gdańską tworzą grupę najważniejszych i największych producentów statków w Polsce. Główny cel działalności Stoczni Gdynia i jej uzasadnienie istnienia doskonale wyraża misja, która brzmi w następujący sposób:

Naszą siłę i doświadczenie czerpiemy z osiemdziesięcioletniej działalności na międzynarodowym rynku okrętowym. Tradycję łączymy z nowoczesnością. Stosujemy przyjazne dla środowiska technologie, a naszym armatorom zapewniamy najlepsze, spełniające międzynarodowe normy jakości statki. Będziemy nadal utrzymywać wysoką pozycję jako producenta statków na światowym rynku okrętowym. Zapewniamy dynamiczny rozwój Spółki konsekwentnie dążąc do spełnienia oczekiwań naszych akcjonariuszy¹.

Strategia rozwoju stoczni zakłada specjalizację sektorową – firma koncentruje się na produkcji statków morskich. Towarzyszy temu strategia outsourcingu, polegająca na wydzielaniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym (Trocki, 2001: 13).

Stocznia bardzo wyraźnie chce być postrzegana jako producent statków wysokiej jakości, choć nie tak zaawansowanych technicznie, jak chemikaliowce czy

¹ <http://www.stocznia.gdynia.pl/myweb2/homepl.htm>

statki pasażerskie. Jakkolwiek wyraźnie stocznia stawia na oferowanie produktów wysokiej jakości, niezbędne (zwłaszcza w obliczu prężnie rozwijającej się dalekowschodniej konkurencji, głównie ze strony Chin i Korei Południowej) jest ograniczenie kosztów i ogólna poprawa rentowności.

Głównym elementem kształtującym funkcjonowanie firmy z jednej strony, jest nastawienie na budowę statków o wysokiej jakości, co w obliczu warunków w jakich funkcjonuje jest uzasadnione. Z drugiej strony istotnym celem jest ograniczenie kosztów i poprawa rentowności. W obliczu tak sformułowanej strategii ekonomicznej Stoczni, strategię personalną wyznaczają działania nakierowane na podnoszenie wydajności pracy i poprawy jej warunków.

Kulturowa mapa organizacji jako konsekwencja funkcjonowania otoczenia i przyjętej strategii rozwoju

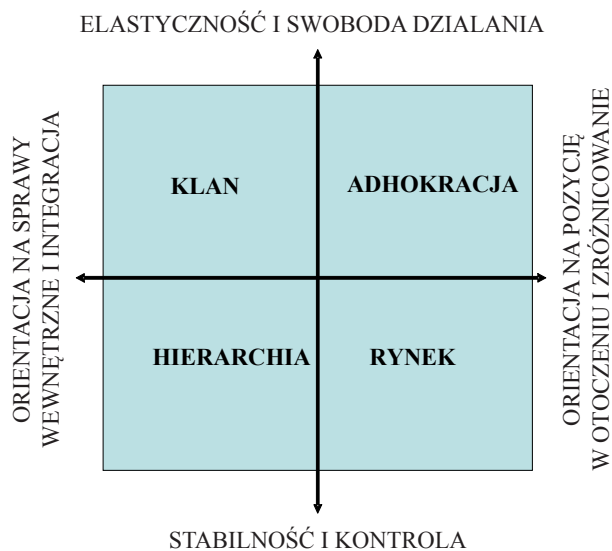
Efektywne funkcjonowanie organizacji nie można zrozumieć abstrahując od kultury organizacyjnej, gdyż jej wpływ decyduje o sile potrzeb pracownika i hierarchii tych potrzeb i jest jednym z podstawowych czynników decydujących o skuteczności zarządzania organizacją. Do pokazania związków kultury organizacyjnej z efektywnym funkcjonowaniem organizacji, wykorzystano wyniki badań określających kulturową mapę organizacji w Stoczni Gdynia i Gdańsk, jako reprezentantów polskiego przemysłu okrętowego.

Badania pozwoliły na zdiagnozowanie kultury organizacyjnej aktualnej i pożądanej, oraz na opracowanie jej optymalnego modelu funkcjonowania. W tym celu posłużono się znanym modelem wartości konkurujących, a metoda badania opracowana na podstawie założeń modelu, daje możliwość diagnozy kultury organizacyjnej aktualnej, jak i pożądanej.

W tym miejscu należy dokonać rozróżnienia między wizją kultury pożądanej, która jest wyrazem dążeń, czasami marzeń subiektywnych odzwierciedleń pracowników, które nie muszą wcale być w zgodzie z optymalnym modelem kultury, która jest współzależna od pewnej wizji funkcjonowania przedsiębiorstw jakimi są polskie stocznie. Wizja i misja są z kolei wartościami, których realizacja jest kształtowana w zależności od wielu innych obiektywnych czynników a w szczególności od globalnego otoczenia, w którym funkcjonują stocznie oraz cały przemysł okrętowy. Te właśnie czynniki wyznaczają pewien model kultury, wzorce i wartości w kształtowaniu efektywnych zachowań zarówno organizacji jak i jej pracowników.

Model wartości konkurujących powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji. W skrócie rzecz ujmując model sprowadza

się do opisu funkcjonowania organizacji na dwóch wymiarach. Jeden wymiar na jednym biegunie grupuje kryteria efektywności akcentujące elastyczność, samodzielność, dynamiczność. Drugi wymiar zestawia kryteria efektywności, które kładą nacisk na orientację na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, z kryteriami związanymi z orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Te dwa wymiary – osie dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki, z których każda opisuje odrębny zestaw wskaźników efektywności organizacji. Są nimi: **klan**, **adhokracja**, **hierarchia** i **rynek** (zob. rys. 1).



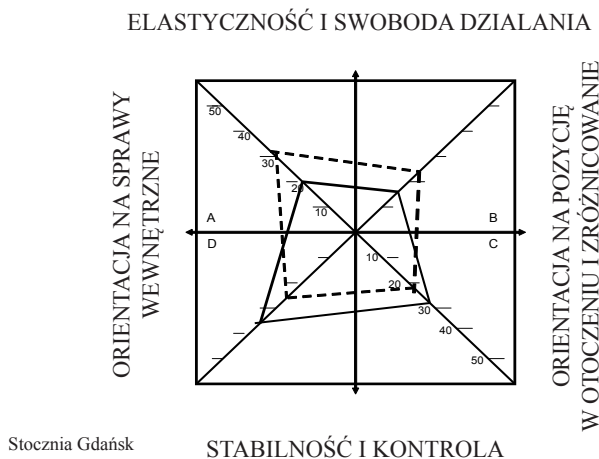
Rys. 1. Model wartości konkurujących

Źródło: Opracowanie własne.

Organizacja o **kulturze hierarchii**, to miejsce w wysokim stopniu sformalizowane i zhierarchizowane. Procedury dyktują, co mają robić ludzie. **Kultura rynku** odnosi się do organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek. Jest silnie zorientowana na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu. **Kultura klanu**, modelowy typ organizacji nazwany jest klanem ze względu na swe podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. **Kulturę adhokracji** reprezentuje organizacja, której głównym zadaniem jest popieranie przedsiębiorczości, kreatywności i poszukiwanie nowych rozwiązań.

Wyniki badań pokazują, iż istniejąca kultura organizacyjna w badanych stocznich jest kulturą hierarchiczną. (zob. rys. 3 i 4). Duże znaczenie mają również wartości z kultury rynku. Mały udział w kulturze organizacji mają kultura adhokracji i kultura klanu, co prawdopodobnie może być przeszkodą w doskonaleniu kompetencji w kierunku doskonalenia jakości budowanych statków. Taka wartość jest

pożądana ze względu na budowanie pozycji na globalnym rynku. Cechą charakterystyczną dla tego typu organizacji jest koncentracja na sprawach wewnętrznych, z dużą potrzebą stabilności i kontroli, z jednoczesną koncentracją na

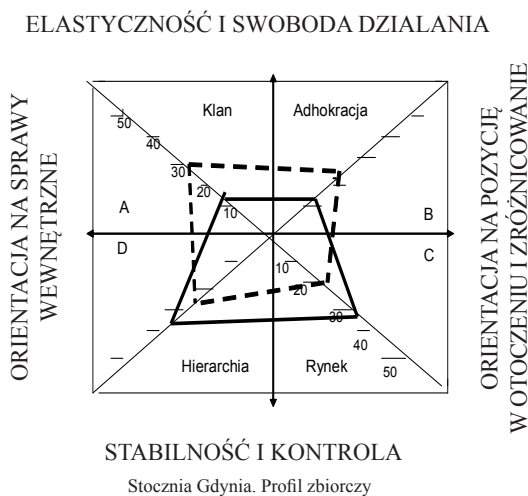


Rys. 3. Uśredniony profil kultury organizacyjnej dla Stoczni Gdańsk

Kultura aktualna _____

Kultura pożądana -----

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 4. Uśredniony profil kultury organizacyjnej dla Stoczni Gdynia

Kultura aktualna _____

Kultura pożądana -----

Źródło: Opracowanie własne.

własnej pozycji w otoczeniu. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury. Przywódcami są dobrzy koordynatorzy i organizatorzy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie firmy.

Miarą sukcesu jest pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności..

Inaczej się ma sprawa jeśli chodzi o kulturę pożądaną, czyli o pewną wizję przyszłości. Tutaj już widać rozbieżności, nie tylko w poszczególnych badanych grupach, ale też wewnątrz grup. Trudno jest w tym przypadku o jakieś prawidłowości. Świadczyć to może o braku jednakowej wizji, spójnego i jasnego celu, albo też o braku świadomości zintegrowania wszystkich obszarów działalności. Niemniej jednak można wyodrębnić pewne prawidłowości. Dotyczą one głównie zmian kultury pożądaney w kierunku zwiększenia nacisku na kulturę klanu i adhokracji, kosztem zmniejszenia nacisku na dolne ćwiartki, czyli na kulturę hierarchii i rynku..

Analizując funkcjonowanie polskich stoczni w warunkach dużej konkurencji, optymalnym modelem pożądanym kultury organizacyjnej byłby równomierny udział w funkcjonowaniu organizacji, wartości z wszystkich czterech ćwiartek modelu wartości konkurujących, gdzie podkreśla się zarówno rolę kultury klanu i kultury rynku jak i kultury hierarchii obok kultury adhokracji. Może to być oznaką zarówno siły jak i słabości. Badania, które przeprowadzono w innych organizacjach, obrazują, iż efektywność była najwyższa tam, gdzie kładziono nacisk na nowatorstwo i zmiany (adhokracja), a jednocześnie na stabilność i kontrolę (hierarchia), (Cameron, Quinn, 2003). Sprawne organizacje mogą pokonywać te paradoksy zachowując się w elastyczny sposób, czasem pozornie sprzeczny. Mogą nakłaniać do wysokiej wydajności, a zarazem chętnie delegować uprawnienia i utrzymywać beztroską, swobodną atmosferę.

Kultura organizacyjna i jej znaczenie w efektywnym funkcjonowaniu organizacji

W zarządzaniu organizacją, a zwłaszcza w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie można abstrahować od kultury organizacyjnej, gdyż jest to jeden z podstawowych warunków skuteczności działania. Zachowania pracowników w organizacji mają bezpośredni związek z kulturą organizacyjną firmy. Modelując zachowania i postawy pracowników wpływamy na kulturę organizacyjną, a ta z kolei wpływa na zarządzanie poprzez swoje funkcje zewnętrzne i wewnętrzne (Schein, 1985: 591).

Dokonując oceny roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu firmą można powiedzieć, że w zakresie dostosowania do jej zewnętrznego środowiska kultura organizacyjna umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji przez jej uczestników. Poprzez integrację pracowników wokół celów wynikających ze strategii firmy umożliwia im porozumienie, w wyborze zasobów i środków działania. Ujednolica sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów w zakresie realizacji celów. Kultura organizacyjna w swej funkcji zewnętrznej, daje możliwość określania kierunków i sposobów doskonalenia organizacji, ale też, co jest niezmiernie ważne do rozpoznawalności organizacji w otoczeniu, może propagować wzorce przyjęte w firmie.

W zakresie funkcji wewnętrznej kultura organizacyjna oferuje wspólny język i aparat pojęciowy, dzięki czemu proces komunikowania przebiega skuteczniej. W jakimś sensie określa kryteria przynależności do grupy i jej granice, zwiększając poprzez to integrację uczestników organizacji. Ma też duże znaczenie we wprowadzaniu jasnych reguł gry, przyczyniając się do konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. Zaspakaja potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji, dając pewność, że przestrzeganie wyznaczonych norm kultury zapewnia przynależność do grupy. I w końcu jest podstawą formułowania kryteriów nagradzania i karania, poprzez co członkowie grupy podlegają wspólnym kryteriom oceny postaw, zachowań, decyzji i motywacji.

Istnienie w praktyce zarządzania organizacją, świadomości i roli kultury organizacyjnej jest kluczowym czynnikiem wpływającym na kształtowanie postaw i zachowań pracowników a w konsekwencji na efektywną realizację zadań wynikających ze strategii firmy. W miarę nasilania się konkurencji i wzrostu różnego rodzaju nacisków, kultura organizacji nabiera coraz większego znaczenia i jest mocniej akcentowana. Dzieje się tak dlatego, że paradoksalnie kultura zapewnia zarówno trwałość, jak i elastyczność, czyli zdolność przystosowania się. Trwałość i stabilność to cechy, jakie zapewnia kultura poprzez wzmocnienie poczucia tożsamości, dając zbiór zharmonizowanych wartości, którymi można się kierować. Proces przystosowania się jest zaś ułatwiony dzięki zrozumiałym zasadom, które leżą u podstaw wszelkich strategii organizacji, kreowanych na potrzeby nowych wyzwań.

Przeprowadzone badania kultury organizacyjnej w Stoczni Gdynia i w Stoczni Gdańskiej wskazują na wartości, które powinny stanowić podstawę efektywnych zachowań organizacyjnych pracowników. Kształtowanie zachowań sprzyjających innowacji i doskonalenia kompetencji zawodowych przekłada się pośrednio na sukces firmy. Jest to możliwe, poprzez zbudowanie odpowiedniego systemu gratyfikacji, czyli wdrażając system motywacyjny promujący zachowania innowacyjne, rozwijające możliwości twórcze kadry menedżerskiej, stawiający pracownikom, wysokie wymagania jakościowe oraz dużego zaangażowania w sferę badawczo – rozwojową. Istotne jest zatem opracowanie systemu motywacyjnego kładącego nacisk na twórczość i jakość, a nie na ilość wykonanej pracy.

Kultura organizacyjna wraz z oczekiwanymi wymaganiami wobec pracowników, stanowi o kryteriach rekrutacji i selekcji. Zachowania pracowników mają bezpośredni związek z kulturą organizacyjną Stoczni. Kształtując poprzez system ocen zachowania oddziałuje nie tylko na kulturę organizacyjną, ale również na motywację pracowników i na motywowanie ich do zmiany w pożądanym przez firmę kierunku.

Zakończenie

Kultura organizacyjna stanowi o jednym z głównych czynników kształtujących efektywne funkcjonowanie firmy. Formowana przez otoczenie i strategię organizacji, wpływa na politykę personalną firmy i wyznaczoną przez nią strategię personalną. Wpisuje się doskonale w model systemu rekrutacji i selekcji pracowników, gdyż stanowi o podstawowych kryteriach doboru pracowników, wyznacza oczekiwane zachowania firmy wobec pracowników, czyli jest podstawą budowania kryteriów oceny. Na podstawowych założeniach i wartościach kultury firmy opiera się system motywacyjny, który wzmacnia pożądane zachowania oraz model rozwoju pracowników, który niweluje różnice między stanem aktualnym a pożądanym.

Literatura

- Bieliński J., 2005, *Światowe i krajowe uwarunkowania rozwoju przemysłu okrętowego jako czynniki kształtujące zasoby pracy w stoczniach*, prezentacja na seminarium EUROSTER „Stan, perspektywy i bariery rozwoju przemysłu okrętowego”, Sopot, 18 lutego.
- Cameron S.K., Quinn R.E., 2003, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2003, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
<http://www.stocznia.gdynia.pl/myweb2/homepl.htm>
- Oblój K., 2007, *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE.
- Pfeffer J., 1995, *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, Academy of Management Executive, nr 9.
- Porter M., 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Schein E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sikorski Cz., 1998, *Ludzie nowej organizacji*, Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Trocki M., 2001, *Outsourcing*, Warszawa: PWE.
- Żurawik B., Żurawik W., 1996, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWE.

Międzykulturowe dylematy zarządzania organizacją w kontekście różnic polsko-niemieckich

Wprowadzenie

W dzisiejszym świecie biznesu bardzo łatwo zostać włączonym w operacje międzynarodowe czy to poprzez transakcje handlu zagranicznego, negocjacje czy pracując w filii zagranicznego przedsiębiorstwa. Różnice kulturowe są wyraźnie widoczne w praktyce codziennego biznesu. Mimo, że transakcje to liczby, towary i pozycje w bilansie to jednak prawdziwy sukces firmy na rynkach międzynarodowych zależy od tego na ile uda jej się zrozumieć często głęboko skrywane motywy postępowania partnerów i współpracowników zagranicznych. Za każdym działaniem ekonomicznym stoją bowiem ludzie, którzy dokonują wyborów. Ludzie ci partycypują w określonej kulturze, tworzą ją, są jej członkami.

Intensywność kontaktów międzykulturowych doprowadziła do tego, że w literaturze pojawiło się określenie międzykulturowej rywalizacji gospodarczej (Koźmiński, 1999: 205). Znajomość różnic kulturowych staje się więc niezbędna w aktualnej rzeczywistości gospodarczej gdyż nie tylko ułatwia kontakty między firmami i klientami, ale coraz częściej staje się gwarancją efektywności wewnątrz organizacji, szczególnie, gdy ta zatrudnia pracowników wywodzących się z różnych kręgów kulturowych.

Poznanie uwarunkowań kulturowych w zachowaniach ludzi z różnych kręgów kulturowych z całą pewnością przyczyni się do lepszego zrozumienia ich motywów i powiązanych z nimi zachowań, a to pomoże z kolei spojrzeć na procesy i dylematy zarządzania z szerszej perspektywy. Niektórzy badacze uważają, że procesy gospodarczej integracji sprzyjają powstawaniu swoistej kultury ponadnarodowej. Fenomen ten ma już swoją nazwę – Georg Ritzer, autor bestselleru „Macdonalizacja społeczeństwa” (Ritzer, 1997), nazwał go mcdonalizacją społeczeństw, nawiązując do oszałamiającej popularności sieci Mc Donald’s ponad wszelkimi kulturowymi granicami. Nie można jednak lekceważyć faktu, że korzystanie z tych samych produktów czy usług może mieć odmienne znaczenie dla konsumentów w różnych krajach. Podobnie

zbieżność struktur organizacyjnych i systemów zarządzania może mieć różne znaczenie w zależności od narodowego kontekstu kulturowego.

„Zjawiska globalizacji charakterystyczne dla współczesnej doby współpracy międzynarodowej doprowadziły po okresie ekspansywnej standaryzacji do formy stanowiącej jej zaprzeczenie – ujawniły wielką różnorodność kultur, konieczność ich lepszego poznania i rosnącą rolę komunikacji międzykulturowej” (Mikułowski-Pomorski, 1999: 8).

Perspektywa kulturowa w analizie funkcjonowania organizacji

Analizując zmienne kulturowe i formy ich występowania możemy lepiej poznać i zrozumieć charakterystyczne cechy danej kultury i w konsekwencji nauczyć się lepiej wykorzystywać różnice w zarządzaniu i praktyce biznesu.

Istnieje wiele koncepcji na temat tego, czym jest kultura. Najogólniej mówiąc to sposób funkcjonowania człowieka w społeczeństwie, to pewien sposób myślenia, odczuwania zachowania charakterystyczny dla przedstawicieli danej grupy.

Wartości kulturowe jako przekazywane poglądy na to, co dobre i złe, korzystne i wartościowe, wpływają bezpośrednio na normy, czyli zasady regulujące ludzkie zachowanie oraz obyczaje, czyli wzory i postawy moralne (Hofstede, Hofstede, 2007: 16-19).

Pierwsze próby sklasyfikowania poszczególnych kultur opierały się na określeniu poszczególnych wartości oraz stopnia ich ważności w danej kulturze. K. Sitaram i R. Cogdell zaproponowali dualistyczny podział kultur na kulturę wschodnią i zachodnią. Dynamiczna kultura zachodnia została przeciwstawiona pasywnej kulturze wschodniej. Edward Hall nie odrzucił tego podziału, ale skoncentrował się na sposobach przebiegu procesu komunikacji w różnym kontekście kulturowym. Na podstawie obserwacji zaproponował dwa typy kultury: niskiego i wysokiego kontekstu (Hall, 1984).

Obecnie jednym z najpopularniejszych modeli jest typologia pięciu wymiarów kultury Geerta Hofstede (Hofstede, Hofstede, 2007: 35-39) i uzupełniającą ją 7 wymiarowa typologia kultur według F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (2002: 22-24).

Hofstede sprowadza różnice kulturowe do następujących wymiarów: dystans wobec władzy, kolektywizm – indywidualizm, męskość-żeńskość, unikanie niepewności, orientacja na cele dalekie i bliskie. Według autorów „Siedmiu wymiarów kultury” różnice kulturowe sprowadzają się do 3 podstawowych kategorii: zróżnicowanego stosunku do ludzi, do czasu i otoczenia.

Tabela 1. Podejście do różnic kulturowych według G. Hofstede i F. Trompenaarsa /Ch. Hampden-Turnera

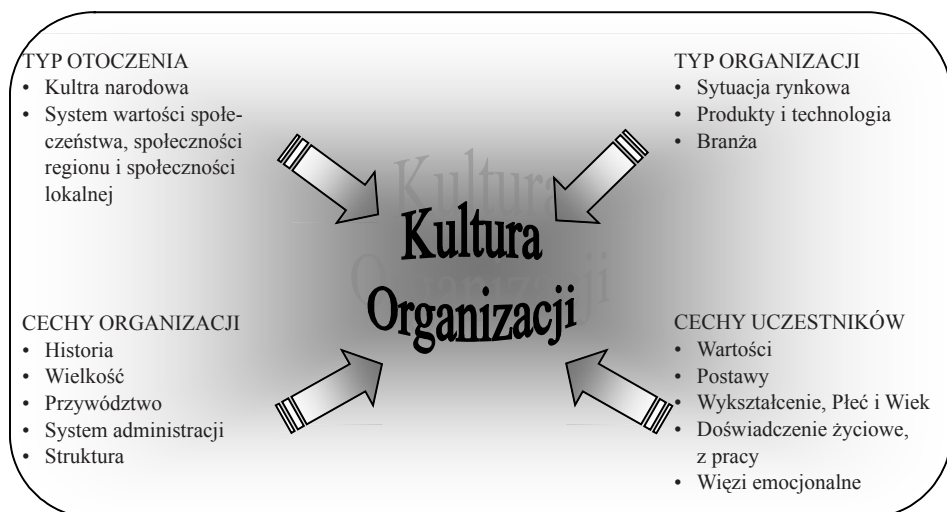
G. Hofstede	A. Trompenaars/ Ch. Hampden-Turner
1. Dystans władzy 2. Kolektywizm – indywidualizm 3. Kobiecość – męskość 4. Unikanie niepewności 5. Orientacja długo- i krótkoterminowa	Ludzie: 1.1. Uniwersalizm – partykularyzm 1.2. Indywidualizm – kolektywizm 1.3. Powściągliwość –emocjonalność 1.4. Wycinkowość – całościowość 1.5. Osiąganie statusu – otrzymywanie statusu Czas: 2. Sekwencyjność – synchroniczność Otoczenie: 3. Wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury autorów.

Globalna konkurencja zmniejsza znaczenie granic i sprzyja tworzeniu się rynku ponadnarodowego, ale praktycy i teoretycy zarządzania zastanawiają się czy różnice kulturowe nie stają na przeszkodzie w tym procesie. W istocie jest to pytanie o relacje zachodzące między kulturą narodową a kulturą organizacji.

Według G. Hofstede to właśnie kultura narodowa ma największy wpływ na jednostkę w sferze wartości i norm.

Pracownicy wnoszą do organizacji swój system wartości wypływający z kultury narodowej i w ten sposób stanowią najistotniejsze źródło wpływu na kulturę organizacyjną” (Hofstede, Hofstede, 2007: 253).

Tabela 2. Uwarunkowania kultury organizacyjnej

Źródło: Kostera, 2001: 379.

Międzykulturowe dylematy zarządzania organizacjami

Ludzie reprezentujący różne kultury respektują wiele zbieżnych poglądów i idei, lecz postrzegają je często z różnych punktów widzenia i z odmiennej perspektywy.

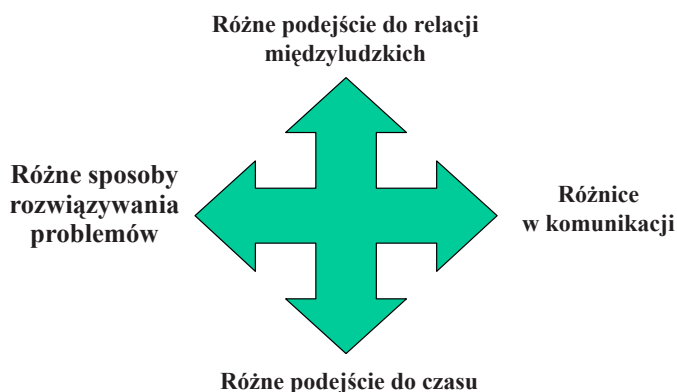
Dla dokonania porównań pomiędzy różnymi kulturami trzeba uciekać się do pewnych uogólnień dotyczących narodowych charakterystyk różnych członków organizacji. Takie uogólnienia związane są z ryzykiem tworzenia stereotypów, jednak praktyka zarządzania dowodzi, że mimo wszystko są one bardzo pomocne, gdyż członkowie wielokulturowych organizacji pracując razem ujawniają szereg różnic, które manifestują się w ich preferencjach, priorytetach czy wręcz codziennym zachowaniu i które bez głębszego zrozumienia mogą prowadzić do konfliktów a nawet zerwania współpracy.

Identyfikowanie różnic kulturowych jest więc ważnym procesem, bo pozwala na trafne przewidywanie reakcji członków organizacji lokalnych na planowane decyzje i rozwiązania systemowe. Równie istotne z punktu widzenia praktyki zarządzania jest wskazywanie podobieństw mogących stać się podstawą efektywnego zarządzania ponad podziałami kulturowymi. Dlatego wielu badaczy skupia się na opracowaniu modelu, który umożliwi menedżerom dostrzeżenie zarówno tego, co dzieli kultury organizacyjne jak i tego, co jest dla nich wspólne (Krupińska, Stobińska 2002: 57-78).

Dylematy zarządzania w aspekcie różnic polsko-niemieckich

Dylematy zarządzania w aspekcie różnic polsko-niemieckich można sprowadzić do 4 podstawowych płaszczyzn:

1. **Różne podejście do relacji międzyludzkich.**
2. **Różnice w komunikacji.**
3. **Różne podejście do czasu.**
4. **Różne sposoby rozwiązywania problemów.**



Rys. 1. Dylematy zarządzania w aspekcie różnic polsko-niemieckich

Różne podejście do relacji międzyludzkich

Różne podejście do relacji, które znajduje wyraz w kontaktach polsko-niemieckich, dobrze ilustruje wprowadzony przez R. Gestelanda podział kultur świata na kultury protransakcyjne i propartnerskie (Gesteland: 2000: 18-28).

Gesteland zaobserwował, że ludzie pochodzący z krajów, gdzie przeważa nastawienie protransakcyjne, skupiają się przede wszystkim na wykonaniu zadań, osiąganiu celu, transakcji jako takiej, natomiast dla osób pochodzących z krajów o kulturze propartnerskiej najważniejsze są stosunki i relacje z innymi. Osoby nastawione propartnersko mogą postrzegać nastawionych prozadaniowo partnerów jako zbyt pewnych siebie, agresywnych, wręcz grubiańskich. Natomiast dbanie o dobre stosunki może sprawiać wrażenie opieszałości i niezdecydowania i tak też może być postrzegane przez przedstawicieli kultury protransakcyjnej.

Podział kultur na te, bardziej zorientowane na zadania i te, w których nawiązanie i utrzymanie relacji jest priorytetem ma swoje odzwierciedlenie w praktyce biznesu i zarządzania (Murdoch, 1999: 47-79; Mikułowski-Pomorski, 1999: 101-122, Mruk (red.), 2002: 203-206; Kamiński, 2003: 162-180):

Tabela 3. Cechy charakterystyczne kultury propartnerskiej i protransakcyjnej

Kultury propartnerskie	Kultury protransakcyjne
Stosunek do rozpoczynania interesów	
Najpierw dobre stosunki	Najpierw interes
priorytet w komunikacji	
Harmonia, miłe stosunki	Dobre zrozumienie, wymiana informacji i faktów

cd. tabeli. 3.

Sposób komunikowania	
Wypowiedzi pośrednie, Wysoce „kontekstowy” ogólnikowy, zawołowany, opisowy, czytanie między wierszami	Wypowiedzi bezpośrednie, otwarty, szczery, jednoznaczny, bezosobowy „mało kontekstowy”
Stosunek do umów, kontraktów	
Duże znaczenie umów pisemnych, udział prawników w negocjacjach	Poleganie bardziej na osobistych relacjach niż na pisemnych kontraktach, renegecje kontraktów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury.

„Bądź miły!” a „bądź rzeczowy!”

Polacy wykazują wiele cech kultury propartnerskiej, podczas gdy w życiu zawodowym u Niemców dominuje silne zorientowanie na zadanie.

Gdyby zredukować różnice między Polską a Niemcami do słowa – klucza, to można by je przedstawić jako pewne zalecenia działania. Dla Niemca głównym zaleceniem byłoby „Bądź rzeczowy!” dla Polaka – „bądź miły!”¹

Dla Niemca bardzo silnie zabarwienie ma zarzut, że jest nierzeczowy a przez to nieprofesjonalny, dla Polaka podobną wymowę może mieć zarzut – że jest niehumaniczny.

A. Thomas rozwinął koncepcje standardów kulturowych, które na zasadzie kontrastu przedstawiają najbardziej typowe zachowania dla określonej kultury (Thomas, 1993: 377-424; O parach standardów kulturowych w aspekcie różnic niemiecko-czeskich pisze także Scholl-Machl, 2001: 99-109). Biorąc pod uwagę omawiane różnice polsko-niemieckie można byłoby nawiązać do następującej pary standardów.

Tabela 4. Para standardów kulturowych: priorytet dla relacji kontra „zadanie” w centrum uwagi

Kategoryzujące pytanie: Czy w interakcji i komunikacji główny nacisk kładzie się na zadania i rezultaty czy też na uczestniczące w niej osoby?	
Polacy Priorytet dla relacji	Niemcy „Zadanie” w centrum uwagi
Standard kulturowy „Priorytet dla relacji” opisuje fakt, że Polacy w interakcji i komunikacji przyznają pierwszeństwo aspektowi relacji międzyludzkich przed aspektem rzeczowym.	W zawodowej współpracy Niemców decydujące znaczenie ma sprawa, o którą chodzi, role i kompetencje zawodowe uczestników.
Polacy starają się w każdej interakcji stworzyć przyjemną atmosferę, zarówno dla partnera komunikacji jak i siebie samego.	Niemcy są zorientowani na cel i argumentują przy pomocy faktów. W sytuacjach zawodowych bardzo sobie cenią racjonalne „rzeczowe” zachowanie.

Źródło: Opracowanie własne.

¹ W języku niemieckim występuje wiele sformułowań, które podkreślają rzeczowość: „Man kommt zur Sache”, czyli przechodzi się do rzeczy... „Man bleibt bei der Sache”, czyli pozostaje się przy omawianej rzeczy..

Konsekwencją wynikającą z różnic między niemieckim „zorientowaniem na rzecz” a polskim „zorientowaniem na osobę” jest odmiennie ukonstytuowane poczucie odpowiedzialności. Dla Niemca najważniejsza jest odpowiedzialność za powierzone mu zadanie. W sytuacji konfliktowej jest on w stanie poświęcić dobre relacje z partnerem czy grupą, z którą przyszło mu współpracować, jeśli wykonanie zadania tego wymaga. Dla Polaka wywiązanie się z umowy jest również ważne, ale kiedy sytuacja konfliktowa będzie wymagała wyboru między grupą a zadaniem, jest duże prawdopodobieństwo, że opowie się za grupą.

Priorytet dla relacji w przypadku Polski znajduje swoje odzwierciedlenie także w kolejności cech, które dla Polaków są ważne w pracy. Przeprowadzone w krajach europejskich badania w ramach projektu European Values Studies² (Jasinska-Kania, Maroda, 2002) pokazały, że obok takich cech jak dobre zarobki i pewność pracy, Polacy cenią sympatycznych ludzi, z którymi mogą pracować i brak napięć w pracy (cechy kultury „kobiecej” według podziału G. Hofstede). Priorytety w przypadku Niemiec w tym zakresie wyglądają nieco inaczej – co ilustruje tabela 5.

Tabela 5. Cechy ważne w pracy

Polska	Niemcy
1. Dobre zarobki	1. Pewność pracy
2. Pewność pracy	2. Dobre zarobki
3. Interesująca praca	3. Interesująca praca
4. Sympatyczni ludzie, z którymi się pracuje	4. Możliwość wykazania się inicjatywą
5. Brak napięć w pracy	5. Praca, w której czujesz, że możesz coś osiągnąć/duże możliwości awansu
6. Wygodne godziny pracy	6. Praca z szerokim zakresem odpowiedzialności
7. Praca ciesząca się ludzkim szacunkiem	7. Praca odpowiadająca zdolnościom

Źródło: Opracowanie własne na podstawie European Values Studies 1999/2000.

Charakterystyczną cechą dla Polaków, która wynika z priorytetu relacji nad przydzielonym zadaniem jest dyfuzja, czyli nakładanie się różnych obszarów życiowych i osobowościowych w pracy. W kontraście do tego w firmach niemieckich praca stanowi główny priorytet a relacje międzyludzkie schodzą na drugi plan. W warunkach polskich bardzo istotne jest uwzględnianie struktur nieformalnych. Struktury nieformalne i nieformalne autorytety mogą mieć bardzo duży wpływ na sposób funkcjonowania organizacji i niemalą siłą decyzyjną. Odnosząc się do terminologii wprowadzonej przez F. Trampenaarsa i Ch. Hampden-Turnera można te różnice przedstawić za pomocą standardu kulturowego: „Wycinkowość – Całościowość” (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002: 103-123).

² European Values Studies www.europeanvalues.nl są przeprowadzane w krajach europejskich od 1990 roku i powtarzane w cyklu 5 letnim. Głównym ich celem jest zweryfikowanie, jakie wartości łączą a jakie dzielą mieszkańców Europy i zidentyfikowanie naczelných wartości w podstawowych sferach życia Europejczyków.

Tabela 6. Para standardów kulturowych: Dyfuzja obszarów osobowości i życia kontra rozgraniczenie obszarów osobowości i życia

Kategoryzujące pytanie: Czy człowiek spotyka innych ludzi w określonych „wycinkowych” obszarach życiowych i aspektach ich osobowości czy raczej wychodzi im naprzeciw całościowo, „dyfuzyjnie”?	
Polacy	Niemcy
Polacy wykazują wiele cech dyfuzji. Często można zaobserwować nakładanie się różnych obszarów w miejscu pracy: „emocjonalność-racjonalność” „praca – życie prywatne, rola – osoba” oraz „struktury formalne i nieformalne „ np. Uczucia, emocje, nastroje Polaków są również wyraźnie zauważalne w życiu zawodowym. Polacy poświęcają więcej czasu na pielęgnowanie kontaktów w pracy a ich rozmowy nie ograniczają się tylko do tematów zawodowych lub związanych z pracą, ale obejmują wszystko, co w danym momencie porusza rozmawiające osoby. Często formalne i nieformalne struktury przenikają się nawzajem.	Niemcy dokładnie oddzielają od siebie różne obszary życiowe. W pracy priorytet stanowi praca a wszystko inne schodzi na drugi plan. Dlatego też koledzy nie wiedzą zbyt wiele o sobie nawzajem. Niemcy starają się oddzielać uczucia i „obiektywne fakty”.

Źródło: Opracowanie własne.

Różnice w komunikacji

Edward T. Hall badał kultury pod kątem procesów komunikacyjnych.

Uważał, że ludzie różnych kultur mają trudności w porozumiewaniu się, ponieważ żyją niejako w odmiennych „światach”. Hall twierdził, że tylko niewielka część komunikacji odbywa się na poziomie świadomych, bezpośrednich aktów z użyciem formalnego słownictwa i gramatyki, zatem tylko niewielka warstwa komunikacji jest przez jednostkę bezpośrednio kontrolowana. Reszta dokonuje się poprzez środki niewerbalne. Duże znaczenie mają przy tym czynniki sytuacyjne i kontekst kulturowy. Hall podzielił kultury na kultury wysokiego i niskiego kontekstu (Hall 1984; Hall, Hall, 1990).

Kultura „niskiego” kontekstu	Kultura „wysokiego” kontekstu
Komunikowanie wyrażane jest w sposób bezpośredni, w słowach i jednoznacznych gestach. Kontekst nie jest istotny dla zrozumienia przekazu, gdyż jego znaczenie jest dosłowne.	Komunikowanie jest oparte w dużym stopniu na intuicji, często używane są sygnały niewerbalne. Dużą rolę odgrywają aluzje, podteksty i przekazy pośrednie.

Największa przepaść komunikacyjna to różnica między komunikacją explicite, czyli wyrażającą słowem wszelką myśl a komunikacją implicate, czyli komunikacją,

w której zarówno gest, mimika, jak i tempo wypowiedzi czy anegdota mają istotny wpływ na prawidłowe odczytanie informacji. Dla Niemca z jego kulturowej tradycji analizy słowa wypowiedziane słowo to 100 procent informacji i intencji. Dla Polaka, z jego perspektywy spoglądania na grupę, dbałości o relacje, mówienie wprost może być postrzegane jako niegrzeczne lub upokarzające (np. w przypadku prośby), Dlatego wypowiedziane słowo często to tylko pewna część informacji, reszty partner rozmowy powinien się domysleć sam. W ramach swoich kultur zarówno Polacy jak i Niemcy wykształcili metody i zdobyli narzędzia komunikacji oraz rozwinęli mechanizmy obronne. I tak Niemiec dobrze radzi sobie ze szczerością i czasem bolesną rzeczowością swojego rodaka. Polak nauczył się poprzez okresy braku wolności słowa i konieczności kodowania informacji dobrego czytania „między wierszami” i reagowania na „niewypowiedziane” życzenia czy oczekiwania swojego krajana.

Tabela 7. Para standardów kulturowych: „Wysoki” kontekst kontra „niski” kontekst

Kategoryzujące pytanie: Jak przebiega komunikacja?	
Polacy	Niemcy
Wербalne spotkania Polaków charakteryzuje komunikacja wysokokontekstowa. Stosują oni styl komunikacji, który jest pośredni w sformułowaniach i dość zawiły. Polacy częściej posługują się sugestiami i aluzjami oraz ostrożnymi sformułowaniami. Raczej opisują rzeczy, nie nazywając ich bezpośrednio po imieniu. Nie przechodzą od razu do sedna sprawy, lecz mówią często „naokoło”, posługując się dodatkowymi, pozajęzykowymi sygnałami, które należy „wyłować” z kontekstu, w celu zinterpretowania tego, co zostało powiedziane.	Niemcy preferują styl dużej bezpośredniości i ścisłości: formułują myśli w sposób jasny, precyzyjny i jednoznaczny*. Charakterystyczne elementy tego stylu są następujące: 1. Na pierwszym planie jest CO, natomiast JAK stanowi sprawę drugorzędną. 2. Niemcy rozmawiają bezpośrednio i raczej niedyplomatycznie, ale za to szczerze i uczciwie, dokładnie opisując, jak w danej chwili „widzą” daną rzecz. Ich wypowiedzi mogą czasami ranić, chociaż wcale nie takie są ich zamierzenia. 3. Pozostawienie swobody interpretacji nie należy do tego stylu. Niemcy chcą się wyrażać w sposób precyzyjny i dlatego bardzo dokładnie opracowują pod względem językowym to, co chcą przekazać. Myślą to, co mówią; i mówią to, co myślą. 4. Podobnie przy interpretacji wypowiedzi innych skupiają się na tym, co zostało wyraźnie powiedziane. Nie uwzględniają możliwości, że to, co powiedziane, może stanowić tylko część wiadomości, którą dla pełnego zrozumienia należy uzupełnić o inne elementy.

* Różnice w komunikacji dobrze ilustrują: „Priorytety wymogów stawianych prezentacjom przez narodowe audytoria w wybranych krajach” w przypadku Niemców są to m.in.: Solidność firmy, solidność produktu, informacja techniczna, nacisk na doświadczenie słuchaczy i wiedzę o produkcji, jasna procedura prezentacji, duży wybór drukowanych informacji (Lewis, 1996: 105).

Źródło: Opracowanie własne.

Polak bardzo często szuka „drugiego dna” w wypowiedzi. Będąc przyzwyczajonym do mówienia „nie wprost” może negatywnie oceniać bezpośredni sposób komunikacji niemieckiego partnera w rozmowie komentując, że: „Niemcy są agresywni, bezczelni, nietaktowni, nachalni” (Dudkowski, 4/2005: 45-50). Z kolei dla niemieckiego ucha polskie „owijanie w bawełnę”, i nadmiernie ostrożne sformułowania mogą wywołać mieszane uczucia oraz wrażenie, że „Polacy się ociągają, są niepewni, mało skuteczni i trudni do zrozumienia” (tamże, 4/2005: 58-68).

Różne podejście do czasu

R. Gesteland ze względu na podejście poszczególnych społeczeństw do czasu podzielił kultury na monochroniczne i polichroniczne (tamże).

Monochroniczne to takie, które kładą duży nacisk na punktualność i przestrzeganie harmonogramów oraz sztywność terminów. Punktualność w tych kulturach jest ważnym elementem oceny partnera i wykładnią jego profesjonalizmu i wiarygodności. Spotkania biznesowe i zebrania pracownicze są bardzo dobrze zaplanowane, rzadko przerywane, a czas traktowany jest jako cenne dobro wykorzystywany jak najbardziej efektywnie (Lewis, 1996: 116; Mruk (red.), 2002: 214-215)³. W kulturach polichronicznych, gdzie ważniejsi są ludzie i dobre relacje, punktualność i harmonogramy traktuje się dość elastycznie i dostosowuje do zmieniających się warunków i sytuacji. Zebrania mogą być przekładane i rzadko odbywają się według przyjętego harmonogramu. Kolizja kulturowa w obszarze różnego podejścia do czasu jest dość powszechna w świecie biznesu i praktyce zarządzania międzynarodowego. Często zdarza się, że przedstawiciele kultur monochronicznych zarzucają przedstawicielom kultur polichronicznych brak dyscypliny i brak poszanowania do czasu, uznając ich nawet za niedbałych i mało wiarygodnych. Natomiast przedstawiciele kultur polichronicznych zarzucają przedstawicielom kultur monochronicznych zbytnią sztywność i formalność (Gesteland, 2000: 62-64).

Inny podział przy opisie stosunku różnych narodów do czasu przedstawia E. Marx, przytaczając klasyfikację, zaproponowaną przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera na kultury postrzegające czas sekwencyjnie, czyli koncentrujące się na jednej czynności w danym momencie oraz synchroniczne, czyli takie,

³ Potwierdzeniem różnic kulturowych w zakresie sposobu komunikacji i podejścia do czasu mogą być różnice w przeprowadzeniu zebrań w wybranych krajach. W przypadku Niemiec priorytety w tym zakresie przedstawiają się następująco:

Cel: wymiana informacji, koordynacja, wydawanie dyspozycji.

Przygotowanie: bardzo dokładane.

Udział w zebraniu: zabranie głosu tylko, gdy osoba czuje się kompetentna, czasami brutalna szczerość wypowiedzi.

Porządek obrad: szczegółowo zaplanowany.

w których występuje tendencja do podzielności uwagi i wykonywania kilku zadań oraz czynności równolegle (Marx, 2000: 87-90; Trompenaars, Hampden-Turner, 2002: 149-152).

Biorąc pod uwagę te różnice w podejściu do czasu między Polakami i Niemcami można wyróżnić następującą parę standardów kulturowych.

Tabela 8. Para standardów kulturowych: Symultaniczność (synchroniczność) kontra konsekwentność (sekwencyjność)

Kategoryzujące pytanie: Czy zadania są realizowane w kolejności (jedno po drugim) czy równolegle (symultanicznie)?	
Polacy	Niemcy
Symultaniczność oznacza, że Polacy chętnie robią kilka rzeczy równocześnie i mniej koncentrują się tylko na jednej czynności.	Zarządzanie czasem uchodzi za warunek efektywnego działania i jest częścią składową profesjonalizmu.
Symultaniczność oznacza również podzielną uwagę. Polacy mają umiejętność szybkiej oceny sytuacji, potrafią dostrzec nadarzające się okazje i szybko na nie reagować.	Czas posiada wartość symboliczną: Wskazuje na ważność rzeczy i osób. Niepunktualność uchodzi za lekceważenie rzeczy i osoby. Punktualność i terminowość stanowią istotny czynnik budowania zaufania.

Źródło: Opracowanie własne.

Zalety polskiej symultaniczności polegają bez wątpienia na elastyczności. Kiedy pojawiają się trudności Polacy potrafią zmienić priorytety i dokonać odpowiedniej restrukturyzacji osiągając w ten sposób przynajmniej częściowo wiele zaplanowanych spraw. Charakterystyczne jest przy tym bardziej zrelaksowane podejście do czasu i wyraźnie mniejsze przywiązanie do ram czasowych niż w przypadku Niemców czego konsekwencją są często pojawiające się opóźnienia.

Mocną stroną niemieckiego standardu kulturowego „konsekwentność” jest to, że skoncentrowanie się tylko na jednej rzeczy przyczynia się do wysokiej jakości działania gdyż wiele istotnych elementów można w porę zauważyć a niewiele elementów ulega przeoczeniu z powodu pośpiechu lub braku czasu. Wadą jest – na zasadzie kontrastu – mała elastyczność i niedostateczna umiejętność szybkiej reakcji w sytuacji zakłóceń lub trudności.

Różne sposoby rozwiązywania problemów

Kolejną płaszczyzną wyzwań w zakresie zarządzania organizacją w kontekście różnic polsko-niemieckich jest odmienny sposób rozwiązywania problemów⁴.

⁴ Płaszczyzna to jest w ścisłym związku z omawianą wcześniej płaszczyzną „Różne podejście do czasu”.

Rozwiązywanie problemów jest niezmiennie wpisane w historię Polski i Polaków. Zagraniczni inwestorzy podkreślają, że Polacy mają niezwykłą umiejętność improwizacji i osiągania rezultatów przerastających wszelkie oczekiwania. Wskazują przy tym na interesującą sprzeczność: większość pracowników w polskich firmach oczekuje dość konkretnych instrukcji i zadań do wykonania i rzadko wychodzi z własną inicjatywą wobec przełożonego, przejawiając nawet niechęć do przyjmowania na siebie odpowiedzialności i podejmowania ryzyka. Z drugiej jednak strony, gdy zostaną uzgodnione pewne sposoby postępowania np. podczas zebrania często bywa tak, że „zadania zostały wykonane i to często ponad oczekiwania, ale praktycznie nigdy tak jak to zostało uzgodnione” (Lieberum, 2002).

Polacy mają dość ambiwalentny stosunek do autorytetów i do władzy i relatywnie sceptyczny stosunek do wszystkich struktur. Interesującym jest fakt, że, mimo, iż oba kraje mają wysoki wskaźnik unikania niepewności według G. Hofstede (tamże: 182, UAI: Polska 93, Niemcy 65) **przejawiają inną postawę wobec istniejących problemów** – Niemcy bardziej strategiczną, Polacy bardziej operacyjną. Dobrą ilustracją tej różnicy jest kolejna para zmiennych kulturowych przedstawiona w tabeli 9.

Tabela 9. Para standardów kulturowych: Sceptyczne podejście do struktur kontra wysokie uznanie struktur

Kategoryzujące pytanie: Jakie jest nastawienie do struktur ?	
Polacy	Niemcy
Polacy mają sceptyczny stosunek do struktur i przestrzegają ich tylko częściowo. Bycie elastycznym, zręcznym, pomysłowym i kreatywnym uważają za charakterystyczne cechy swojej kultury. Polacy nie lubią utartych struktur i chętnie improwizują.	Niemcy w działaniach zawodowych dążą do „optimum“, a odpowiednia struktura jest według nich najlepsza do tego droga Głównym celem struktury jest wykluczenie wszelkich niejednoznaczności. Dla Niemców charakterystyczne jest, więc, że: 1) ściśle i szczegółowo planują, 2) zachowują przezorność i porządek, aby uniknąć błędów; 3) są dobrze przygotowani do rozmów i negocjacji

Źródło: Opracowanie własne.

Zalety standardu kulturowego „nie ceniecie struktur“ tkwią w polskich umiejętnościach improwizowania – czasami Polakom udaje się zrobić coś, co nie byłoby możliwe w warunkach ścisłego przestrzegania struktur (przykładowo skrócenie dróg służbowych, odkrycie i wykorzystanie luki w regulacjach). Z tego samego powodu Polacy bywają często szybsi, niż można się było tego spodziewać, lub potrafią pozytywnie zaskoczyć, co oznacza, iż robią więcej, niż właściwie od nich oczekiwano.

Główna zaleta standardu kulturowego „wysokie cenienie struktur” polega na tym, że dobrze funkcjonujący system umożliwia osiąganie bardzo dobrych wyników.

Wśród wad można wymienić przede wszystkim to, że w dużych firmach systemy i struktury często przyjmują biurokratyczne formy. Typową wadą zamiłowania do organizacji aż po najmniejszy szczegół jest zachowywanie i realizowanie raz postawionych celów i utworzonych struktur nawet wtedy, gdy w danej chwili nie są one już optymalne, ponieważ zmieniły się warunki otoczenia. Ciężko jest porzucić utarte ścieżki i metody a system zastyga i hamuje konieczną elastyczność.

Podsumowanie – rola menedżera globalnego

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, czy to krajowym czy międzynarodowym, wymaga podejmowania wielu dobrze przemyślanych decyzji i stawiania czoła wielu wyzwaniom. Jednakże sytuacja firm międzynarodowych w porównaniu z krajowymi jest w tym zakresie znacznie trudniejsza, co wynika z ich funkcjonowania w zróżnicowanym geograficznie, prawnie, gospodarczo i kulturowo otoczeniu (Schroeder, 2000: 144-170).

Przedstawione w artykule standardy kulturowe nie podlegają ocenie czy wartościowaniu. Zwłaszcza w zawodowych kontaktach międzynarodowych, gdzie działanie na styku kultur obciążone jest dodatkowym czynnikiem: stresem i brakiem czasu. Wtedy łatwo o ocenę partnera (najczęściej negatywną). Standardy kulturowe mają korzenie w historii narodu lub grupy społecznej. Jak każda inna właściwość, w niektórych sytuacjach są pożądane i konieczne, w innych – utrudniają czy wręcz uniemożliwiają działanie.

Bezkolizyjne poruszanie się w przestrzeni międzynarodowej wymaga znajomości różnic między swoją a obcą kulturą. Ta wiedza ułatwia wolną od uprzedzeń interpretację zachowań „innego”, a także służy poszukiwaniu porozumienia we wspólnym działaniu w organizacji.

W obliczu internacjonalizacji zjawisk życia gospodarczego doskonalenie kadry menedżerskiej staje się istotnym procesem, dzięki któremu można kształtować w menedżerach cechy przybliżające ich do modelu „menedżera globalnego”, który efektywnie potrafi funkcjonować w otoczeniu globalnym. Ludzie zajmujący się międzynarodowym biznesem i zarządzaniem osadzeni są z jednej strony we własnej, narodowej kulturze, z drugiej zaś w kulturze charakterystycznej dla danego kraju, w którym działają i kulturze firmy, w której pracują. Działając w skali

międzynarodowej menedżerowie powinni jak najbardziej dokładnie rozpoznać odpowiednio te trzy wymiary i umieć je wykorzystać do skutecznego współdziałania z pracownikami, klientami i dostawcami, urzędnikami państwowymi czy bankierami. Często w literaturze mówi się o roli menedżera globalnego jako:

- międzykulturowego łącznika (uruchamiającego proces komunikacji międzykulturowej),
- międzykulturowego negocjatora,
- kreatora procesu międzykulturowej synergii,
- lidera działającego na skrzyżowaniu kultur (Nowakowski (red.), 2000: 160-163).

Menedżer globalny wysłany za granice jest nie tylko gotów do adaptacji do nowych warunków i stylów życia w odmiennej kulturze, ale dąży do integrowania się z nią mając na względzie dobro firmy i dobro ogólne, a także szacunek dla własnego i obcego dorobku kulturowego.

Istnienie wzajemnych stereotypów czy uprzedzeń Polaków i Niemców jest czymś nieuchronnym. Dzieje Polski i Niemiec są ze sobą związane ze względu na bezpośrednie sąsiedztwo owocujące w historii tych dwóch dużych narodów ważnymi wydarzeniami politycznymi, kulturalnymi i gospodarczymi. Niestety bezpośrednie sąsiedztwo często wpływa na powstawanie wyobrażeń i stereotypów zabarwionych niechęcią i negatywnymi uprzedzeniami. Psychologowie wskazują, że przerwanie tego „błędnego koła” jest możliwe na drodze przekazywania dużej ilości wiedzy, rzetelnej informacji oraz wymiany osobistych doświadczeń. Polska i Niemcy mają w obecnej sytuacji wspólnego członkostwa w Unii Europejskiej wszelkie szanse by jeszcze więcej nawiązać pozytywnych kontaktów, przełamać strach przed zagraniczną obcością i zdobyć umiejętności radzenia sobie z odmiennościami kulturowymi poprzez poniesienie poziomu wrażliwości.

Kultura, w której się wychowujemy, żyjemy, z którą się utożsamiamy jest fascynująca. Może być źródłem nieporozumień, ale też otwierać nowe szanse i możliwości. Autorzy Projektu Leonardo Da Vinci z 2002 roku: M. Malczewski, K. Wiese i K. Grabarczyk w raporcie „Znajomość zagadnień interkulturowych między Niemcami i Polakami podstawa dobrej współpracy” umieścili taką konkluzję na temat Polaków, która mogłaby być punktem wyjścia i wskazówką dla wszystkich zachodnich menedżerów chcących odnieść sukces w polskich przedsiębiorstwach:

„Polacy – dumni, ale i wrażliwi. Głodni sukcesu, ale też bierni. Zdolni, lecz ostrożnie dzielący się swoimi uwagami. Gardzimy autorytarnym szefem, który tylko rozkazuje, jednak to na jego rozkaz czekamy, gdy w firmie piętrzą się problemy. Ponoć nie potrafimy myśleć długofalowo, lecz gdy zapala się czerwona lampka, najpierw panikujemy, by zaraz potem dokonać rzeczy niewykonalnych.

Oto glina, z jakiej jesteśmy ulepieni. Glina, wymagająca od zachodniego pracodawcy wyobraźni i rzemieślniczego kunsztu. Żeby poznać mentalność polskiego

pracownika, trzeba zrozumieć historię jego kraju. To truizm, ale też cenna rada. Tę radę warto wziąć sobie do serca”⁵.

Literatura

- Dudkowski B., 4/2005, *Nie można nie mieć kultury*, „Priar.pl”.
European Values Studies, www.europeanvalues.nl.
- Gesteland R.R., 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall E.T., 1984, *Poza kulturą*, Warszawa: PWN.
- Hall E.T., Hall M.R., 1990, *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*, Maine: Intercultural Press Co., Yormauth.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i Organizacje*, II wyd., Warszawa: PWE.
- Jasinska-Kania A., Maroda M., 2002, *Polacy wśród Europejczyków*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kamiński J., 2003, *Negocjowanie*, Warszawa: Poltext.
- Kostera M., 2001, *Kultura organizacji, Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod redakcją A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, (wydanie V, zmienione), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński A.K., 1999, *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa: PWE.
- Krupińska G., Stobińska K., 2002, *Kulturowy wymiar międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi* w: A. Pocztowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Lewis R.D., 1996, *When cultures collide*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lieberum U., 2002, *Die Zusammenarbeit von deutschen und polnischen Führungskräften- eine empirische Untersuchung von deutsch-polnischen Unternehmen in Polen*, Berlin: Duncker und Humboldt Verlag.
- Malczewski M., Wiese K., Grabarczyk K., *Projekt Leonardo Da Vinci Nr PI/04/A/EXD/174300 „Znajomość zagadnień interkulturowych między Niemcami i Polakami podstawą dobrej współpracy”*, Raport: http://www.powiat.plock.pl/archiwum/2005_program_leonardo_davinci_efektost.doc
- Marx E., 2000, *Przelamywanie szoku kulturowego*, Warszawa: Placet.
- Mikułowski-Pomorski J., 1999, *Komunikacja międzykulturowa*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Mruk H. (red.), 2002, *Komunikowanie się w biznesie*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Murdoch A., 1999, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Warszawa: Poltext.
- Nowakowski M.K. (red.), 2000, *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Warszawa: Key Text.
- Ritzer G., 1997, *Mcdonalizacja społeczeństwa*, Warszawa: Muza SA.
- Scholl-Machl S., 2001, *Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen – Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit*, Sternenfels: Verlag Wissenschaft& Praxis.

⁵ M. Malczewski, K. Wiese, K. Grabarczyk, Projekt Leonardo Da Vinci Nr PI/04/A/EXD/174300 „Znajomość zagadnień interkulturowych między Niemcami i Polakami podstawą dobrej współpracy”, Raport: http://www.powiat.plock.pl/archiwum/2005_program_leonardo_davinci_efektost.doc.

- Schroeder J., 2000, *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Thomas A., 1993, *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*, w: A. Thomas (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung*, Göttingen: Hogrefe.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., 2002, *Siedem wymiarów kultury*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Rytualizm zachowań organizacyjnych

Wprowadzenie

Współczesne duże organizacje poprzez stale trwający proces wzajemnych negocjacji pomiędzy pracownikami zajmującymi różne pozycje w hierarchii firmy, wypracowały strategie działań, które pozwalają na osiąganie celów strategicznych firmy. Stworzono schematy działań, które powtarzane, na stałe wpisują się w kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa. Poprzez zachowania ceremonialne utrzymywane jest *status quo* organizacji. Reguły postępowania występujące w życiu organizacyjnym firmy pozwalają na zsynchronizowanie (ujednolicenie) indywidualnych celów pracownika z celami firmy. W wyniku tego działania następuje „wzrost siły dążeń i skupienie energii na realizacji intencji efektu wśród pracowników” (Pawłowska, 2004: 215). Zachowania rytualne w organizacji odwołują się do zachowań grupowych. Często bazują na rozbudzeniu emocjonalnym powstającym podczas wzajemnej relacji działających aktorów społecznych. Życie społeczne organizacji nie jest chaotyczne. Jest procesem uporządkowanym. Pracownik z własnej woli trzyma się z dala od spraw, sytuacji i okazji, gdzie jest niepożądany i gdzie mogłoby go spotkać upokorzenie. Często współpracuje, aby zachować twarz, rozumieć, że ma dużo do wygrania, nie robiąc nic (por. Goffman, 2006: 44).

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie różnorodności rytuałów organizacyjnych oraz reguł interakcyjnych rządzących współczesnymi organizacjami. Analizując poziom organizacyjny odwoływać się będziemy do jednostkowych, wzajemnych relacji, w tym do komunikatów wysyłanych przez partnerów interakcji. Wszystko to w konsekwencji umożliwi nam odpowiedź na główne pytania problemowe: 1) czy zachowania organizacyjne w związku z ich ceremonialnym charakterem cechuje względna trwałość oraz 2) czy rytuały mające miejsce w życiu organizacyjnym i wkraczające w sferę indywidualną pracownika mają charakter sekwencyjny i nieuświadomiony. Zakładamy, że do zachowań rytualnych w organizacji stosują się te same reguły i zasady co do rytuałów życia społecznego.

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. Ponadto autorka przeprowadziła szereg wywiadów swobodnych (63 wywiady) z osobami pracującymi jako szeroko rozumianymi przedstawicielami handlowymi, medycznymi i farmaceutycznymi. Zaznaczyć tu należy, że pomiędzy przedstawicielami handlowymi są znaczne różnice. Legitymują się oni zarówno wykształceniem średnim (np. w branżach technicznych (sprzedaż narzędzi, pieców centralnego ogrzewania), jak i wyższym (np. lekarze pracujący jako przedstawiciele medycyny). Są to osoby w różnym wieku, choć przeważają osoby poniżej 40 roku życia oraz zajmujące różne szczeble w hierarchii firm (od merchantiserów po dyrektorów handlowych będących w randze członków zarządu firmy). Dla przejrzystości analitycznej w dalszej części pracy wszystkie te osoby nazywane będą zamiennie przedstawicielami handlowymi lub handlowcami. Zatem omawiane rodzaje rytuałów, ceremonie i reguły zachowania dotyczyć będą jednej kategorii zawodowej występującej w organizacji tj. przedstawicieli handlowych. Należy zwrócić uwagę, że właśnie ta grupa pracownicza generuje bezpośrednio zysk dla przedsiębiorstwa i to właśnie oni najczęściej podlegają różnym szkoleniom oraz stają się obiektem silnego motywowania ze strony kierownictwa zakładu pracy. Te szkolenia bardzo często mają charakter motywacyjny, a ich celem jest zwiększenie efektywności sprzedaży, a co za tym idzie zwiększenie zysku przedsiębiorstwa.

Rytuał wśród innych typów zachowań

Rytuał jest jednym z najpopularniejszych pojęć występujących w antropologii i socjologii kultury. Rytuały są to działania społeczne podejmowane przez grupę społeczną lub w jej imieniu oraz z ważnej społecznie okazji. Towarzyszy temu również przekazywana grupie treść.

Rytuał w ujęciu psychologicznym, to podtrzymywany sposób bycia w relacjach z innymi, który powstaje ze stereotypowych transakcji. Rytuały nie wnikają w głąb osobowości, ani też nie dotyczą głębszej sfery uczuciowej. Poprzez rytuały automatycznie otrzymujemy pozytywne lub negatywne wsparcie bez większego wysiłku psychicznego. Rytuały szybko stają się automatyzmami, które ograniczają wolność naszych decyzji, myśli i działania. Jednak dzięki rytuałom możemy łatwo nawiązać nowe kontakty z innymi ludźmi. Nasz powszedni dzień wypełniony jest

różnymi rytuałami, są to między innymi: pozdrowienia, przeprosiny, różnego rodzaju ceremonie, itp. (zob. Rogoll, 1995: 48).

Rytuał w ujęciu antropologicznym odnosi się do zorganizowanego i zaplanowanego działania, które posiada konsekwencje praktyczne i ekspresyjne. Działania te są względnie zestrukturalizowane, posiadają elementy teatralne oraz łączą różne formy kulturowej ekspresji w jednym wydarzeniu, będącym ogniwem w sieci społecznych interakcji, zwykle przedstawionych wobec jakiejś publiczności (Trice, Beyer, 1985: 372, za Konecki, 1992: 80). Mają one charakter działań powtarzalnych dzięki, którym jednostka zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa i przynależności do danej grupy. Rytuał musi być odprawiany zgodnie z regułami zawsze w identyczny sposób. Nie oznacza to, że rytuał nie zmienia się w miarę rozwoju kultury. Ulega on rozmaitym przeobrażeniom. Jednakże przez swoich uczestników rytuał traktowany jest jako konserwatywny i niezmienny. Powtarzalność zachowań nie wystarczy jednak, aby można je było uznać za rytuał. Wymagana jest jeszcze sztywna struktura formalna. Rytuał zawsze odbywa się według wzoru, od którego nie może odbiegać, inaczej traci ważność oraz przestaje pełnić swoje funkcje. W rytuałach wszystko jest zaplanowane z góry i dotyczy to zarówno rytuałów indywidualnych, społecznych jak również organizacyjnych. Jest on formą złożoną, zawiera w sobie symbole werbalne, gesty, dźwięki, obrazy, przedmioty materialne, ludzkie ciało, wreszcie elementy czasu i przestrzeni. Wszystko w rytuale łączy się w sformalizowaną strukturę.

Autorzy starający się uporządkować pojęcie rytuału i odróżnić je od innych pokrewnych typów zachowań i działań (ceremonie, etykiety, przedstawienia teatralne, gry) zwracali uwagę na szereg jego cech szczególnych. Zgadzano się, że rytuał jest działaniem symbolicznym i jest aktywnym czynnikiem porządku społecznego oraz, że pełni funkcję komunikacyjną. Jak pisze Z. Bokszański „najważniejszą funkcją rytuału z socjologicznego punktu widzenia jest jego rola komunikowania i symbolicznego odgrywania porządku społecznego. Formalna struktura rytuału jest niezmienna, dlatego też jest idealną reprezentacją ciągłości i trwałości. Będąc społecznym działaniem, a nie tylko obrazem symbolicznym, rytuał uwiarygodnia porządek społeczny, albowiem w przestrzeni rytualnej widz może zobaczyć rzeczywistość idealną będącą w zamyśle organizatorów rytuału odzwierciedleniem świata realnego. Uczestnik rytuału może więc przeżyć rzeczywistość, którą rytuał postuluje. W ten sposób rytuał tworzy wizję świata społecznego w umysłach ludzi, kształtuje ich myślenie” (Bokszański, 2000). B. Malinowski zwracał uwagę na dwie istotne funkcje rytuału. Jedną polegającą na potwierdzaniu porządku społecznego i dobudowywaniu solidarności społecznej zaburzonej w wyniku kryzysu. Drugą zaś wynikającą z tego, że rytuał jest działaniem społecznym, które przekształca świat fizyczny i metafizyczny a nie go wyraża. Rytuał, np. magiczny ma więc efekty praktyczne (zob. Malinowski, 1990).

Kwestia budząca największe spory dotyczy tego, czy rytuał rozpatrywać możemy jedynie w kontekście religijnym, czy możemy pojęcie to rozszerzać na inne dziedziny życia społecznego, w tym np. na organizację. Sens działań o charakterze religijnym leży w kontekście z ponadludzkimi istotami i siłami. Wiele poza religijnych, zbiorowych działań symbolicznych w społeczeństwach rozwiniętych, przemysłowych pełni funkcje, które w społeczeństwach pierwotnych zarezerwowane są dla rytuałów religijnych czy magicznych. Zaznaczyć należy, że w dalszych rozważaniach analizować będziemy jedynie rytuały świeckie.

Jedną z teorii, wskazujących na zasadniczo społeczno-strukturalny, a nie tylko religijny charakter rytuału, jest teoria sformułowana przez Arnolda van Gennepa, którego model rytuału przejścia stanowi klasyczne podejście do problemu symbolicznej organizacji kryzysów życia i przekraczania granic przez jednostkę lub grupę (zob. van Gennep, 1960, 2006; Bokszański, 2000). Van Gennep jest twórcą trójelementowego modelu rytuału przejścia. Struktura ta wygląda następująco (van Gennep, 2006: 36):

1. Faza wyłączenia, następuje tu odebranie statusu jednostce, wyłączenie jej z dotychczasowej grupy. Jednostka ta jest w specyficzny sposób oznaczona, np. poprzez ubiór. Chodzi o to, aby inni byli świadomi, iż mają do czynienia z osobą poddaną obrzędowi przejścia.
2. Faza marginalna, kiedy jednostka jest zawieszona, traci poprzednią rolę społeczną, a nie nabywa jeszcze nowej.
3. Faza włączenia – nadanie nowego statusu.

V. Turner (1974) odwoływał się do powyższego modelu, w którego fazie środkowej zostają zawieszone normy i jest miejsce na uczenie się nowych wzorów i wprowadzanie nowych rozwiązań. V. Turner (1974) twierdzi, że każde społeczeństwo wypracowuje takie enklawy eksperymentu, w których generowane są zmiany. Rytuał przyczynia się do utrzymania porządku społecznego przy jednoczesnym posiadaniu mocy generowania zmian. Rytuał posiada ideologiczną, emocjonalną siłę symbolicznego przekazu, dzięki której ma zdolność wpływania na ludzkie myśli i uczucia. Tworzy wizję porządku społecznego jednocześnie postuluje jego przeobrażenie. Ludzie uczestniczący w rytuale mogą jak w teatrze przeżyć inny, lepszy świat i zechcieć go wprowadzić w życie poza sferę rytuału (Bokszański, 2000).

Wszelkie rytuały oparte są o proces komunikacji polegający na wymianie symboli. Skuteczność tego procesu uzależniona jest od określenia co dany symbol oznacza. Niezależnie od tego, jakiego symbolu używamy (np. język mówiony, komunikat niewerbalny, znak) jego znaczenie u nadawcy komunikatu i odbiorcy musi być identyczne. Podczas rytuałów organizacyjnych kierownictwo firmy posługuje się słowami – symbolami. Przykładami mogą być słowa: zysk, wartość sprzedaży, wolność, sukces. Są to słowa kluczowe pozwalające rozbudzić wyobraźnię słuchaczy, pobudzić emocje, a w konsekwencji ukierunkować intelekt na działania zgodne z oczekiwanymi przez firmę.

Odwołując się do organizacji w literaturze przedmiotu wyróżnia się sześć głównych typów rytuałów organizacyjnych. Pierwszy to **rytuał przejścia** (*rite of passage*), w którym jak pisze K. Konecki, jednostka w uroczysty sposób zmienia swój status i zostaje wprowadzona w nowy wzór stosunków społecznych odmienny od tego, w którym do tej pory uczestniczyła. Drugim wyróżnianym typem rytuału jest **rytuał degradacji**. Celem jest odebranie pewnym członkom organizacji niektórych społecznych tożsamości i władzy. Osoby degradowane są publicznie pozbawione swych pozycji i statusu. Kolejny typ to **rytuały nagradzające osiągnięcia** (*rite of enhancement*). Dostarczają one kierownictwu sposobności, aby udratyzować i podkreślić osiągnięcia i zachowania pracowników, które kierownictwo szczególnie ceni i które są zgodne z obowiązującymi w firmie normami i wartościami. Podczas tego rytuału ich bohaterzy otrzymują nagrody, odznaki, dyplomy itp. Rytuały te w znacznej mierze pełnią funkcje motywacyjną dla samych nagradzanych, ale także dla pozostałych pracowników inspirując ich do lepszej, efektywniejszej pracy. Kolejnym rodzajem jest **rytuał redukcji konfliktu**. Pozwalają one utrzymać równowagę pomiędzy opozycyjnymi w stosunku do siebie frakcjami. Na przykład spotkania pomiędzy związkami zawodowymi a kierownictwem zakładu. Piątym typem rytuału są **rytuały integracyjne**, mające na celu zmniejszenie animozji wewnątrz grup. Podczas festynów, pikników, wspólnych posiłków i innych form rekreacyjnych dąży się do wywołania poczucia wspólnoty i tym samym do podtrzymywania ciągłości życia grupy. Ostatnim, szóstym rodzajem są **rytuały odnowienia**. Służą one odświeżeniu społecznej struktury i zwiększają efektywność jej funkcjonowania. Rytuały te mają za zadanie wzmacniać istniejący system władzy oraz przekazywać publiczności znaczenia o społecznych dystansach i hierarchii (Konecki, 1992: 80-82; Konecki, 1994: 122-124). Działalność na rzecz jakiejś organizacji również jest zrytualizowana.

W dalszej części artykułu analizie poddane zostaną wymienione rytuały organizacyjne.

Rytuały w życiu organizacji

Pierwszym rodzajem rytuału jaki zostanie przez nas omówiony jest **rytuał przejścia** związany ze zmianą przez jednostkę dotychczasowego statusu. Może on dotyczyć zarówno nowo zatrudnionych pracowników, którzy poznają reguły, zasady, wartości i normy organizacji, dla której zaczęli pracować, jak i pracowników zmieniających swój status poprzez awans lub degradację. Rytuał przejścia jest procesem wtajemniczenia jednostki w życie organizacyjne danego przedsiębiorstwa. Zwykle

rozpoczyna się „fazą odseparowania (wyłączenia)”, gdzie nowi pracownicy oddzieleni są od swoich rodzin i innych społeczności, w których funkcjonowali. Zostają zakwaterowani w hotelach, czy innych ośrodkach szkoleniowych (bardzo często ośrodki te mieszczą się w lesie, daleko od miast), aby móc poddawać ich „psychologicznej obróbce”. Podczas takich szkoleń poprzedni status indoktrynowanych osób zostaje poddany w wątpliwość, poprzez pokazanie nowych wartości, które należy realizować w dorosłym życiu, czyli w miejscu pracy. Bardzo często jest to etap, na którym osoby zmieniające swój status są jedynie kandydatami na pracowników, a szkolenia takie nazywa się wprowadzającymi.

„Pojechałam na szkolenie do Warszawy na tydzień. Byłyśmy we trzy – całe szczęście (teraz to są moje najlepsze koleżanki). W życiu bym nie pomyślała, że to będzie takie trudne. Zawsze byłam kiepska z chemii, a tu jakieś kwasy, nazwy takie, że musiałam po dziesięć razy powtarzać, żeby zapamiętać, ale najgorsze było trzeciego dnia. Po nauczaniu się wszystkich produktów i składników, kazała nam nauczyć się mechanizmów działania, chciałam wiać. Na koniec szkolenia był test z całości. Trudny. Jakoś udało nam się zdać. Jedna koleżanka musiała poprawiać ustnie. Dopiero wtedy podpisali z nami umowy.” (kobieta lat 26)

Zakończona pomyślnie „faza odseparowania” przechodzi w „fazę marginalną”. Jest to etap, w którym jednostka traci poprzednią rolę społeczną, a nie nabywa jeszcze nowej. Aby stać się pełnoprawnym pracownikiem korporacji musi zinternalizować wartości i normy nowej organizacji.

„Wywieźli nas do fajnego ośrodka, ale w lesie. Nic nie było dookoła. Całe trzy dni tam byliśmy. Pierwszego dnia prezentowali firmę. Jej osiągnięcia i takie tam. Mówili co będzie dla nas najważniejsze. Jak mamy się zachowywać jako przyszli pracownicy firmy i to wzorowi. Kolejne dwa dni to uczenie się produktów i sprawdziany. Na koniec był test z wszystkiego. Z wiedzy o firmie, produktów, (eee) celów firmy. Pytali nawet jak się zachowasz w sytuacji której (zawieszenie głosu) i trzy kropki. Rozumiesz. Umowy podpisali tylko z tymi, którzy zaliczyli wszystkie sprawdziany i testy. Straszne, ale firma w porządku. Teraz po dwóch latach tutaj to doceniam.” (mężczyzna lat 29)

Ostatnim stadium jest „faza włączenia”, podczas której nowy pracownik staje się w pełni pracownikiem organizacji, która go zatrudniła. Takie przyjęcie do nowej społeczności może nastąpić zaraz po szkoleniu, ale również może wystąpić po roku pracy, jak to ma miejsce na przykład w japońskim przedsiębiorstwie Maekawa opisywanym przez K. Koneckiego (1992, 1994). „Przyjęcie do społeczności odbywa się po roku pracy, kiedy to można stwierdzić, że nowicjusz spełnia wszystkie wymogi nowej wspólnoty. W ceremonii tej uczestniczą nowi pracownicy, kierownictwo i dyrektor fabryki. Odbywa się także przyjęcie, w czasie którego przemawiają goście i przedstawiciele kierownictwa. Czasami zaprasza się współpracujących od dawna z firmą, ekspertów od zarządzania, którzy wygłaszają do nowych pracowników

przemówienie. Mówią oni zwykle, jak „kapłani” podczas rytualnych ceremonii, o wartościach, normach, założycielach danej społeczności, czyli o tradycji i kulturze społeczności, w tym przypadku przedsiębiorstwa Maekawa. Podczas ceremonii symbolicznie, poprzez zdjęcie z czapki białego paska oznaczającego niedojrzałość, zostaje nadany publicznie nowicjuszowi status pracownika firmy, a zarazem status dojrzałego członka społeczności.” (Konecki, 1994: 126)

Rytuał przejścia pozwala nowym pracownikom przejść do nowych społecznych ról i statusów, a także zmienić ich dotychczasową tożsamość, na tożsamość pracowników nowego przedsiębiorstwa.

Inny rodzaj rytuału często obecny we współczesnych przedsiębiorstwach to **rytuał integracyjny**. Może być on realizowany na wiele sposobów, jednakże zawsze jego celem jest doprowadzenie do myślenia grupowego i wspólnotowego oraz wytworzenie więzi pomiędzy członkami grupy i uczestnikami sesji integracyjnej, a organizacją. Rytuał integracyjny najczęściej ma miejsce podczas cyklicznych szkoleń wyjazdowych. Forma tych spotkań w poszczególnych firmach jest bardzo zbliżona i przybiera postać ceremonialną wywołując określony (pożądany przez firmę) rodzaj zachowań, które nieświadomie podejmuje pracownik. Schematyczność i powtarzalność zachowań, a zarazem ich rytualny charakter podkreślają sami respondenci:

„Zawsze dostajemy taką agendę, to taki dokładny plan, o której mamy przyjechać do hotelu, jaki strój mamy założyć na daną godzinę i na daną okoliczność. Generalnie na obiad jest to strój luźny, ale nie džinsy, czyli panowie mogą być bez marynarek i krawatów. Napisane jest też, kiedy są wymagane garnitury i kostiumy. No i po kolei, o której jakie szkolenie. Generalnie, co nas czeka i z kim.” (kobieta lat 32)

„Zawsze jest tak samo. W dzień szkolenie, a wieczorem zabawa. Zawsze informują o tym wcześniej. Dostajemy taką agendę. Czasami to dostaję plan szkoleń i spotkań na cały kwartał.” (mężczyzna lat 33)

Rytuały integracyjne mające miejsce w organizacjach najłatwiej zauważyć podczas szkoleń integracyjnych. Podzielić je można na trzy rodzaje. Pierwszą wyróżnioną kategorią są szkolenia nazwane przez nas „czas relaksu i wspólnej zabawy”. Są to szkolenia rzadko występujące w czystej postaci. Ich głównym zadaniem jest odstresowanie pracowników oraz wytworzenie silnej więzi grupowej poprzez zabawę:

„U nas to są takie >bibki<, że ciężko wstać na drugi dzień na szkolenie, prawie nikt nie jest rano przytomny. A kawa i woda to litrami się leją.” (mężczyzna lat 33)

„Kiedyś umówiliśmy się, że na kolacji i imprezie ani słowem nie mówimy o pracy. Postanowiliśmy, że ten, kto zacznie o pracy stawia drinki. Mamy takiego nadgorliwego kumpla, ale jak musiał wszystkim dwie kolejki postawić to tak się pilnował, że udało się. Nie masz pojęcia, ile ciekawych rzeczy dowiedzieliśmy się

o sobie, o naszych rodzinach, hobby. W końcu trzeba było o czymś rozmawiać. Można powiedzieć, że wtedy naprawdę się poznaliśmy.” (kobieta lat 32)

„U nas imprezy na szkoleniach są często stylizowane, np. na lata dwudzieste, lata siedemdziesiąte, Wenecja. Zawsze jest coś takiego wymyślone. Jest nawet wynajęta specjalna firma, która ma dla nas dodatkowe gadżety, w których choć troszkę będziemy przypominać tamte lata (...).” (kobieta lat 28)

Drugą kategorię tworzą szkolenia określone przez nas jako „trening, gra”. Są one często stosowaną przez firmy formą zwiększenia identyfikacji grupowej, poczucia wspólnotowości oraz więzi grupowej. Podczas ćwiczeń grupa musi wykazać się współdziałaniem, zorganizowaniem oraz wewnętrznym zaufaniem. Poprzez stosowanie różnego rodzaju „gier” uzyskuje się również wzrost identyfikacji pracowników z firmą.

„Było takie ćwiczenie, gdzie trzeba było stanąć na brzegu dębowej ławy, tyłem do wszystkich, na krawędzi. Z tyłu, na dole stało dziesięć osób z zespołu i trzeba było na wyprostowanych nogach, usztynnić się i przewrócić się do tyłu i zaufać tym ludziom, że oni cię złapią. Było to niesamowite doświadczenie i chyba drugi raz bym nie skoczyła, bo wymagało to bardzo dużej wiary, ogromnego zaufania. Nie wszyscy skoczyli. Tak naprawdę to chyba odwagi.”

„Po czterogodzinnym szkoleniu w Warszawie, zawieziono nas autokarem na Mazury. Kiedy wydawało się, że dojechaliśmy na miejsce bo zaparkowaliśmy przy jakimś pensjonacie, okazało się, że nie ma rezerwacji. Oczywiście zaczęły się różne reakcje, każdy na kogoś zwał winę. W pewnym momencie przyszedł facet w kapeluszu i stwierdził, że to nie to miejsce a on wie, gdzie jest nasz nocleg i za piwo chętnie nas poprowadzi. Wtedy już wiedziałam, że to jakaś >podpucha<. Jechaliśmy tak jeszcze jakiś czas, aż zrobiło się zupełnie ciemno, wtedy w samym środku lasu zepsuł się autokar. Pan w kapeluszu stwierdził, że nasz nocleg jest już niedaleko i że spokojnie dojdziemy pieszo. My z walizkami na kółkach, czujesz? Jedna koleżanka w butach na obcasach. Napisali nam, żeby zabrać stroje sportowe, ale myśleliśmy, że będą potrzebne na następny dzień. No i wędrowaliśmy w ciemnościach po lesie, w nieodpowiednim ubraniu z walizkami na kółkach, które płątały się w trawie i grzęzły w błocie. I zastanawialiśmy się po co to wszystko. W końcu zażądałam przerwy na zmianę obuwia. Większość osób się przebrała. Było zimno i niewygodnie. Robiliśmy to w środku lasu, przy świetle trzech latarek. W końcu dotarliśmy do naszego noclegu, okazał się nim obóz indiański. Spać mieliśmy w tipi. Wszystko byłoby fajnie – ognisko, Indianie, muzyka, atmosfera – tylko był początek października, a ja byłam po zapaleniu oskrzeli. Powiedziałam panu w kapeluszu, który okazał się być psychologiem, że nie będę nocowała na ziemi w śpiworze, więc zawieźli mnie do hotelu. I dobrze zrobiłam, bo moje koleżanki (w naszej firmie pracuje tylko jeden facet) spały we wszystkim, co miały w walizkach, łącznie z butami a myły się wodą mineralną. Rano dostały propozycję kąpieli

w jeziorze. Przywieźli mnie na śniadanie do wszystkich i zrobili nam grę w terenie.” (kobieta lat 34)

Ostatnią kategorią są „szkolenia integracyjne o charakterze mieszanym”. Jest to najczęściej spotykana forma szkoleń. Polega ona na łączeniu elementów zabawy, relaksu z treningiem oraz zdobywaniem wiedzy na temat samej firmy i jej produktów. Szkolenie takie podzielone jest na kilka faz. Z reguły rozpoczyna się uroczystym powitaniem. Potem następuje prezentacja wyników firmy. W tym czasie mają miejsce inne rytuały jak na przykład rytuał odnowienia, nagradzania osiągnięć, czy rytuał przejścia. Kolejny dzień przeznaczony jest na trening umiejętności miękkich (komunikowanie, negocjacje, praca grupowa) lub twardych (wiedza o produktach, w tym zdobywanie wiadomości na temat nowych produktów firmy). Wieczory to czas relaksu. Szkolenia kończą się ich podsumowaniem i/lub sprawdzianem wiedzy uczestników.

Przykładem może być szkolenie, w którym uczestniczyła autorka jako obserwator ukryty. Było to trzydniowe szkolenie zewnętrzne przedstawicieli handlowych firmy z branży spożywczej. W szkoleniu brało udział dwudziestu czterech przedstawicieli handlowych. Zaznaczyć należy, że w poniższym opisie czytelnik znaleźć może nie tylko rytuały integracyjne, ale również rytuał przejścia, odnowienia i nagradzania osiągnięć. Oto jak wyglądało szkolenie:

O godz. 12.05 wszyscy spotkali się w sali konferencyjnej, gdzie po wypiciu kawy/herbaty rozpoczęło się szkolenie, na którym omówione zostały sprawy organizacyjne, przedstawione wyniki sprzedaży za ostatni kwartał oraz ustalone priorytety na następne trzy miesiące. Nagrodzeni zostali najlepsi handlowcy. Każdy z trzech nagrodzonych otrzymał dyplom oraz możliwość wyboru z kategorii B, nagrody z kafeteryjnego systemu wynagrodzeń jaki to funkcjonuje w tej firmie. Przedstawiono nowego kierownika regionu. Kierownikiem została osoba pracująca wcześniej na stanowisku przedstawiciela handlowego. Zatem zmiana dotychczasowego statusu wiązała się z awansem. Przedstawiciele odnosili się do siebie z dużą swobodą, panowała bardzo przyjacielska atmosfera. Wszyscy zwracali się do siebie po imieniu oraz z dużą życzliwością. Dyrekcja nie wywierała presji na osobach, które osiągnęły słabsze wyniki, prosiła o wyjaśnienia, a całą grupę o wspólne ustalenie strategii, która pomogłaby danej osobie osiągnąć lepsze wyniki w przyszłości.

Po przerwie obiadowej, trwającej od 14.00 do 15.30, rozpoczęło szkolenie właściwe. Przedstawiciele poproszeni zostali o odgrywanie rozmów z klientami. Inscenizacje te rejestrowane były za pomocą kamery wideo. Przedstawiciele handlowi określili to przeżycie jako stresujące i nienaturalne. Pierwszy dzień szkolenia zakończył się kolacją o godz. 19.00. Kolacja przedłużyła się do północy, przedstawiciele do tej właśnie godziny dzielili się z kolegami przeżyciami ostatnich tygodni.

Rozmawiali o pracy i o swoich prywatnych sprawach. Wzajemnie się wspierali i doradzali sobie.

Kolejnego dnia po śniadaniu rozpoczęła się dalsza część szkolenia. Rozpoczęto od omówienia nakręconych poprzedniego dnia inscenizacji. Psycholog omówił z przedstawicielami zachowania pozytywne, jak i te wymagające poprawy. Były wskazówki jak radzić sobie z „trudnymi klientami”. Następnie w oparciu o nagrany materiał przedstawił kilka zagadnień z „mowy ciała”, czym żywo zainteresował grupę. Atmosfera bardzo się rozluźniła a uczestnicy szkolenia chętnie brali udział w kolejnych ćwiczeniach. Po przerwie obiadowej przedstawiciele szkoleni byli z technik sprzedaży.

O godzinie 20.00 rozpoczęła się uroczysta kolacja, która trwała do 2.00 w nocy. Było dużo jedzenia, alkoholu, muzyki i zabawy. Osoby uczestniczące w szkoleniu dużo tańczyły, rozmawiały, śmiały się. Można było odnieść wrażenie, że dobrze czują się w swoim towarzystwie. Odwołując się do wyróżnionych przez nas wcześniej kategorii zauważyć można było, że jest to faza szkolenia nazwana „czas relaksu”.

Kolejny dzień, to zajęcia na powietrzu i część szkolenia, którą możemy nazwać „trening, gra”. Pracownicy zostali podzieleni na ośmioosobowe grupy, które musiały pokonać kilkuetapowe zadania, takie jak: przejście po ustawionych w pewnej odległości beczkach za pomocą belki i lin, chodzenie na tzw. kłodach, czy przejście po linie. Ćwiczenia te wymagały współdziałania i współpracy. Pomiedzy uczestnikami wytwarzała się więź oraz poczucie wspólnotowości i przynależności grupowej. Podczas ćwiczenia „chodzenie na kłodach” wymagano nie tylko zsynchronizowania, ale także wyłonienia lidera grupy, który nadawał tempo marszu oraz wydawał komendy. Co ciekawe, w dwóch na trzy grupy liderami zostały osoby pełniące funkcje formalnych kierowników (regionalni kierownicy sprzedaży). Ponadto ćwiczenia te wzmacniały rywalizację i chęć zwycięstwa, co podczas końcowej fazy szkolenia przełożone zostało na zwiększenie motywacji do intensywniej pracy na rzecz firmy. Całość szkolenia została oceniona bardzo wysoko.

Osoby, zapytane o wrażenia ze szkolenia odpowiadały:

„Było to bardzo udane szkolenie. Nasza firma dobrze to zaplanowała. Poprawił mi się humor.” (mężczyzna 35 lat)

„Było to jedno z lepszych szkoleń. Mamy świetny zespół. Całość oceniam bardzo wysoko.” (kobieta 29 lat)

„Dobrze się bawiłam. Było świetnie. Nigdy wcześniej nie chodziłam po linie!” (kobieta 26 lat)

„Naładowałem akumulatory. Całość oceniam celująco. Choć wiek nie ten, to udało mi się przejść po beczkach. Zespół bardzo zgrany. Nasz zespół jest bardzo dobry, a myślę, że będzie jeszcze lepszy” (mężczyzna 44 lata – kierownik).

Przedstawiciele handlowi uczestniczą także w rytuałach odnowienia i nagradzania osiągnięć.

„Na ostatnim szkoleniu wymyślili zabawę, w której podzielili nas na grupy, każda grupa musiała nakręcić film na temat jakiejś wartości firmy. Nasza firma ma pewne wartości, którymi każdy z nas powinien posługiwać się w pracy i zawsze jest wybierana jedna z tych wartości i do niej wymyślane są różne rzeczy. Tym razem było kręcenie filmu. – Pamiętasz wartości waszej firmy? Niestety nie wszystkie, ale chodzi o to, żeby postępować zgodnie z tym, co się głosi, wypełniać obietnice, kreować przyszłość i takie tam. Tak bardzo się tym nie przejmujemy. Filmy były śmieszne. Oceniane były przez jury – naszego kierownika i dyrektora handlowego, a każda osoba z najlepszej grupy dostała taki zestaw pióro z długopisem – jakieś markowe – chyba Watermana.”

Poprzez konieczność wyreżyserowania filmu przypomniano najważniejsze wartości i reguły zachowania. Na koniec ocena wprowadziła element rywalizacji i pozwoliła docenić tych, którzy najlepiej zinternalizowali wartości i normy własnej organizacji.

Dobrym przykładem **rytuału nagradzającego osiągnięcia** mogą być szkolenia merytoryczne, odbywające się w badanych przedsiębiorstwach handlowych w momencie wprowadzania nowego produktu lub rozpoczynania akcji promocyjnej na dany produkt. Na wstępie przedstawiciel handlowy podczas szkolenia zapoznaje się z ofertą firmy, a w szczególności z jej nowymi produktami. Później wiadomości sprawdzane są za pomocą testu a wyniki wędrują do dyrektora generalnego, który składa oficjalne gratulacje osobom, które uzyskały najlepsze wyniki, a więc wykazały się najlepszą znajomością sprzedawanych produktów. Rytuał nagradzania osiągnięć widoczny jest w publicznej prezentacji najlepszych osób oraz w symbolicznym uścisku dłoni przez dyrektora generalnego. Funkcją tego rytuału jest zmotywowanie pracowników do bardziej efektywnego działania na rzecz organizacji, dla której pracują. Pracownicy czują się docenieni i wytwarza się poczucie dumy, również z faktu samej pracy na rzecz firmy.

Rytuały nagradzania osiągnięć podzielić można ze względu na przedmiot nagradzania (powód nagradzania) na dwie kategorie. Po pierwsze rytuał dotyczy osób nagradzanych za najlepsze wyniki sprzedaży. Osoby te nagradzane są najczęściej w cyklu kwartalnym, półrocznym i rocznym. Nagroda roczna dla najlepszego handlowca firmy najczęściej wiąże się z dużą gradacją finansową. Po drugie rytuał nagradzania dotyczy osoby, które najlepiej zaliczyły testy sprawdzające wiedzę o sprzedawanych produktach. Tutaj nagroda ma charakter symboliczny i wiąże się w znacznej mierze z poczuciem dumy. W oby dwu przypadkach rytuał kończy występ publiczny, który wzmaga powstające emocje oraz powoduje zwiększenie poziomu satysfakcji z sukcesu i intensyfikację działań pożądanых w przyszłości.

W organizacji marketingu bezpośredniego, która była przedmiotem badań autorki **rytuał nagradzania osiągnięć połączony jest z rytuałem przejścia** (fazą włączenia). Dwa razy do roku mają miejsce spotkania, podczas których w uroczysty sposób podkreśla się pożądane przez firmę zachowania jednostki. Nagradzane osoby

pojawiają się na scenie. Są to osoby, które w czasie od ostatniego dużego spotkania zmieniły swój status, zdobyły nowe kwalifikacje premiowe lub nowe nagrody (piny). Pokazują się one na scenie mówiąc jedno, dwa zdania o działalności na rzecz firmy. Pozdrawiają swoich współpracowników. Z widowni widoczny jest ogromny entuzjazm dla osób występujących na scenie. Wszyscy klaszczą, krzyczą, skandując imiona „aktorów”. Występujący na scenie respondenci mówią, że takie zachowanie współpracowników własnej i innych grup bardzo zachęca do zwiększenia wysiłku. Osoby, które zmieniają w ten sposób swój status, zostają wprowadzone w nowy wzór stosunków społecznych. Poza tym kierownictwo podkreśla ich osiągnięcia i w udramatyzowany sposób mówi, jak bardzo ich ceni. Z pewnością zachęca ich to do dalszej jeszcze efektywniejszej działalności.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było ukazanie rytuałów jakie mają miejsce w organizacjach. Całość rozważań oparto na obserwacjach uczestniczących oraz wywiadach swobodnych z pracownikami firm handlowych tj. przedstawicielami handlowymi. Jak łatwo zauważyć zachowania handlowców cechuje pewna trwałość. Rozpoczynając pracę na rzecz organizacji wchodzi w nowy wzór stosunków społecznych. Podporządkowują się regułom i normom obowiązującym w danej firmie. Internalizują wartości głoszone przez pracodawcę. Proces ten przebiega w sferze nieuświadomionych działań pracownika. Poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju rytuałach, które w organizacjach handlowych najczęściej widoczne są podczas szkoleń, pracownik staje się osobą działającą według określonego wzoru. Sekwencyjny charakter rytuałów pozwala firmie osiągać większe zyski poprzez zbudowanie systemu motywacyjnego opartego na silnej identyfikacji pracownika z organizacją oraz odwołującego się do podstawowych emocji (dumy, wstydu oraz radości i strachu).

Zatem możemy stwierdzić, że rytuały w organizacji pełnią rolę motywacyjną oraz zwiększają poczucie jedności z przedsiębiorstwem (internalizacja norm i wartości) i spójność grupy. Rytuały pozwalają na socjalizację organizacyjną poprzez swoją powtarzalność, sekwencyjność i trwałość. Z całą pewnością można stwierdzić, że rytuały organizacyjne wkraczają w sferę indywidualną pracownika mając przy tym często nieuświadomiony charakter.

Literatura

- Bokszański Z., 2000, *Encyklopedia socjologii*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Goffman E., 2006, *Rytuał interakcyjny*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki K., 1992, *W japońskiej fabryce*, Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Konecki K., 1994, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Malinowski B., 1990, *Mit, magia i religia. Dzieła tom 7*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pawłowska B., 2004, *Symboliczno-rytualny sposób motywowania na przykładzie firmy marketingu sieciowego*, w: S. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, Warszawa: IPiSS.
- Rogoll R., 1995, *Aby być sobą*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Trice H., Beyer J., 1985, *Using Six Organizational Rites to Change Culture*, w: R. Kilmann (ed.), *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers.
- Turner V., 1974, *The Ritual Process*, Harmondsworth: Penquin Books.
- Van Gennep A., 1960, *Rites of Passage*, Chicago: University of Chicago Press.
- Van Gennep A., 2006, *Obrzędy przejścia*, Warszawa: PIW.

Znaczenie symboli i rytuałów organizacyjnych w procesie zmian

Wprowadzenie

Perspektywa antropologiczna oraz związane z nią badania jakościowe są ciągle stosunkowo mało doceniane w teorii organizacji i zarządzania, pomimo że są one ściśle związane z tradycją badania kultur. Same problemy analizy kultury organizacyjnej są jednak już od swych początków zakorzenione w dorobku antropologii kulturowej i socjologii, co jest też odmiennością wobec do wielu innych obszarów zainteresowań teorii organizacji i zarządzania takich jak kwestie technologiczne, strategiczne czy projektowanie struktury. Badania jakościowe mocno związane z tradycyjnym podejściem do analizy kultury organizacyjnej nie są jednak łatwe i nie odwołują się do „prostej” legitymizacji poprzez „magię” zestawień liczbowych. Sugestywnie trudności badania kultur oddają słowa jednego z najbardziej uznanych antropologów kulturowych – C. Geertz’a, który pisze: *„Istnieje pewna hinduska opowieść – przynajmniej jako hinduską mi ją opowiadano – o pewnym Angliku, który gdy powiedziano mu, że świat opiera się na grzbiecie słonia, który z kolei opiera się na grzbiecie żółwia zapytał (być może był on etnografem, bo tak przynajmniej zwykli się oni zachowywać) na czym opiera się ów żółw? Na innym żółwiu. A ten kolejny? ‘Ojej sahibie, potem już do końca są żółwie’ (...) Analiza kulturowa jest ze swej natury niedokończona, gorzej nawet im głębiej się wnika tym bardziej jest niedokończona”* (Geertz, 2005: 57). Dotychczasowy dorobek antropologii kulturowej (w angielskiej terminologii stosuje się raczej określenie etnografia, a tu zastosowano oba pojęcia zamiennie) wskazuje jednak, że te z istoty rzeczy „niedokończone” analizy warto podejmować, niektórzy badacze próbują też przenosić te analizy na grunt teorii organizacji, bo choć jest to podejście metodologiczne pozwalające przede wszystkim na wnioskowanie na poziomie lokalnym to: *„Wiedza zdobyta w tym wnioskowaniu powinna być z jakiegoś powodu ważna społecznie, oświecająca, pouczająca dla większej liczby tzw. aktorów społecznych, niż tylko tych, którzy są przedmiotem badań”* (Kostera,

2003: 25). Podstawą analizy etnograficznej firmy jest więc obserwacja jej pracowników (traktowanych jako swoisty rodzaj „dzikich” – jak czynią to antropolodzy kulturowi), a następnie przeprowadzenie ukierunkowanych wywiadów swobodnych z obserwowanymi uczestnikami organizacji. Osoby zarządzające, chcąc pełnić rolę antropologa muszą wykazać się, poza wiedzą metodologiczną, także dużą wrażliwością emocjonalną oraz elastycznością, co z pewnością nie jest łatwe i często wymaga wsparcia ze strony drugiego badacza. O tym, że warto wchodzić w tą złożoną rolę niech świadczy przytoczone poniżej studium przypadku.

Symbole i rytuały w życiu organizacyjnym kopalni

Znaczenie symboli i rytuałów organizacyjnych w procesie zmian jest opisywane w aspekcie analizy kultury organizacyjnej. Dla potrzeb prowadzonych analiz przyjęto definicję kultury organizacyjnej G. Hofstede, a więc potraktowano ją jako „psychologiczny majątek organizacji” i jako zjawisko społeczne będące „... kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (Hofstede, 2000: 40). Przyjęto także za holenderskim badaczem, że kultura organizacyjna ma złożony charakter, co sugestywnie odzwierciedla zastosowana przez niego metafora „cebuli” oraz wyróżnione w niej warstwy symboli, bohaterów, rytuałów, które znajdują swoje odzwierciedlenie w praktykach organizacyjnych. W przeciwieństwie do G. Hofstede niniejsza analiza stanowi jedynie studium przypadku jednej organizacji i opiera się na badaniach jakościowych, w tym głównie na obserwacji uczestniczącej prowadzonej od początku 1999 do połowy 2006 roku.

Same symbole składające się na najbardziej zewnętrzną najpierw widoczną warstwę kultury organizacyjnej rozumiemy jako „...słowa, obrazy, gesty lub przedmioty, które reprezentują ukryte znaczenia, przy czym znaczenia te są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury” (Hofstede, 2000: 377). Najbardziej znanym symbolem kopalni i górnictwa w ogóle jest mundur i godło górnicze. Symbole te są powszechnie dość dobrze znane i odczytywane w skali całej Polski, lecz w skali Górnego Śląska, a później konkretnej kopalni są już odczytywane precyzyjniej i obdarzane stopniowo coraz większą ilością szczegółów znaczących. Tak dla przykładu już w skali samego Górnego Śląska wyraźnie, jasno odczytywane jest znaczenie koloru pióropuszy na czakach górniczych. Na przedstawionej fotografii nr 1 są więc osoby w czakach z pióropuszem czarnym – oznaczającym górnik, czakach z pióropuszem białym noszonym przez dyrektorów, inżynierów i techników górniczych oraz osoby w czakach z pióropuszem zielonym – generalnego

dyrektora górniczego (Sztompka, 2005). Prestiż społeczny zielonego pióropusza jest więc najwyższy podobnie jak związana najpierw nim funkcja. Jednak i tu ostatnie lata przyniosły swoistą dewaluację tego symbolu. Przepisy rozszerzyły prawo do nadawania stopnia dyrektora generalnego na zastępców dyrektora kopalni. Wprowadzona na mocy uchwały zarządu Kompanii Węglowej z 1 lutego 2007 zmiana w postaci utworzenia Centrów Wydobywczych jako grup kilku kopalń i pozostawienie w kopalni jako najwyższej osoby dyrektora technicznego mogą więc budzić pewne społeczne kontrowersje i zniechęcenie, bo być może nie potrzebnie odbierają już symboliczną wagę tytułarną przypisywaną tej funkcji... W skali samej analizowanej KWK znaczenia nabierają też osoby mające prawo do noszenia szpady górniczej, która jest przyznawana za wieloletnią (co najmniej 25 lat pracy górnicy i 15 lat ich przełożeni – dozór górniczy) i wyróżniającą pracę. Jej posiadacz cieszy się istotnym społecznym uznaniem.



Rys. 1. Mundury górnicze i ich łatwo rozpoznawalna na Śląsku symbolika

Źródło: Jacek Korski

Opisy współczesnych rytuałów organizacyjnych dotyczących polskich zakładów pracy stanowią pewną lukę w analizach socjologicznych i częściej już znajdujemy opisy rytuałów w japońskich fabrykach (Konecki, 1992) czy tym bardziej opisy rytuałów w aspekcie typowo antropologicznym (Gennep, 2006). W niniejszych rozważaniach rytuały stanowiące istotną warstwę kultury organizacyjnej rozumiane są jako: „...zbiorowe zachowania, postrzegane przez członków danej

grupy jako społecznie niezbędne, mimo iż odgrywają jedynie rolę obrządku nie mającego bezpośredniego wpływu na osiąganie celów” (Hofstede, 2000: 377). Podejście antropologiczne pozwala skoncentrować się na niedocenianej zwłaszcza w polskiej literaturze przedmiotu problematyce współczesnych rytuałów w organizacjach gospodarczych. W niniejszych rozważaniach stanowiących studium przypadku skoncentrowano się jedynie na rytuałach dotyczących pracy w jednej z polskich kopalń węgla kamiennego – KWK „Bolesław Śmiały” wchodzącej w skład Kompanii Węglowej S.A. Kopalnia ta należy do jednych z najstarszych w Polsce, a położona jest w południowej części województwa śląskiego; związana jest z regionem Łazisk i okolicznych miejscowości. To rdzenni mieszkańcy regionu stanowią też podstawową część jej załogi liczącą około 1650 osób. W przeprowadzonej analizie za wskazówkami J. Maisonneuve starano się kategoryzować rytuały życia organizacyjnego kopalni zarówno w ujęciu dnia, roku, jak i indywidualnej kariery zawodowej oraz aspektów związanych z rytmem zmian w firmie (Maisonneuve, 1995). Zgodnie z sugestiami A.V. Gennepe’a w wyróżnionych rytuałach dotyczących „przejsć” starano się zwracać uwagę na ich występowanie w trzech fazach – rozłąki, oczekiwania i integracji (Gennepe, 2006). Starano się także ukazywać rytuały w ich związku z symbolami organizacyjnymi i miejscem ich występowania.

Rytuały codzienne

Typowy początek pracy w kopalni zaczyna się, dla pracowników wykonawczych – robotników, od spotkania na niewielkim placu tuż obok łaźni kopalnianej, co można określić jako pierwszą fazę rozłąki (separacji) w ramach rytuału rozpoczęcia pracy (zwanej tu inaczej rozpoczęciem dniówki czy zmiany). Pracownicy najczęściej gromadzą się w składzie swoich zespołów roboczych – brygad. W trakcie tych nieformalnych zebrań prowadzone są rozmowy na różne tematy, nie tylko związane z pracą. W związku z tym, że jest to „uświęcone”, miejsce zebrań odbywały się tu także spotkania pracowników związane ze zbiorowymi konfliktami i kryzysami. To właśnie w tym miejscu 25 sierpnia 2003 roku jeden z autorów przekonał pracowników III zmiany do nie podejmowania ostrych działań protestacyjnych po podaniu do wiadomości zamiaru likwidacji Kopalni i poszukiwania skutecznego rozwiązania kryzysu.



Rys. 2. Górnicy przed pracą

Źródło: Jacek Korski

Kiedy przychodzi czas na fazę oczekiwania w toku rytuału rozpoczęcia pracy dochodzi do symbolicznego „przepoczwarczenia” – rozebrania ubrań oraz założenia „kostiumów” – ubrań pracowniczych mających poza walorami funkcjonalności, także wpływ na określanie tożsamości ich właścicieli. Uniformizacja sprawia, że poszczególne, indywidualne osoby przechodzą więc ze sfery prywatnej w wyraźnie określoną sferę życia zawodowego i „zmieniają się” w pracowników. Kolejny krok dla pracowników dołowych to pobranie niezbędnego wyposażenia: znaczka kontrolnego, lampy akumulatorowej i tlenowego aparatu ucieczkowego (lub pochłaniacza gazów) – to też pewnego rodzaju oddzielenie od tych, którzy pozostaną na powierzchni. Potem zjazd ponad 400 metrów pod ziemię i godzinna jazda podziemną kolejką do miejsca pracy. W wagoniku niespieszne rozmowy (najczęściej już o pracy) i, niekiedy gra w karty.

Rytuał rozpoczęcia pracy wieńczy trzecia faza – integracji, którą jest w tym wypadku – zbiórka pracowników danego oddziału na tak zwanym podziale pracy. Tu wyznaczane są konkretne zadania, przekazywane komunikaty i inne informacje. Potem pracownicy rozchodzą się na swoje stanowiska pracy.

Rytuał zakończenia dnia pracy składa się także z analogicznych, jak przy rozpoczęciu trzech faz – separacji, oczekiwania i ponownej integracji, choć tym razem do życia poza zakładowego. Faza separacji w rytuale zakończenia pracy to powrót na powierzchnię. Po drodze w pociągu zmęczenie tylko wytrwałym pozwala jeszcze grać w karty czy toczyć rozmowy. Najczęściej drzemka lub niespieszne

rozmowy. Po wyjeździe zdanie górniczego ekwipunku i znaczka kontrolnego, potwierdzającego opuszczenie dołu (podziemia) kopalni.

Szczególnie interesująca jest faza oczekiwania w toku rytuału zakończenia pracy, bo ona wiąże się znowu z pobytem w łaźni oraz ze zmyciem „znaków” pracy z ciała. Czynnikiem dodatkowo wpływającym na jej specyfikę jest fakt, że ludzie którzy się w łaźni znajdują są nadzy, co tworzy specyficzny, intymny nie zapośredniczony czynnikami statusu charakter więzi. Należy jednak zauważyć, że nawet łaźnie są oddzielne dla kadry i robotników. Jest to pozostałość po przeszłości, której kadra (dozór) stanowiła stałą załogę kopalni, natomiast robotnicy zatrudniani byli na dniówki (do dziś pamiętką po tych czasach jest odrębny sposób wynagradzania pracowników umysłowych i robotników). W okresie powojennego 40-lecia dodatkowym argumentem była łatwość budowy i utrzymania łaźni łańcuskowych przy intensywnej rozbudowie górnictwa węglowego i wzroście zatrudnienia w kopalniach.

Symbolicznym momentem uwieńczenia rytuału zakończenia dnia jest wyjście poza bramę kopalni, co jest też faktycznym początkiem życia poza zakładem.



Rys. 3. W łaźni łańcuskowej (tzw. hakowej)

Źródło: Jacek Korsi

Rytuały w aspekcie cyklu rocznego

Cykl roczny w górnictwie to przede wszystkim górnicze święto – 4 Grudnia dzień Świętej Barbary. Jak wspomniano od lat mieszają się tu ceremonie religijne i świeckie. W kopalni „Bolesław Śmiały” aspekt religijny to zbiórka górników w cechowni – hali zbornej i zapalenie lampek przed ołtarzem Św. Barbary. Potem uroczysty pochód prowadzony przez górniczą orkiestrę ze sztandarami przechodzi do miejscowego kościoła. Od „zawsze” w kościele dla dyrektora i najważniejszych osób w kopalni zarezerwowane jest honorowe miejsce. W sytuacji groźby zamknięcia kopalni zdarzyło się, że uroczysta, koncelebrowana msza święta wzbogacona została przez wystąpienie dyrektora kopalni, który informował obecnych o sytuacji i starał się uspokoić czynnych i byłych pracowników. Po mszy od wielu lat pochód kieruje się na pobliski cmentarz, gdzie symboliczna tablica upamiętnia górników poległych na stanowisku pracy. Po modlitwie i zapaleniu zniczy kończy się religijna część obchodów. Świecka część obchodów górniczego święta to przede wszystkim tradycyjny wspólny obiad z pracownikami, którzy odeszli w mijającym roku na emerytury czy renty lub pracowników obchodzących 25 (i więcej) rocznicę pracy w kopalni. Tradycyjnie organizuje się też spotkania z ważnymi klientami i przedstawicielami miejscowych władz. Jednym z sympatycznych rytuałów jest odwiedzanie w przeddzień chorych pracowników w domach czy szpitalach i przekazywanie drobnych upominków. Zapożyczonym z austriackich szkół górniczych jest rytuał górniczych karczm piwnych. W wypadku analizowanej kopalni odbywają się zwykle zarówno karczmy piwne (dla mężczyzn – z zakazem wstępu kobiet) jak i babskie combry (dla kobiet – z zakazem wstępu mężczyzn). W niektórych kopalniach tradycją jest równoczesne odbywanie w różnych miejscach karczmy piwnej (dla mężczyzn – z zakazem wstępu kobiet) i babskiego combra (dla kobiet – z zakazem wstępu mężczyzn). Czasami też oba zgromadzenia spotykają się później na wspólnej zabawie. Coraz częściej organizowane są tzw. biesiady piwne o charakterze koedukacyjnym. Żony górników chcą bowiem poznawać kolegów męża, który często powierza im swoje bezpieczeństwo.

Rytuały w aspekcie rozwoju indywidualnej kariery zawodowej

Wywodzący się z cechowej tradycji obyczaj przyjęcia nowego adepta przez „stare strzechy” w poczet górniczego stanu poprzez „Skok przez skórę” ma już dziś bardziej symboliczny charakter.



Rys. 3. Symboliczne przyjęcie do górniczego stanu – „Skok przez skórę”.

Źródło: Jacek Korski

Stosunkowo niewielka liczba przyjęć do pracy sprawiła, że nie udało się odnotować jednolitego rytuału wejścia. Zarejestrowano jednak rytuały uroczystego świętowania kolejnego „okrągłego” jubileuszu pracy czy awansu zawodowego w gronie najbliższych kolegów i przełożonych. Bardzo uroczysty charakter ma pożegnanie pracownika z kolegami i przełożonymi z chwilą odchodzenia na emeryturę. W opinii pracowników jest to jednocześnie: świętowanie ulgi – kresu zawodowego ryzyka i podziękowanie kolegom i przełożonym za to, że nie zawiedli. Oprócz barbórkowego obiadu tradycją staje się zapraszanie przez odchodzącego kolegów i przełożonych na wspólny obiad zaraz po zakończeniu pracy.

Od szeregu lat wśród ratowników górniczych pojawił się rytuał pasowania na ratownika. Pasowanie ma miejsce nie po ukończeniu kursu i wpisaniu do ewidencji ratowników w Kopalnianej Stacji Ratownictwa Górniczego, ale w trakcie pierwszego tygodniowego dyżuru w Okręgowej Stacji Ratownictwa Górniczego. Dyżurujące tam zastępy ratownicze muszą być w każdej chwili gotowe do niesienia pomocy w okolicznych kopalniach. Rytualne pasowanie na ratownika polega na sforsowaniu przez niego niewielkiego, ale bardzo trudnego toru przeszkód pod kierunkiem wprowadzającego kolegi czy zastępowego. Czołgając się adept, w pełnym wyposażeniu ratowniczym, pokonuje niski tunel w strugach wody i pyłu. Pokonanie toru kończą gratulacje i życzenia „górniczego szczęścia”. Stała gotowość wyklucza bardziej rozrywkowe świętowanie (warto podkreślić, że w kilkunastu ostatnich latach nie zdarzył się przypadek nietrzeźwości dyżurujących w OSRG ratowników górniczych).

Rytuały w ujęciu dynamicznym

Zmiany związane z transformacją społeczno-ustrojową w III RP dla samej załogi oznaczały konieczność przystosowania się do funkcjonowania w nowym typie gospodarki, a więc np. zmniejszenie absencji, zwiększenie dyscypliny pracy, wyraźne rozdzielenie własności kopalni i własności wykorzystywanej do celów prywatnych czy zwiększenie obaw o utrzymanie miejsca pracy i własnej kopalni (uznawanej regionie za „matkę żywicielkę”; Korski, Kamińska-Berezowska, 2003). Poza zwiększeniem obowiązków transformacja ustrojowa oznaczała w życiu kopalni także szereg mocno wyartykułowanych praw pracowniczych np. prawo do swobody zrzeszania się (co przybierało czasem podobnie – jak w innych kopalniach – zadziwiający zakres rozproszenia – a więc dochodziło do powstania w miejsce jednego aż 11 związków zawodowych) czy do jasnego wyrażania poglądów politycznych i wyznaniowych. Z punktu widzenia poruszanej tu problematyki warto zwrócić uwagę na uroczyste wprowadzenie do kopalni w roku 1980 figury Św. Barbary (do dziś znajdującej się w kopalnianej sali zbornej) oraz na mocniejsze łączenie elementów religijnych ze świeckimi w szeregu uroczystości związanych z życiem kopalni np. uroczystych akademii czy Barbórek.

Wielu teoretyków bardzo sceptycznie odnosi się do możliwości zarządzania kulturą organizacyjną, a zgoda powszechna badaczy dotyczy jedynie tego, że kultura organizacyjna po pierwsze istnieje, po drugie jest unikatowa, a więc nie nadaje się do prostego odwzorowania oraz po trzecie, że ma wpływ na efektywność i funkcjonowanie organizacji (Zbiegień-Maciąg). Pewnym wyjściem z tego sporu o znaczenie zarządzania kulturą, a więc w tym też o możliwości wpływania i stymulowania „właściwych” rytuałów i integracji załogi górniczej jest stanowisko spopularyzowane ostatnio przez M. Czerską, a dotyczą perspektywy długookresowej (Czerska, 2003).

Miłość do haka

Pojęcie „miłości do haka” jest pewnego rodzaju synonimem konserwatyzmu górników i niechęci do zmian. W górniczych łaźniach, z racji konieczności zgromadzenia dużej ilości ludzi i ich odzieży na małej przestrzeni stosuje się podwieszanie odzieży na opuszczanych na łańcuszkach hakach do sufitu (jak pokazano na rys. 3). Wielu pracowników, mimo iż była taka możliwość, świadomie rezygnowało z możliwości korzystania z nowych, oferujących wyższy standard łaźni i szatni. Ten irracjonalny opór przed zmianami, nawet na lepsze, zyskał właśnie miano „miłości do haka”. Umiejętność łagodnego pokonania tego oporu pozwalała na

bezkonfliktowe przemieszczanie pracowników z likwidowanych kopalń do innych miejsc pracy. Swoistym i dosłownym przykładem było przemieszczanie na przełomie 1999/2000 górników z likwidowanej kopalni „Dębieńsko” do kopalni „Bolesław Śmiały”. Jednym z elementów lęku przed zmianą był fakt, że w nowej łaźni, choć hak na którym wiesz się odzież i przybory toaletowe był taki sam, to zabraknie znanych utensyliów. Przede wszystkim jednak w sytuacji bezbronnej nagości i pokonanego w przeszłości wstydu przed nią pojawią się obcy ludzie. Po uzyskaniu w swobodnych wywiadach informacji o jednej z przyczyn lęku przed zmianą postanowiono źródło to wyeliminować. Pracownik odchodzący z kopalni „Dębieńsko” własnoręcznie wszystkie, nawet zbędne przedmioty, pakował do worka. Worek ten znajdował pod nowym hakiem w kopalni „Bolesław Śmiały”. Korzystając z wolnych miejsc w łaźni kierownictwo tej kopalni starało się rozmieścić nowych pracowników według zarejestrowanej w poprzednim miejscu pracy topografii. Powodowało to zwiększenie poczucia bezpieczeństwa pracowników, którzy nadzy a przez to, w pewien sposób bezbronni, widzieli wokół siebie znajome twarze. Obok specjalnego ceremoniału powitania nowych pracowników (powitanie przez dyrektora kopalni na spotkaniu z całym kierownictwem zakładu i przedstawienie pracownikowi jego bezpośredniego przełożonego) i powierzenia obowiązków na podobnych lub identycznych stanowiskach pracy spowodowało to szybką adaptację pracowników w nowym miejscu pracy. Mimo, iż nie wybierano w żaden sposób pracowników do przejścia do kopalni „Bolesław Śmiały” (pracowników przemieszczano łącznie do 6 sąsiednich kopalń) to tylko w tej kopalni nie zanotowano praktycznie kłopotów z nowymi pracownikami. W rok po przejściu pracowników tylko w kopalni „Bolesław Śmiały” ogólna ocena pracowników byłej kopalni „Dębieńsko” była pozytywna (nawet różnice gwary górniczej nie powodowały konfliktów czy problemów).

Zakończenie

Zarówno dzisiejsze rytuały jak i ceremoniały w opisywanej kopalni z biegiem czasu ulegną zmianie. Zmienia się bowiem górnictwo węgla kamiennego – jeszcze w latach 70-tych XX wieku stosowane technologie i drogi zawodowego awansu wprost wywodziły się z cechowej tradycji. Górnik (robotnik czy osoba dozoru) nabierał doświadczenia pod okiem „mistrza” i to mistrz decydował o „wyzwoleniu” i przejściu na kolejne zawodowe stanowisko. Postęp w mechanizacji i automatyzacji robót sprawił, że nowe kwalifikacje nabywało się i nabywa w ośrodkach szkoleniowych, a zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami ukończenie

kursu i odpowiedni staż pracy (praktyka zawodowa) decyduje o perspektywie zawodowego awansu. Swoistym finałem przemian jest występująca luka pokoleniowa (przez ponad 10 lat obowiązywał zakaz przyjmowania do pracy w kopalniach węgla) i jednocześnie wymuszane od kilku lat odchodzenie pracowników po nabyciu górniczych uprawnień emerytalnych. Za kilka lat ponowne wywiady i obserwacje pokażą na ile zmieniły się rytuały, ceremoniały i jak, w procesie modernizacji polskiego górnictwa, zmienia się kultura organizacyjna kopalń.

Literatura

- Babbie E., 2003, *Badania społeczne w praktyce*, przekł. W. Bietkiewicz i in., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czerska M., 2003, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa: Difin.
- Geertz C., 2005, *Opis gęsty – w stronę interpretatywnej teorii kultury*, przekł. S. Sikora, w: M. Kempny i E. Nowicka (wybór), *Badania kultury. Elementy teorii antropologicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gennep A.V., 2006, *Obrzędy przejścia*, przekł. B. Biały, Warszawa: PIW.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje*, przekł. M. Durska, wyd. II zmienione, Warszawa: PWE.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, przekł., M. Durska, Warszawa: PWE.
- Kamińska-Berezowska S., 2006, *Feministyczne koncepcje kobiety wyzwolonej a styl życia żon górników w III RP*, w: J. Kochanowski, A. Ogonowska (red.), *Zeszyt naukowy 4. Socjologia*, Kraków: Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie.
- Konecki K., 1992, *W Japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, Łódź: Instytut Socjologii UŁ.
- Kostera M., 2003, *Antropologia organizacji Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Korski J., Kamińska-Berezowska S., 2003, *Czynniki wpływające na poziom absencji chorobowej pracowników na przykładzie wybranej kopalni*, w: *Wiadomości górnicze* nr 10.
- Korski J., Suchacka M., Piłat M., 2007 – planowane wydanie, *Kulturowe aspekty gospodarki opartej na wiedzy*, maszynopis złożony i zatwierdzony do druku w: J. Mucha, G. Woroniecka (red.), *Kultura i gospodarka na początku XXI wieku. Antropologiczny ogląd współczesności*, Tychy: WSZNS.
- Maisonneuve J., 1995, *Rytuały dawne i współczesne*, przekł. Mroczek, Gdańsk: GWP.
- Smalcerz W., 1999, *220 lat kopalni Bolesława Śmiały*, Sosnowiec: Redakcja „Kadra”.
- Sztompka P., 2005, *Socjologia wizualna. Fotografia jako metoda badawcza*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zbiegień-Maciąg L., 1999, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jacek Korski

Bezpieczeństwo pracy w polskiej kopalni węgla kamiennego a kultura organizacyjna – problemy badawcze

Wprowadzenie

Niedawna katastrofa górnicza w rudzkiej kopalni „Halemba” i wywołana nią publiczna debata podniosła problem, że mimo sygnałów o zagrożeniu nie podejmuje się skutecznych działań zapobiegawczych. Ton publicznej debaty o bezpieczeństwie pracy w kopalniach węgla kamiennego w Polsce daleki jest jednak od próby merytorycznego wyjaśnienia przyczyn i podjęcia skutecznych środków zaradczych. Górnictwo węgla kamiennego w Polsce jest tradycyjna już branżą przemysłu, w której wytworzyły się swoiste kultury organizacyjne. Pomimo zmian w sposobie zorganizowania tego przemysłu, które zachodzą od początku transformacji gospodarczej i powstawania nowych przedsiębiorstw oraz zmiany przynależności organizacyjnej poszczególnych kopalń-zakładów górniczych na podstawie obserwacji i wywiadów można dostrzec różnice kulturowe pomiędzy kopalniami. Podziemne (głębinowe) górnictwo niesie ze sobą szereg zagrożeń, które najintensywniej współwystępują właśnie w kopalniach węgla kamiennego. Podziemnej eksploatacji pokładów węgla kamiennego towarzyszą istotne dla życia i zdrowia ludzi oraz dla funkcjonowania zakładu górniczego zagrożenia:

- tąpniętami,
- pożarowe,
- zawałami,
- metanowe,
- wybuchem pyłu węglowego,
- wyrzutami gazów i skał,
- wodne.

Często zagrożenia te współwystępują z różnym nasileniem. Z pewnym uproszczeniem można stwierdzić, że polskie kopalnie węgla kamiennego ze względu na dużą głębokość eksploatacji i oddziaływanie skutków wcześniej dokonanych robót górniczych są bardzo trudnymi. Wynikowy poziom zagrożeń naturalnych, często

występujących w sposób skojarzony jest bardzo wysoki. Zdarzające się niestety i nagłaśniane medialnie (Bartuś, 2006) wypadki i ofiary stwarzają wrażenie, że stan bezpieczeństwa w polskim górnictwie węglowym jest bardzo zły. Jednym z czynników, który skłonił autora do zajęcia się analizą problemu badania miejsca i roli bezpieczeństwa w kulturze organizacyjnej kopalni węgla kamiennego było zdarzenie z końca lat 90-tych XX wieku. Był to okres w którym zamknięto kilkanaście kopalń węgla kamiennego w Polsce. Stosowano także systemy zachęt do odchodzenia pracowników z kopalń w postaci Górniczego Pakietu Socjalnego (GPS). W związku z faktem, że decyzje o zamknięciu i likwidacji niektórych kopalń nie wiązały się z całkowitym wyczerpaniem dostępnych w nich zasobów węgla, a wielu pracowników obawiało się zmiany pracy (mimo, że pracownikom, którzy nie skorzystali z GPS oferowano, w przypadku zamykania „ich” kopalni pracę w innych zakładach górniczych). W atmosferze niepokoju w jednej z kopalń doszło do tragedii: wskutek błędu kolegi 27 letni górnik stracił rękę. Następnego dnia (kilkanaście godzin po zdarzeniu) przypadkowo odwiedzony przez autora w szpitalu wyrażał radość, że dzięki temu kalectwu nie będzie się już musiał martwić się o źródło utrzymania. A przecież w domu czekała na niego żona i kilkumiesięczna córeczka. Dziecko z którego narodzin się bardzo cieszył i z radością opowiadał o każdej spędzonej z nim chwili. Podkreślić należy, że do chwili wywiadu pracownik nie znalazł się pod opieką psychologa. A późniejsza rekonwalescencja wykorzystywała takie nastawienie tego młodego człowieka. Ból, kalectwo i ujawnione obawy poszkodowanego pokazują w tym jednostkowym przypadku, że nie śmierć czy kalectwo, ale inne zagrożenia mogą zajmować w hierarchii zagrożeń wyższą pozycję.

Wzorem innych krajów i gałęzi przemysłu wdrożono w ostatnich latach w polskich kopalniach węgla kamiennego nowoczesne systemy zarządzania bezpieczeństwem lub zintegrowane systemy zarządzania obejmujące także obszar bezpieczeństwa i higieny pracy (Karczewski, 2000; Sobala et al., 1996).

Pomiar bezpieczeństwa w polskich kopalniach węgla kamiennego

Świadomość występowania zagrożeń górniczych sprawiła, że w obszarze nauk technicznych opracowano metody profilaktyki i bezpiecznego prowadzenia robót górniczych w warunkach występowania tych zagrożeń. Wzorem innych krajów i gałęzi przemysłu wdrożono w ostatnich latach w polskich kopalniach węgla kamiennego nowoczesne systemy zarządzania bezpieczeństwem lub zintegrowane

systemy zarządzania obejmujące także obszar bezpieczeństwa i higieny pracy (Karczewski, 2000; Sobala et al., 1996).

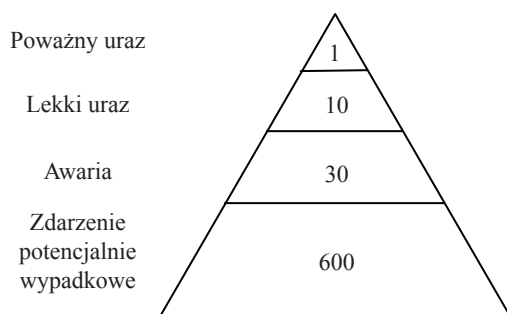
Dla celów analitycznych i badawczych stosuje się pomiary bezpieczeństwa w postaci rejestracji liczby wypadków oraz wskaźników uwzględniających liczbę zatrudnionych, ilość przepracowanych dniówek czy godzin w pracy oraz parametr odnoszący liczę poległych w wypadkach górników na 1 mln ton wydobytej kopaliny. Większość wymienionych wskaźników ma charakter uniwersalny i pozwala porównywać stan bezpieczeństwa w różnych przedsiębiorstwach i gałęziach gospodarki. Opierając się na źródłach można stwierdzić, że na podstawie tego typu wskaźników, że górnictwo węgla kamiennego w Polsce nie jest liderem wypadkowym w światowym górnictwie, w tym węglowym. Również porównanie wskaźników z innymi gałęziami gospodarki czy przemysłu w Polsce nie wskazuje na to, że górnictwo węgla kamiennego w Polsce jest najbardziej niebezpieczną branżą. W świetle danych statystycznych, pomimo zdarzających się wypadków czy katastrof, mierzony wskaźnikami wypadkowości stan bezpieczeństwa pracy w polskim górnictwie węglowym na tle górnictwa światowego prezentuje się lepiej niż w obiegowej opinii. Nie ulega jednak wątpliwości, że każdy uraz czy wypadek pracownika (nie tylko górnika) wiąże się z cierpieniem i ekonomicznymi stratami (Korski, 2006) i choć, wydaje się to niemożliwe, dążyć należy do wyeliminowania każdej przyczyny i zdarzeń powodujących zagrożenie wypadkiem przy pracy. Najprostszym sposobem pomiaru stanu bezpieczeństwa w górnictwie jest pomiar skutków w postaci zarejestrowanych urazów i wypadków. W tabeli 1 przedstawiono wyniki takiego pomiaru z ostatnich lat.

Tabela 1. Liczba wypadków w polskim górnictwie węgla kamiennego

Rok	Liczba wypadków ogółem	Liczba wypadków ciężkich	Liczba wypadków śmiertelnych
2002	2354	33	33
2003	2420	34	28
2004	2242	15	10
2005	2116	15	15
2006	2320	15	44

Źródło: Strona internetowa Wyższego Urzędu Górniczego.

Podkreślenia wymaga informacja, że pomiędzy wypadkiem ciężkim a śmiertelnym występuje granica wynikająca często nie z charakteru obrażeń poszkodowanego, ale na przykład sprawności udzielenia pomocy, ogólnej kondycji poszkodowanego itp. Na podstawie badań wykonanych przez Franka Birda (Karczewski, 2000: 115) można stwierdzić, że przedstawiona powyżej tabela prezentuje tylko „widoczną nad wodą część góry lodowej”, ponieważ występuje pewna proporcja zdarzeń, których widocznym objawem są przedstawione wyżej dane. Pokazano to na rys.1



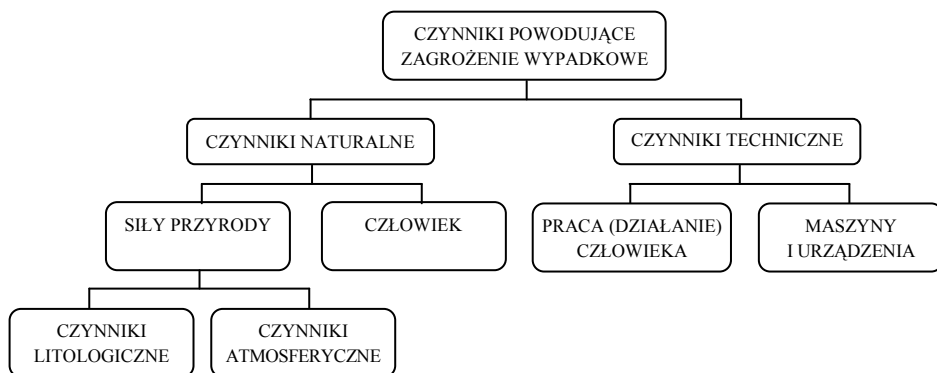
Rys. 1. Rozkład wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych

Źródło: Karczewski, 2000.

Nie są znane wyniki podobnych badań w Polsce czy dokładniej w górnictwie węgla kamiennego, ale zapewne istnieje podobieństwo relacji czy proporcji. Podejmowanie działań służących poprawie stanu bezpieczeństwa na podstawie tylko analizy już zaistniałych zdarzeń i wypadków poważnie wydłuża cykl działań profilaktycznych. Niewątpliwie występuje potrzeba oceny czynników wpływających na wzrost zagrożenia bezpieczeństwa, w tym postaw i wzorców powszechnie przyjmowanych w organizacji – kopalni węgla kamiennego.

Czynniki powodujące wystąpienie zagrożeń wypadkowych

Obecność człowieka w środowisku pracy jest podstawowym, koniecznym warunkiem zaistnienia wypadku przy pracy, jednak istnieją także inne czynniki powodujące wzrost zagrożenia wypadkowego co pokazano na rysunku 2.



Rys. 2. Czynniki powodujące zagrożenie wypadkowe

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony powyżej podział czynników wypadkowych dotyczy każdej organizacji czy formy ludzkiej aktywności. W zależności od miejsca, czasu i rodzaju prowadzonej działalności zmienia się tylko udział i waga poszczególnych czynników. Podkreślenia wymaga również konstatacja, że człowiek jest przedmiotem i często podmiotem wypadków. Stwierdzenie to jest bardzo istotne z punktu widzenia ustalania przyczyn wypadków przy pracy, nie tylko w górnictwie.

Przyczyny wypadków przy pracy w polskich kopalniach węgla kamiennego

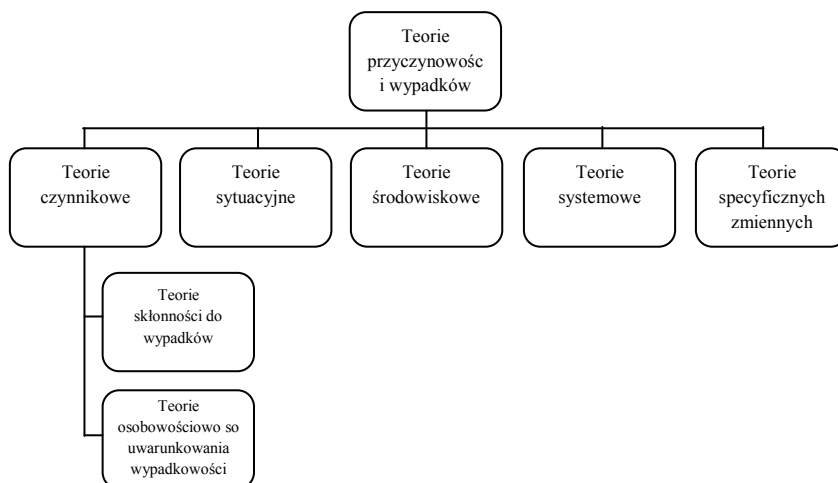
Wśród publikowanych przyczyn wypadków przy pracy około 60% stanowią przyczyny naturalne (wystąpienie zagrożeń litologicznych np. obwały, opady skał i atmosferycznych czyli m.in. wystąpienie niebezpiecznych stężeń gazów kopalnianych czy pożary) oraz przyczyny techniczne. Jednak podkreślenia wymaga fakt, iż około 40% zdarzeń wypadkowych nie ma wskazanej jednoznacznej przyczyny wystąpienia wypadku (Bartuś, 2006). Wynika to prawdopodobnie z faktu, że komisje badające przyczyny katastrof górniczych w Polsce koncentrują swoją uwagę na:

- Prawidłowości oceny zagrożeń i ryzyka.
- Zastosowanych zabezpieczeniach technicznych i ich stanie.
- Ustaleniu osób odpowiedzialnych za zaistniałe zdarzenie.

Czynniki sprawcze wypadków i zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych tkwiące w obszarze kultury organizacyjnej i zachowań ludzi przeważnie nie są przedmiotem badań i analiz w postępowaniu powypadkowym. W takich postępowaniach w komisjach badających przyczyny wypadków czy katastrof niemal nie są zatrudniani specjaliści innych niż techniczne specjalności. Systematyczne badania pracowników pod kątem skłonności do ponoszenia ryzyka lub analizy miejsca bezpieczeństwa w kulturze organizacji jaką są kopalnie węgla kamiennego nie są jednak prowadzone. Nie oznacza to, że badań takich nie prowadzi się wcale. Odniesienie stanowią wcześniejsze teorie dotyczące skłonności do wypadków, których klasyfikacji dokonano na rys. 3. Przytoczone teorie wypadkowości wskazują wyraźnie, że w obszarze prewencji wypadkowej istotną rolę powinny odgrywać badania poświęcone cechom osobowościowym pracowników oraz czynnikom wynikającym z sytuacji czy warunków środowiskowych. W warunkach:

- postępującego starzenia górniczych załóg,
- odczuwanej deprecjacji tego zawodu,
- występowaniu sytuacji, kiedy splot trudnych warunków pracy i konflikt pomiędzy wymaganiami wobec pracownika i jego zmiennymi w czasie możliwościami wykonania tych zadań,

wpływ czynników związanych z obecnością człowieka w tym specyficznym środowisku pracy może wzrastać. Jak jednak wspomniano badań tego obszaru w zasadzie się nie prowadzi.



Rys. 3. Czynniki powodujące zagrożenie wypadkowe

Źródło : Opracowanie własne w oparciu o J. Korski, *Czy można zarządzać absencją chorobową?*, Krynica, 15-17 wrzesień 2004 [materiały konferencyjne].

Badania roli bezpieczeństwa w kulturze organizacyjnej polskich kopalń węgla kamiennego czy kultury bezpieczeństwa mogą pozwolić na antycypacyjne podejście do prewencji wypadkowej. Wskazanie dwóch pojęć wynika z faktu, że oprócz pojęcia bezpieczeństwa jako wartości i kultury organizacyjnej jako zbioru wartości definiuje się także pojęcie kultury bezpieczeństwa

Dotychczasowe badania miejsca i roli bezpieczeństwa w kulturze organizacyjnej polskich kopalń węgla kamiennego

Na większą skalę badania deklarowane jako poświęcone badaniu roli bezpieczeństwa w kulturze organizacyjnej kopalń prowadziły ostatnio:

- Zakład badań Ekonomicznych i Społecznych Głównego Instytutu Górnictwa.
- Katedra Zarządzania i Inżynierii Bezpieczeństwa Wydziału Górnictwa i Geologii Politechniki Śląskiej.

Badania te ze względu na różnice podejść i założeń nie dają możliwości porównania ich wyników.

Badania Zakładu Badań Ekonomicznych i Społecznych Głównego Instytutu Górnictwa

Zakład Badań Ekonomicznych i Społecznych Głównego Instytutu Górnictwa pytał respondentów m.in. o (Motyka et al., 2005):

- Hierarchię wartości autotelicznych.
- Postawy wobec stosowania formalnych norm bezpieczeństwa pracy.
- Preferowane wzory zachowań (w tym przyczyny podejmowania zachowań ryzykownych).
- Klimat bezpieczeństwa.

Na potrzeby badań kulturę bezpieczeństwa zdefiniowano jako zbiór indywidualnych i grupowych wartości, postaw, kompetencji i wzorów zachowań, które determinują styl i jakość zarządzania bezpieczeństwem oraz poziom bezpieczeństwa zachowań pracowników. Przyjęto także założenia, iż:

- w organizacji jaką jest kopalnia węgla kamiennego występują trzy różne kultury bezpieczeństwa (kierownictwa, dozoru oraz robotników),
- na poziomie kolektywnym kultura bezpieczeństwa jest całkowicie wyuczana (jest kreowana i zmieniana przez organizację).

Poziom bezpieczeństwa zachowań pracowników stanowi odzwierciedlenie stanu ich kultury bezpieczeństwa.

Jako mierniki poziomu bezpieczeństwa przyjęto:

- pozycję zdrowia w wartościach autotelicznych,
- pozycję bezpieczeństwa w hierarchii wartości pracy,
- postawy wobec stosowania formalnych norm bezpieczeństwa,
- ryzykowość akceptowanych wzorów zachowań,
- treści nieformalnych norm grupowych dotyczących zagrożeń i ryzyka.

W świetle jednak wskazanego wyżej przypadku oraz badań (Korski, 2004) można wskazać, że przyjęcie *a priori* zdrowia jako najważniejszej wartości autotelicznej i niepodjęcie próby zbadania jak badani pojmują bezpieczeństwo, zagrożenia pozwoliłoby na podjęcie skutecznych działań w zakresie prewencji wypadkowej. Metoda badania nie pozwala także ocenić w pełni przenikania się lub obszarów wspólnych wymienionych trzech kultur bezpieczeństwa.

Badania Katedry Zarządzania i Inżynierii Bezpieczeństwa Wydziału Górnictwa i Geologii Politechniki Śląskiej

Opracowana w Katedrze Zarządzania i Inżynierii Bezpieczeństwa Wydziału Górnictwa i Geologii Politechniki Śląskiej „Wskaźnikowa metoda oceny jakości kultury bezpieczeństwa pracy (Krzemień, 2006; Maury, 2006) obejmowała pytania o:

- Politykę bezpieczeństwa i higieny pracy w kopalni.
- Wzorce i cechy bezpiecznych postaw i zachowań pracowników.
- Stosunek do ryzyka zawodowego oraz do wypadków.
- Wiedzę i praktyczne umiejętności w dziedzinie BHP.
- Motywacja do pracy bezpiecznej.
- Partycypacja pracowników w zarządzaniu BHP.
- Kontrolowanie, komunikowanie, reagowanie i działania profilaktyczno-korekcyjne BHP.

W swojej istocie badania skoncentrowały się na stopniu implementacji sformalizowanych systemów zarządzania bezpieczeństwem lub części zintegrowanego systemu zarządzania bezpieczeństwem. Jest to wyraźnie zaznaczone w opisie metody. Definicję kultury bezpieczeństwa zaczerpnięto z pracy Milczarka (Milczarek, 2002). Biorąc jednak pod uwagę tempo przemian kultury organizacyjnej (min.: Czerska, 2002; Hofstede et al., 2007) badania prowadzone to metodą nie odnoszą się w istocie do kultury, ale do oceny stopnia wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem. Należy zwrócić uwagę, że pomiędzy formalnym wdrożeniem systemu zarządzania bezpieczeństwem a jego stopniem rzeczywistej akceptacji i wbudowaniem do systemu akceptowanych powszechnie i przestrzeganych wartości i wzorców zachowań nie można zdefiniować prostych zależności.

Podstawowe problemy badawcze dotyczące miejsca i roli bezpieczeństwa w kulturze organizacji –kopalni węgla kamiennego

Na podstawie obserwacji, swobodnych wywiadów, analiz i konkretnych zdarzeń przedstawione wyżej metody badań obarczone są poważnymi ograniczeniami i nie dają wiarygodnego obrazu roli czy wagi bezpieczeństwa w kulturze organizacji jaką jest kopalnia węgla kamiennego.

Wśród dodatkowych utrudnień badawczych wymienić należy:

- Nieufność respondentów wynikająca z negatywnych ocen górnictwa węgla kamiennego (poczucie „obłączonej twierdzy”).

- Obawa o możliwość poniesienia indywidualnych konsekwencji przez respondenta w przypadku „niewłaściwego” wypełnienia ankiety czy odpowiedzi w wywiadzie.
- Kształtowanie powszechnych ocen dotyczących przyczyn zdarzeń niebezpiecznych przez osoby i inne podmioty publiczne bez merytorycznej wiedzy o zagadnieniu.
- Brak wcześniejszych kompleksowych badań socjo- i psychologicznych górników w procesie zmian.

Podstawowe zagadnienia badawcze dotyczące miejsca i roli bezpieczeństwa w kulturze organizacji – kopalni węgla kamiennego to pytania:

- Jak pojmowane jest bezpieczeństwo?
- Jakie postawy przyjmowane są wobec zachowań niebezpiecznych w zależności od stopnia bliskości respondenta i osoby podejmującej działanie potencjalnie niebezpieczne w pracy i poza nią?
- Co wpływa na wiedzę, poglądy i oceny pracowników w zakresie bezpieczeństwa pracy?
- Jakie wzorce zachowań i postaw przenosi pracownik ze swego środowiska do zakładu pracy?
- Jaka jest rzeczywista rola osób (czy szerzej podmiotów) związanych z tworzeniem warunków do bezpiecznej pracy i prawnych uregulowań w zakresie BHP?

W opracowaniu narzędzi badawczej istotne jest stworzenie komfortu psychicznego (w tym poczucia bezpieczeństwa) osobom uczestniczącym w badaniu.

Istotnym elementem jest maskujące rozbudowanie obszaru objętego pytaniami i rozszerzenie obszaru badań o organizacje nie związane z górnictwem.

Prezentowany referat jest efektem rozważań przy budowie narzędzia badawczego – ankiety. Badania rozpoczną się w najbliższym czasie.

Literatura:

- Czerska M., 2003, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa: Difin.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE.
- Karczewski J.T., 2000, *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Gdańsk: ODDK.
- Korski J., 2006, *Inne spojrzenie na koszty wypadków przy pracy*, Publikacje Naukowe Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków: Akademii Górniczo-Hutnicza w Krakowie.
- Korski J., 2004, *Czy można zarządzać absencją chorobową?* Szkoła Ekonomiki i Zarządzania w Górnictwie – Krynica, 15-17 wrzesień [materiały konferencyjne], Kraków: Akademii Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

- Motyka J., Nowak K., Tausz K., 2005, *Kulturowe uwarunkowania bezpieczeństwa pracy w KWK „Bolesław Śmiały” – diagnoza problemów oraz projekt działań naprawczych. Dokumentacja pracy badawczo-usługowej*, Katowice: Główny Instytut Górnictwa (niepubl.).
- Studenski R., 2004, *Ryzyko i ryzykowanie*, Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Bartuś Z., 2006, *Czarny rok*, Dziennik Polski nr 292 (15.12.).
- Krzemień A., 2006, *Wskaźnikowa metoda oceny jakości kultury bezpieczeństwa pracy (BHP) na przykładzie kopalni „Z”*, Prace Naukowe Instytutu Górnictwa Politechniki Wrocławskiej nr 116, Wrocław: Politechnika Wrocławska.
- Maury B., 2006, *Analiza i ocena jakości kultury bezpieczeństwa metodą ankietowo-wskaźnikową (SKPŚL) w KWK „Halemba”*, praca magisterska wykonana pod kierunkiem dr hab. St. Krzemienia w Zakładzie Ergonomii i Zarządzania Bezpieczeństwem Katedry Zarządzania i Inżynierii Bezpieczeństwa Wydziału Górnictwa i Geologii Politechniki Śląskiej, Gliwice (niepub.).
- Milczarek M., 2002, *Kultura bezpieczeństwa pracy*, Warszawa: Centralny Instytut Ochrony Pracy.
- Potocki A. (red.), 2005, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Warszawa: Difin.
- Sobala J., Rozmus P., 1996, *System zarządzania bezpieczeństwem pracy w zakładach górniczych*, Katowice: Główny Instytut Górnictwa.
- Strony internetowe: www.wug.gov.pl, www.pip.gov.pl (aktualizacje z 15 marca 2006).

Rüdiger Wink

The Re-organisation of Value Chain Systems and Creativity: The Case of Aeronautics

Introduction

The outsourcing and off-shoring of production and services has been recognised as a major trend for this decade (UNCTAD, 2004). Apart from arguments of cost savings, many outsourcing decisions by multinational companies (MNC) are driven by the expectation of value added through access to external knowledge (Maskell et al, 2005). Despite the observation of outsourcing as a common feature of most sectors, the argumentations, options, institutional designs and regional impact of such decisions differ across firms, regions and sectors. Within this paper, the specificity of such a process is shown by investigating the relevance of regional characteristics, which influence opportunities of MNC to improve their creativity in the case of aeronautics as one sector requiring specified technological knowledge and cultures of interaction. The region analysed is the metropolitan region of Hamburg, which is the EU region with the highest per-capita Gross Domestic Product in 2004 (45.363 Euro). Within the last decade, the aeronautics industry became the dominant manufacturing sector within the region caused by decisions of Airbus to locate its centre of excellence in cabin interior systems and final assembly for all single aisle models within the region and the decline of several other industries (Lublinski, 2003). As the sector of aeronautics is generally confronted with huge structural changes (Zuliani, Jalabert, Leriche, 2003), sources of organisational, cultural and technological creativity become more evident and cause new threats and opportunities to the region.

The paper is organised in three main parts. In the next section, the main theoretical concepts for the investigation are presented and discussed. A special focus will be laid on the relationship between openness and creativity and its consequences for innovation systems. The second part deals with the specific challenges in the aeronautical sector based on new organisations of technology-based innovation and new spatial patterns of value chain organisations. The third

part provides empirical insights from the metropolitan region of Hamburg and its attempt to build a regional innovation system with linkages to knowledge outside the region. Finally, some conclusions are drawn with a perspective on future research.

Creativity and openness: A theoretical view

The theoretical basis for the following investigation is rooted in the concepts of regional innovation systems (Cooke et al., 2003; Harmaakorpi, Melkas, 2005) and learning economies (Cappello, Faggian, 2005). Any knowledge is always based on the individual knowledge base, consisting of individual sets of information, cognitive filters to interpret and select new information and capabilities to transfer existing information to different problems (Machlup, 1980). Changes of information are created by own or foreign experiences. Learning means in this context the capability to consciously or sub-consciously connect these experiences with meaning, thus to transfer inflowing data from experiences into information (Rizzello, 2000). This mental model of experiences characterises the frames, in which the stored experiences will be used in future situations (Denzau, North, 1994; Scharmer, 2001). As individual experience is limited, interaction is decisive for opportunities to learn and extend the knowledge base. Any interaction, however, is confronted with two major risks: (1) the risk of misperception of the message due to different cognitive patterns by the interacting partners, and (2) the risk of default due to a lack of mutual trust and secure expectations on the credibility of the interacting partner.

The risks of misperceptions are related to the cognitive context of the interaction. The individual cognitive patterns – based on genetically determined preconditions in the human brain and social experiences – determine, how an individual interprets messages from interacting partners, connects these with already stored knowledge and decides on the actual meaning of this message for future contexts. If the interacting partners use different communication codes, they will come to different interpretations and conclusions reducing the relevance of the communication for the individual knowledge bases. Therefore, common communication codes serve as standards to reduce costs of misperceptions and cognitive translations (Wink, 2003). These standards have network good characteristics, as the individual benefit of every user is positively correlated to the number of users of this standard – the more individuals understand the code, the more options for communication are given.

The risk of default is caused by the asymmetrical distribution of information between the interacting partners typically discussed within the principal-agent-framework (Hart, Holmström, 1987). Only the individual knows whether he or she reveals correctly the experiential knowledge. Therefore, every partner fears to be exploited, as long as he or she cannot actually proof whether the communication partners answer to the revelation of new experiences with reciprocal interaction. Two different problems occur: quality uncertainties, which means that the receiver actually does not know whether the data received are worth to be processed and whether the time used to understand, interpret and apply the data is wasted and leads to failure, and moral hazard, which includes the risk of a communication partner to be exploited by the other partners, if she is providing her best information but only receives worthless data (Blum, Müller, 2004). These fears can be reduced by common norms based on socio-cultural or legal rules to solve two institutional needs: an institution to reduce quality insecurities by credible signalling or screening, and an institution to overcome incentives for default by credible control and sanctions (Zaheer et al., 1998; Nooteboom, 2002). Again, this requires certainty that all partners comply with the norms.

Innovation systems shall offer solutions to the two basic problems of communication codes and institutions to prevent default by providing systemic linkages between actors and organisations with different experiential knowledge on the basis of common communication codes to overcome cognitive misperceptions and common formal or informal institutional norms to increase trust between communication partners. The concrete design of innovation systems differs according to the specific requirements of the knowledge exchanged, the affected organisations and actors and the historical background of the systemic linkages. A common feature of all innovation systems is that they try to enhance some kind of proximity between the nodes in the system, as proximity is seen as a key prerequisite to overcome both of these barriers to learning. Proximity between partners makes it easier to communicate frequently and develop routines in using common communication codes. Social and geographic proximity helps to overcome risks of misperception and misinterpretation, as the communication partners have the chance to use frequent and repeated face-to-face-(F2F)-communication with continuous interaction to test, whether the intended message has reached the sender (Bathelt et al., 2004), and this F2F communication is not only restricted to specific professional events but also existing in private personal contacts (Dahl, Pedersen, 2004). Formal communication codes like written language can be easily used, if there is already given a specific joint cognitive dimension (cognitive proximity), for example due to common professional or scientific backgrounds (Harhoff et al., 2003). In these cases, publications and manuals are options for communication, although an additional temporary geographical proximity might be necessary to understand specific context conditions of the data provided.

Organisational and institutional proximity are means to build up specific and exclusive communication codes on the basis of formal and informal rules. With the term organisational proximity, we mean shared formal relations reaching from relatively weak ties based on an inter-organisational contract (for example joint venture) to strong hierarchical organisations with only a low level of autonomy of the individual (Boschma, 2005). Many concepts of knowledge management on the firm level look for necessary prerequisites for communication, including technological solutions, incentives for documentation and formalisation of non-formal experiential data and opportunities for interaction and creation of codes by routines (Argyris, Schön, 1996; Nonaka et al., 2000; Chen, 2004). Institutional proximity refers to a more general set of formal or informal rules for individual behaviour (North, 1990). The stability of these institutions is again closely related to social and cognitive proximity, as they can support the effectiveness of interactions and options to sanctions against non-compliance with institutional rules (Coleman, 1986).

Institutions to prevent default are supported by social proximity, which creates trust through personal contacts (Nooteboom, 2002). Credibility is built up by personal reputation. Any non-compliance with the expectation of the communication partner will not be only sanctioned by loss of professional contacts but also by loss of personal contacts and social acceptance (Tura, Harmaakorpi, 2005). Geographical proximity might support this option by providing opportunities of social control via ongoing F2F contacts between different individuals spreading information on misbehaviour. Sanctions not only affect the relationship between sender and receiver but also other possible communication partners within the area (Gertler et al., 2000). Cognitive proximity reduces the risks of quality uncertainties and moral hazard by a lower level of asymmetries. The receivers of data are more able to identify sources of low quality, as they can stick to some formalised hints or can use their own experiential knowledge to test. Sanctions are extended to the loss of professional reputation. Organisational proximity might include specialists on examining new data before spreading them within the organisation (Harada, 2003). Sanctions cover the exclusion from the organisation with all its benefits and requests for compensation by the other members of the organisation (Foss, 1999). Institutional proximity contributes to the credibility of signalling and screening by securing these instruments with the help of either informal personal sanctions or external – public regulatory – sanctions. Similarly, institutional proximity helps prevent moral hazard by external incentives in contracts, for example shared risks of using data or obligations to compensate for any failure caused by wrong data (Tirole, 1999).

Creativity causes further challenges on learning codes and norms. Creativity means the novel interpretation of existing experiential knowledge or development of new experiences. Most studies refer to the individual skill and mentality

requirements to initiate creativity (Florida, 2002; Amara et al., 2005). In this paper, however, the focus is directed to the structural prerequisites within networks and innovation systems. The difference to or even destruction of the incumbent knowledge by creative ideas causes further uncertainties (Aghion, Tirole, 1994), as communication codes have to be adjusted, and new procedures have to be developed to confirm the new experiences and interpretations. Furthermore, creativity requires deviations from incumbent routines and expectations. The more homogeneous the cognitive patterns are and the stronger the behaviour is predefined by norms the lower the incentives for deviating behaviour are and the more difficult it is to assert deviations from the existing expectations. Consequently, many learning networks or knowledge clusters are confronted with the risk of lock-in and inertia restricting the options for creative adjustment (Hassink, 2005). This lack of creativity in development contributes to the persistence of hierarchical patterns between regions: only few regions are able to catch up or improve their position, because they are hindered by lock in effects (Simmie, 2005). Openness of the existing codes and routines for other individuals and ideas can serve as a means to increase the opportunities for creative ideas to get access to learning networks. This openness can be achieved via a high degree of flexibility of the codes and routines requiring trust in the existing structures to adjust (Nooteboom, 2002). It is the central question of this paper, how regions can organise such flexible interactive structures within their innovation systems.

Many papers argue that innovation systems make use of gatekeepers having interactions with creative actors outside the network and integrating these experiences into the systems' interactions (Giuliani, Bell, 2005; Bathelt et al., 2004). But the challenge remains, how these gatekeepers receive incentives to fulfil this function and how their input is related to the existing structures within the innovation system. These challenges are rather common for multinational organisations. They have to look for ways, how to link decentralised communication partners from different parts of the world together and diffuse the knowledge exchanged among the decentralised units. Orlikowski (2002) provided a set of strategies to enable communication and learning processes in such diversified organisations based on empirical observation, i.e. strategies to achieve openness within organisations. 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 strategies, however, are restricted on a regional level by the framing conditions of the industry investigated. Therefore, we take a look in the next section on the specific challenges to proximity in the aeronautical sector.

Creativity and openness: Framing conditions in the aeronautical sector

In the aeronautics sector, several challenges for openness and creativity exist. One typical characteristic of the aeronautics sector is the specific role of the engineering sector. The development of new materials and new electronic solutions is heavily influenced by natural and engineering sciences (Vincenti, 1990; Law, 1992). The integration into a complex system and implementation into an industrial production requires a high degree of engineering and design capabilities. As a result, the engineers need combinative knowledge to interact with scientists as well as to transfer new research expertise into concrete problem solutions (de Vries, 2003; Asheim, 2002, on different types of knowledge in sciences and engineering). Thus, engineering cultures have to be sufficiently open to understand new scientific research solutions and creative to transfer these results into technological specifications for a concrete industrial artifact. As the cognitive patterns within more abstract sciences and problem-oriented engineering contexts differ (Pitt, 2001), codes and norms have to be adjusted. Within the European consortium Airbus, an additional challenge is caused by the multinational structure of the firm distributing work shares to locations in France, Germany, United Kingdom and Spain (Thornton, 1995; Zuliani, 2002). The management of the different interfaces requires openness to the different national specificities in engineering cultures causing specific cognitive patterns (Wengenroth, 2000, on the different national engineering cultures).

Originally, these challenges are met within the organisation of Airbus. The change of procurement strategies towards global modular sourcing led to an increased outsourcing of knowledge-intensive engineering services to integrated engineering system suppliers. These suppliers serve as nodes to translate and diffuse technological knowledge within the value chain adjusting and standardising communication codes via technological specifications (Gann, Salter, 2000;

Muller, Zenker, 2001; Grabher, 2004). This task requires creativity and openness towards new problem solutions.

For decades, Airbus was no company like other multinational firms. With its specific legal constitution based on an agreement between four governments and the obligation to allocate work-shares between the single locations according to national engagements, Airbus had to adjust to political requirements. Furthermore, the sector of aeronautics has been influenced by the culture of military production and aerospace, where secrecy and national epistemic communities play a bigger role than in international markets. Airbus tried to make the best out of its political role and obligations towards different national locations by defining a decentralised structure of “centres of excellence” (CoE) in 2004 with their own responsibilities and decision-making processes. The CoE mainly refer to the operational parts. So far, six CoE have been defined:

- on wings at Filton and Broughton, UK,
- on forward and aft fuselage at Nordenham, Varel, Bremen and Hamburg, Germany,
- on nose and centre fuselage at Toulouse, Saint Nazaire, Nantes and Méaulte, France,
- on vertical tailplanes at Stade, Germany,
- on pylon and nacelle at Saint Eloi, France,
- on horizontal tailplanes at Getafe, Illescas and Puerto Real, Spain.

Additional CoE on cabin and customisation (Toulouse, Hamburg) and electronics (Toulouse) have been established.

This specialisation offers the opportunity of concentrating all knowledge on specific elements for aircraft innovation processes by still having the option of using competition between the locations as an innovation driver. For example, the wing producers in the UK have been challenged by the achievements of the German and Spanish locations in Stade and Getafe to increase the share of composites as an alternative to metals with less weight and more flexibility. Due to these challenges, new R&D investments have been attracted in the UK to overcome the deficits in composites. Specialisation also means the challenge to coordinate between the single CoE. As a consequence, Airbus introduced a “concurrent engineering” program to enable engineers at all locations to work simultaneously at joint projects. These joint and simultaneous works help to manage interface problems as well as to develop common technological solutions for core systems of the aircraft. Further efforts have been made to improve the level of interaction between the different locations by staff exchange programs and support for interregional cooperation between public authorities or private associations at the locations.

These processes, however, are still characterised by a relatively high level of integration within the firm. Looking at the references from other industrial

sectors, Airbus consequently attempts to reduce this level of integration, wherever it makes sense. With the last two civil projects (A380, A350), Airbus tried to extend the strategy of dual and modular sourcing and combine this strategy with internationalisation. Traditionally, a high number of single components providers produced small shares within the aircraft value chain with Airbus as the organisation not only responsible for defining technological requirements but also developing new products in cooperation with R&D institutes and single suppliers. The suppliers look for geographical proximity to Airbus to get a better understanding on the actual needs of their customer and to build a social relationship – as they interpreted it – based on personal contacts to representatives of Airbus. All communication processes in these regional clusters, however, are focused on Airbus with only weak ties between the single suppliers. This traditional supply chain management went under change in the late 1990s. The number of suppliers was drastically reduced to few system suppliers. This process has already been realised particularly in the segments of engineering service providers and at locations in the United Kingdom, while segments like cabin interior systems needed additional time for adjustment. Suppliers have to offer integrative system products, participate in product development based on formal R&D investments and staff, and take part in the risk of selling the aircrafts for decades. Only big integrated firms have the necessary financial resources and technological skills for these offers. As a consequence, a fierce process of consolidation in the aircraft supply sector started in the 1990s.

In contrast to automotive production, internationalisation in the aircraft markets is restricted by severe public formal quality standards to guarantee safety for the passengers. Furthermore, learning curve effects are particularly important in the aircraft sector with newcomers facing the problem of low productivity and quality. As a consequence, reallocation of production into low-cost countries is not as usual as in other industries and restricted to more standardised processes with a low share of aeronautics-specific technologies. As a general strategy, however, reallocations to other countries is not only welcome to reduce costs but particularly to increase sales markets, because many countries use local content requirements as trade policy instruments in the aircraft markets. Consequently, a high share of the BOEING 7E7 “Dreamliner” was produced in Japan, and a possible new assembly site of Airbus in China was also closely connected to sales of the A320. Further shares of local content requirements are realised by foreign direct investments of suppliers. To overcome the risks of internationalisation without losing its potential, Airbus used its demand power against the suppliers to encourage them to relocate production. Chosen destinations so far are for example Middle and Eastern European countries for German and French companies, North Africa for French and Spanish companies, and Asia and South Africa for British companies. The suppliers have to cope with the problem to meet the formalised

quality standards and the necessary transfer of expertise, which requires management skills that are not given in many smaller component supply firms. This process shall even be intensified in the near future, as the new program Power8 by Airbus includes the sale of production sites for more standardised production to suppliers with the perspective to relocation. For the recipients of the investments, this relocation means the opportunity to climb the quality ladder and acquire additional production shares with time (Cantwell, 1989).

The other perspective on internationalisation is the development of a premium quality strategy, which means to look for foreign locations to diversify or extend the knowledge base (Mol, 2005). Although aircraft production so far is mainly based on the knowledge of insiders – specialised engineers and mechanists, mostly produced by the domestic qualification system and controlled by domestic quality standards –, new ideas, for example on new materials, new systemic integration, new customer devices, come from other sectors. A typical example is the integration of composites as an alternative material to metal. This material was first tested and introduced in the racing car market, as necessary funds for R&D investments, examination and application were available in these markets. Only after the experiences in the racing car market showed that these materials offer new qualities, like the reduction of weight and greater flexibility in case of crashes, the attention of the big aircraft producers was raised. In earlier times, big industrial firms diversify themselves to build up an extended and diversified knowledge base (Garcia-Vega, 2006). Nowadays, they integrate the diversified knowledge from system suppliers, who are organised in international groups and active in different markets with key competencies, and concentrate on the linkages between this knowledge and their core processes. The system suppliers for engineering and design services are organised in internationally decentralised structures and come close to the ideal of a transnational (network) company (Bartlett, Ghoshal, 1989; Harzing, 2000), as they have to be close to their main customers to find specific problem solutions, while at the same time connected to other segments of their firm to integrate the knowledge from other sectors or technological problems (Cantwell, Piscitello, 1999). The Airbus suppliers in this field are in the process to increase the number of international locations in North America and Asia and to diversify their services along aeronautics, automotive, and other industrial production systems.

Therefore, the relevance of geographical proximity as a means to organise knowledge interaction has changed. In the case of low-cost standardised segments, codification of knowledge is easier achievable. As a consequence, quality norms are defined by Airbus or public authorities, which can also be used to assess quality of products from foreign countries. Hence, the traditional assessments based on social proximity – personal contacts or trust – are substituted by more formal ways of exchange like certification processes (institutional proximity).

In the case of premium quality segments based on new integrative knowledge, cognitive and organisational proximity are enhanced by specialised system suppliers or the OEM themselves, which use a transnational (decentralised) network structure to exploit geographical proximity at different locations in the world, but connect the single units by organisational rules and routines. These routines shall guarantee incentives for the single employees to exchange knowledge with the other members of the organisation and by frequent exchanges of knowledge, which can be supported by temporary geographical proximity like company meetings or visits to labs in foreign countries to secure a common cognitive code for communication.

This change from integrated R&D and production systems to lean knowledge development and production based on modular sourcing to internationalised system suppliers, however, increases the complexity of knowledge governance. In an integrated system, knowledge is developed within the organisation and the main task is to improve the facilities and incentives within an internal knowledge management system to make those elements of the knowledge more explicit and codifiable for internal communication, which are process-specific, stored within routines or based solely on individual capabilities and therefore “tacit” (Orlikowski, 2002). Any cooperation with suppliers in this integrated system is clearly based on dependence of the suppliers on the definition of objectives, superior financial and market power and system knowledge of the OEM. With the modular knowledge sourcing system, the asymmetry of knowledge interaction changes (Sanchez, Mahoney, 1996). Here, the OEM depend on the specific interface capabilities of the system suppliers, which integrate knowledge from other fields and applications, but they need to have the complete system overview to anticipate the needs for compatibility between the different modules developed by system suppliers and the specific requests of their aircraft models in contrast to other products. In the automotive sector, many of these complex system overview capabilities have been outsourced to engineering companies. In the aircraft production, however, the OEM still define most of the system characteristics of the model, but they recognise limits in governing the knowledge process.

Summing up, the market approach of innovation supports the increasing spatial diversification of activities. Reorganisations of value chain systems and restructurings in big integrated firms like Airbus affect internationalisation processes and force system suppliers to build up integrative and system capabilities in fields, where the OEM do not observe strategic specificities of their sector and look for inputs from other technological fields. For emerging countries like India and China, these processes open up new opportunities to climb the quality ladder and develop their own specific innovation capabilities. These opportunities will further rise with growing purchase power in the emerging economies. Customisation of new products according to the need in big sales markets will

then make it necessary to build up culturally specific capacities for design and market exploitation in these countries. For incumbent aeronautical regions, this spatial diversification cause severe challenges. Firms and research institutes need to develop leading-edge knowledge for the sector and to be capable to interact with partners in other premium-segment (industrialised) regions in the world, while being able to manage low-cost relocations to emerging regions. Existing systemic linkages between firms, universities and research institutes in the regions have to be adjusted to integrate knowledge from other scientific disciplines as well as from other regions. The next section aims to describe these challenges for existing “engineering cultures”.

Creativity and openness as challenges for engineering cultures?

With the term regional innovation system, we refer to systemic linkages between single innovation networks to enhance interaction of knowledge between the networks and to increase the innovative capacity of the whole system (Harmaakorpi, Melkas, 2005). These networks have relatively loose structures (compared to formal organisations) and are formed of heterogeneous groups (universities, firms, research units, services organisations etc.). In the context of aeronautics, access to engineering knowledge plays a major role, as engineering still defines the basic technological paradigms and standards, while the engineers have to integrate knowledge from other (natural scientific) disciplines like material sciences, information technology or electronics. Therefore, changes in the need for engineering knowledge and access to it critically affect the functionality of the innovation systems. In the fifth section, we take a look at such changes in the aeronautical agglomeration of Hamburg.

With the decision to allocate the final assembly for single-aisle models to Hamburg and to establish a Competence Centre for Cabin Interior Systems in Hamburg, Airbus caused increasing attractiveness of Hamburg for aerospace suppliers. Historically, Hamburg has already been the location for a large aerospace company, which was finally integrated into the Airbus consortium. The sharp increase of work shares in Hamburg, however, led to increasing demand for aerospace engineers, which could not be completely met by the regional labour market. A further challenge was caused by the development of a modular sourcing strategy by Airbus. Instead of traditional in-house engineering, more and more orders were given to engineering system suppliers, which integrate

different engineering services along interfaces. Consequently, this outsourcing process forced engineering companies to grow to be able to integrate different services and cover the risks of large long-term orders. As this integration was not only restricted to work shares produced in Hamburg, transnational integration between Hamburg and the other major European Airbus locations had to be developed either by mergers and internal growth or by cooperation.

These changes require creative organisational solutions and openness to knowledge outside the region. Adjustments via the recruitment of engineers from other disciplines were limited, as the knowledge distance between the different engineering disciplines was assessed as too wide. As a result, the typical advantage of a metropolitan region – the availability of a thick and diversified labour market – was not given in this segment, and openness of the regional markets and learning systems was needed. This is a relatively new phenomenon for the sector, as most companies in the aeronautical regions at Toulouse and Hamburg still report a very small proportion of employees coming from foreign countries. The integration of engineers from other countries not only requires to overcome language barriers and to organise mobility but also to cope with cultural distances. International differences in engineering cultures in general are rooted in the emergence of industries in the 19th century (Wengenroth, 2000). In the UK and US, most of the engineering knowledge was created by empirical expertise with only limited impact of scientific knowledge (Hall, 1974). Thus, knowledge transfer was based on communities-of-practice and face-to-face contacts and the attempts to codify knowledge were restricted until the end of the 19th century. These experiences still have an impact on education systems in the engineering science in these countries, which is relatively strong focused on case studies and practical expertise.

In France, scientific schools have been established relatively early in the 18th century. The impact on knowledge emergence within industry, however, was limited, as most of the engineers were recruited by the state, and the small share of graduates recruited by industry was mainly appreciated as managers. Similarly, the emergence of technical schools in Germany caused only a limited impact on industry, as most of the graduates went to the state (König, 1993). The most important challenge for industry in these countries was to catch up to UK industry by getting access to its – tacit – knowledge base, which was mainly done by illegal recruitment of British workforce, smuggling and reverse engineering (Ferguson, 1992). These difficulties cause a higher interest in codification of engineering knowledge to raise the efficiency of transferring imported knowledge. Consequently, new Institutes of Technology and engineering schools offered an increasing share of formal theory-driven knowledge within their courses in Continental Europe after 1870. Furthermore, the role of the state and investment banks for the growing industry was more prominent in Continental Europe than

in the UK. This larger share of external stakeholders and shareholders caused the necessity for a language of the engineers to communicate with the external world (Staudenmaier, 1985). This language could also be used for general proofs-of-principle making it easier for investors to examine new ideas. As a result, theoretical knowledge became more relevant in Continental European engineering and influenced the social status of the engineers and their associations in countries like France, Italy, and Germany. Codification of engineering knowledge was later introduced in the UK and US and still plays a smaller role than in Continental Europe. These historical cultural roots still explain differences in curricula and heuristics of engineering knowledge production between the Continental European countries and UK and US.

These historical differences in cognitive perspectives, codification needs and social status also affect organisational structures. German engineers achieved a relatively high social status and common identity by cooperating in associations (Karl et al., 2004). Therefore, engineers were not only integrated within industrial companies, but they organised themselves also independently within smaller service firms and partnerships. This strong focus on independence was underlined by exclusive communication codes between specialised engineers, close connections to networks based on leading universities and institutes of technology and a high relevance of formalised qualifications as market barriers. On the contrary, the social status of the engineers in the UK was lower and mainly dependent on their performance as practitioners than as formally qualified academics. This makes it easier to integrate engineers within large firms and reduce the incentives of engineers to be “something special”.

Summing up the last two sections, changing framing conditions cause a reduced importance of geographical proximity within aeronautical value chain systems. Regional innovation systems in aeronautical regions need access to knowledge from other aeronautical regions or related technological fields. This transfer, however, is hindered by cultural distances, which restrict mutual communication codes and trust in compliance with cooperation agreements between communication partners. On a regional level, regional innovation systems could provide opportunities to develop common communication codes by frequent F2F meetings and common formal and informal rules based on trust and social control. Within interregional contexts, however, these approaches need to be adjusted. In the next section, we look at attempts for adjustments in Hamburg as a metropolitan aeronautical region.

Adjustments in the aero-engineering sector in Hamburg

In no other segment within its value chain Airbus asserted so strictly its sourcing strategy as in the aero-engineering sector. Within one year, the number of direct suppliers was reduced from 700 to 7. In Hamburg, consequences are obvious: the number of employees in engineering service firms has never been so high before as in 2004, and none of the engineering service firms located in Hamburg is still completely independent. Most of them have been integrated in international or national diversified firms, and others initiated formal cooperation with firms in Germany or other European countries. Thus, competitiveness has grown, but independence was abolished. Did openness of learning structures and creativity within the existing regional systemic linkages play a role in this process, and did the adjustment in Hamburg reveal any specificities of a metropolitan region?

In the second section, the model of Orlikowski (2002) has been introduced to show strategic options to promote openness within a single distributed organisation. We will use these factors within this section to take a look at possible influences to increase openness not only within a single organisation, but also within a regional knowledge system. The results are based on a set of interviews executed in springtime and summer 2005 with firm representatives and representatives from public authorities and regional research institutes in the region. We define this region as a metropolitan region, as it shows typical characteristics of a metropolitan region: a high population density, a high share of employment and sales in services sectors, a diversified set of qualification and research facilities, a huge variety of leisure and cultural services options, a relatively high share of foreign inhabitants, a high employment inflow from surrounding regions and a dominant role as an administrative and services centre. The region is one of the two main aerospace clusters in Germany, with the other cluster in the area of Munich mainly dominated by power engine companies. During the last decade, employment has been increased sharply due to the decision by Airbus to allocate the final assembly and cabin interiors for all single-aisle models to Hamburg. Meanwhile, more than 30,000 employees are working in the aircraft and spacecraft sector in Northern Germany with the City of Hamburg only having 18,000 employees. Including engineering and design services, more than 55,000 employees belong to the aircraft and spacecraft sector in Northern Germany (City of Hamburg 35,000 employees). The core companies within the aircraft sector are Airbus SAS (Airbus Germany GmbH) with five production sites within the region (more than 10,000 employees in Hamburg only) and Lufthansa Technik as one of the world market leaders in aeronautics services, specialised in Maintenance, Repair and Overhaul (MRO) services and having its headquarter in Hamburg with more than 7,000 employees. Lufthansa Technik is also an important demander for

cabin interior services, as they are developing special products for VIP customers. About 350 SME with expertise in aerospace products and services are located in the whole region of Northern Germany. The main expertise in the region is influenced by the agreement within Airbus SAS to allocate responsibilities for development and production of the cabin, fuselage and rudders as well as the final assembly and cabin interiors for the single-aisle models to Hamburg.

A major challenge for the regional innovation system in Hamburg in the context of cabin interior is the relatively weak linkage between the SMEs in this segment so far. The network linkages are dominated by hierarchical relationships between the OEM and single component suppliers. Research and development is mainly driven by the demand of the OEM and their facilities. The SMEs are too small and not sufficiently focused to rise within the value chain and to become system suppliers integrating knowledge interactions between supplying firms themselves. Therefore, the foreign engineering-service firms are coming into a system, which has so far only poor decentralised structures and is mainly dependent on the OEM. The description of the strategic attempts in the aeronautical region deals therefore also with the interrelationships between these weak – more agglomerative – linkages and the integration of foreign organisations into the system.

The first aspect of the strategic model by Orlikowski refers to the development of a *common identity* within the organisation. In the case of aero-engineering in Hamburg, this means the emergence of identification with the region and its development as location for aeronautics industry not only for the firms that are already located in Hamburg but also for those newly attracted by the proximity to Airbus and Lufthansa Technik. Supporting tool for this is a public-private initiative to bundle all relevant players together within a network following the common objective to improve the location condition and the image of the location for customers and new firms. Within the aero-engineering sector in Hamburg, several firms joined together within an association (Hanseatic Engineering and Consulting Association - HECAS). Originally, independent engineering firms within the metropolitan region were the members and used the association to present their products jointly in the public. Three of these firms even tried to form a bigger service supplier by cooperation. Within the last three years, however, most of the companies have been taken over by national and international firms. Even subsidiaries of international companies, which relocated their engineering offices to Hamburg, are now members of the association. This process of forming joint initiatives and visions on an informal and private basis, while remaining open for new members, profits from the historical development of the region. As a typical trade metropolitan region, Hamburg was used to have a sovereign citizenship interested in private (or public-private) partnerships. Furthermore, the ongoing international contacts through transportation, international tourism stays and foreign direct investments caused routines and mental preconditions of the citizens

how to deal with new firms and actors within the region. Thus, the metropolitan history and framing conditions support this institutionalising process.

The main driving forces for the common identity, however, are the OEM. The clear commitment of Airbus and Lufthansa Technik to the production locations in the region – although to a large part politically motivated – create a signal even for newly locating engineering firms to improve the conditions for knowledge sharing and interaction, as they have to build up a long-term perspective in the region. Accordingly, the common identity of the organisations is the development of competitive structures against other (and potentially new) Airbus and BOEING locations. Airbus supports this process by its decentralised strategy of specific competences at the CoE according to the location conditions, which means to work closely with R&D organisations and regional authorities available in the region and to look at suitable topics for the region and the CoE. In the case of Hamburg, these topics particularly affect the emergence of new qualification schemes and infrastructures to overcome knowledge bottlenecks.

The second aspect refers to frequent *face-to-face contacts*. These forms of communication shall help to initiate social interaction and trust between the partners. Regional networks in Hamburg support frequent F2F contacts in two ways. Firstly, they organise social events with presentations by regional or foreign actors from the aeronautics segment. These activities include regular meetings with entrepreneurs from other aeronautics locations, in particular Toulouse, and the organisation of meetings with Airbus representatives at other locations. Secondly, the biggest trade fair for cabin interior systems (“Aircraft Interior”) was launched in Hamburg. Again, this temporary event creates opportunities for firm representatives from different countries to interact and analyse options for cooperation. The attractiveness of a metropolitan region with several cultural highlights and a strong international reputation makes it easier for the organising company to achieve a critical mass of exhibitors and visitors. This intensive interaction also causes incentives for firm or association representatives to visit foreign aeronautics locations. Consequently, actors in Hamburg become more familiar with partners and routines in other countries.

The third aspect refers to *standardisation*. In this context, regional policy actively supports future standardisation processes by joint qualification schemes with the biggest regional aeronautics cluster in Toulouse. These qualification schemes include a joint program for vocational trainees with mutual stays within firms and exchanges between local universities. These practical experiences help to overcome differences in qualification cultures and cognitive patterns. Similarly, exchange programs and cooperation with engineering schools in other countries help to overcome skill shortages by import of engineers. Again, the attractiveness of this metropolitan region with its urbanisation and cultural diversity increases the incentives for foreigners to immigrate at least temporary, as they relate at least

an image to the region of destination. Additionally, the OEM support this process by offering training and apprenticeship places for foreign trainees and by participating with recruitment fairs in other regions or countries. Within this sector, regional and company strategies are only hardly separable.

The fourth and fifth aspects refer to *individual benefits and opportunities to participate*. In this context, the case of Hamburg shows relatively low barriers for foreign companies to locate in the region or to take over regional engineering firms. Regional policy did not prohibit the takeovers and promoted instead the growth of the merged firms via support for new academic qualification schemes and joint recruitment shows in other regions and countries to attract new engineers. Consequently, there is no difference in dealing with regionally bounded or new international firms. Again, long historical experiences with foreign direct investment and intensive international trade within this metropolitan area supported this openness towards new foreign organisations. The clear benefits of these relocations are set by the OEM, as they announced to restructure their value chain and sourcing strategies. As local firms did not proof their capacities for upgrading in the value chain, foreign engineering companies were welcome by Airbus and Lufthansa Technik to fill the existing gap.

Conclusion

Traditionally, agglomeration advantages of metropolitan areas have been closely connected to the availability of diversified and thick labour markets. Due to these advantages, metropolitan regions are able to adjust to structural changes relatively quickly, as in theory a “sticky workforce” attracts new firms from growing sectors (Scharmer, 2001; Florida, 2002). In the case of aero-engineering in Hamburg, shortages in the regional labour markets and forces to reorganise value chain systems caused new challenges for the metropolitan region, which could only be solved by adjusting existing systemic links to necessary interactions with partners outside the region or newly locating organisations. The paper showed the importance of complementary strategies by dominant OEM and other regional actors to implement prerequisites for an integration of new partners. Advantages of metropolitan regions should not only be restricted to the benefits of an agglomerative labour pool and cultural services but extended to contributions for openness strategies like historical experiences and mental frames of foreign exchange and relatively low barriers for international cooperation due to the reputation and image of the region. These contributions, however, only work in a framework of internationalisation defined by sourcing and innovation strategies of regional

OEM. The problems at Airbus in 2006, when weak coordination between French and German suppliers led to serious delays in the delivery of the new A380 underline the specific challenges the OEM face along the process of changing the value chain system. Accordingly, regional as well as organisational issues have to be taken into account to understand, why some regions are more successful in open up regional innovation systems than others.

Bibliography

- Aghion P., Tirole J., 1994, *The Management of Innovation*, Quarterly Journal of Economics, 109, 1185-1209.
- Amara N., Landry R., Ouimet M., 2005, *Milieux Innovateurs: Determinants and Policy Implications*, European Planning Studies, 13, 939-965.
- Argyris C., Schön, D., 1996, *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, Reading.
- 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, Mass.
- 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.
- Blum U., Müller S., 2004, *The role of intellectual property rights regimes for R&D-cooperation between industry and academia*, in: R. Wink (ed.), *Academia-business linkages. Policy strategies and lessons learnt*, Houndmills, 97-109.
- Boschma R.A., 2005, *Proximity and innovation: a critical assessment*, Regional Studies, 39, 61-73.
- Cantwell J., 1989, *Technological Innovation and Multinational Corporation*, Oxford.
- Cantwell J., Piscitello L., 1999, *The emergence of corporate international networks for the accumulation of dispersed technological competences*, Management International Review, Vol. 39, Special Issue 1, pp. 123-147.
- Capello R., Faggian A., 2005, *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, Regional Studies, 39, 75-87.
- Chen J., Zhu Z., Xie H.Y., 2004, *Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*, Journal of Intellectual Capital, 5, 195-212.
- Coleman J.S., 1986, *Social Structure and the Emergence of Norms among Rational Actors*, in: A. Diekmann, P. Mitter (eds.), *Paradoxical Effects of Social Behavior*, Heidelberg, 55-83.
- Cooke P., Heidenreich M., Braczyk M., 2003, *Regional innovation systems*, 2nd ed., London.
- Dahl M.S., Pedersen C.O.R., 2003, *Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myths or Realities?* DRUID Working Paper No. 03-01, Copenhagen.
- De Vries M.J., 2003, *The nature of technological knowledge: Extending empirically informed studies on what engineers know*, Techné, 6, 1-21.
- Denzau A.T., North D.C., 1994, *Shared Mental Models: Ideologies and Institutions*, in: *Kyklos*, Vol. 47, S. 3-31.
- Ferguson E., 1992, *Engineering and the mind's eye*, Cambridge, Mass.
- Florida R., 2002, *The Rise of the Creative Class*, New York.

- Foss N.J., 1999, *The use of knowledge in firms*, Journal of Institutional and Theoretical Economics, 155, 458-486.
- Gann D.M., Salter A.J., 2000, *Innovation in project-based, service-enhanced firms: The construction of complex products and systems*, Research Policy, 29, 955-972.
- Garcia-Vega M., 2006, *Does technological diversification promote innovation? An empirical analysis for European firms*, Research Policy, 35, 230-246.
- 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.
- Giuliani E., Bell, M., 2005, *The micro-determinants of meso-learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster*, Research Policy, 34, 47-68.
- Grabher G., 2004, *Learning in projects, remembering in networks? Communitality, sociality, connectivity in project ecologies*, European Urban and Regional Studies, 11, 103-123.
- Hall A.R., 1974, *What did the industrial revolution in Britain owe to science?* in: N. McKendrick (ed.), *Historical perspectives: Studies in English Thought and Society*, London, 129-151.
- Harada T., 2003, *Three steps in knowledge communication: the emergence of knowledge transformers*, Research Policy, 32, 1737-1751.
- Harhoff D., Henkel J., van Hippel E., 2003, *Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their innovations*, Research Policy, 32, 1753-1769.
- Harmaakorpi V., Melkas H., 2005, *Knowledge management in regional innovation systems: The case of Lahti, Finland*, European Planning Studies, 13, 641-659.
- Hart O., Holmström B., 1987, *The Theory of Contracts*, in: T. Bewley (Hrsg.), *Advances in Economic Theory*, Cambridge u.a.O., Cambridge University Press, 71-156.
- Harzing A.W., 2000, *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghosal Typology of Multinational Companies*, Journal of International Business Studies, 31, 101-120.
- Hassink R., 2005, *How to unlock regional economies from path dependencies? From learning region to learning cluster*, European Planning Studies, 13, 521-535.
- Karl H., Möller A., Wink R., 2004, *Innovation Policy in Germany. An Economic Assessment*, Torino, CERIS Working Paper 04-10.
- König W., 1993, *Technical education and industrial performance in Germany: a triumph of heterogeneity?* in: R. Fox, A. Guagnini (eds.), *Education, technology and industrial performance in Europe, 1850-1939*, Cambridge, 65-87.
- Law J., 1992, *The Olympus 320 Engine: A Case Study in Design, Development, and Organization Control*, Technology and Culture, 33, 409-440.
- Liyanage S., Wink R., Nordberg M., 2007, *Managing path-breaking innovations: CERN, Airbus and Stem Cells*, New York.
- Lublinski A.E., 2003, *Does Geographic Proximity Matter? Evidence From Clustered and Non-Clustered Firms in Germany*, Regional Studies, 37, 453-467.
- Machlup F., 1980, *Knowledge: Its creation, distribution, and economic significance*, Vol. 1, Knowledge and Knowledge Production, Princeton: Princeton University Press.
- Maskell P. et al., 2005, *Learning Paths to Offshore Outsourcing – From Cost Reduction to Knowledge Seeking*, Copenhagen, DRUID Discussion Paper 05-17.
- Mol M.J., 2005, *Does being R&D intensive still discourage outsourcing? Evidence from Dutch manufacturing*, Research Policy, 34, 571-582.
- 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., 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 et al.

- Orlikowski W.J., 2002, *Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributing organizing*, *Organization Science*, 13, 249-273.
- Pitt J.C., 2001, *What Engineers Know*, *Techné*, 5, 17-30.
- Rizzello S., 2000, *Cognition and Evolution in Economics*, Jena.
- Sanchez R., Mahoney J.T., 1996, *Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organisation Design*, *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue Winter), 63-76.
- Scharmer C.O., 2001, *Self-transcending knowledge: Organizing around emerging realities*, in: I. Nonaka & D. Teece (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, London: Sage Publications, 68-90.
- Simmie J., 2005, *Innovation and space: A critical review of the literature*, *Regional Studies*, 39, 789-804.
- Staudenmaier J.M., 1985, *Technology's Storytellers. Reweaving the Human Fabric*, Cambridge, Mass.
- Thornton D.W., 1995, *Airbus Industrie. The politics of an international industrial collaboration*, New York.
- Tirole J., 1999, *Incomplete Contracts: Where Do We Stand?* *Econometrica*, 67, 741-781.
- Tura T., Harmaakorpi V., 2005, *Social capital in building regional innovative capability*, *Regional Studies*, 39, 1111-1126.
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development, 2004, *World Investment Report. The shift towards services*, New York et al.
- Vincenti W.G., 1990, *What Engineers Know and How They Know It*, Baltimore.
- Wengenroth U., 2000, *Science, Technology, and Industry in the 19th century*, Munich.
- Wink R., 2003, *Transregional effects of knowledge management. Implications for policy and evaluation design*, in: *International Journal of Technology Management*, 26, 421-438.
- Wink R., 2007, *Creativity and openness: Outsourcing of knowledge intensive services as a challenge for metropolitan regions*, in: P. Cooke, D. Schwartz, (eds.), *Creative Regions. Technology, Culture and Knowledge Entrepreneurship*, London.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V., 1998, *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, *Organization Science*, 9, 141-159.
- Zuliani J.M., 2002, *Mondialisation et métropolisation: Airbus et les recompositions territoriales à Toulouse et Bristol*, Toulouse.
- Zuliani J.M., Jalabert G., Deriche F., 2002, *Système productif, réseaux internationaux de villes, dynamiques urbaines: les villes européennes de l'aéronautique*, Toulouse.

Część II

Kierownicy jako główni aktorzy współczesnych organizacji

Elity panowania i kierownicy zarządzania

Elity w socjologicznej perspektywie

W nowoczesnej nauce zarządzania wielu autorów promuje obecnie nowe paradygmaty, kolejne raporty badawcze o funkcjach menedżerów, nowe modele analityczne, wielowymiarowe typologie ról i kompetencji. Mimo tych innowacji status współczesnych menedżerów jest opisywany dość hermetycznie, mimo dostrzegania nowych wyzwań cywilizacyjnych i zdaniem P. Druckera dokonującej się rewolucji zarządzania (Drucker, 1999).

Tych jednostronności zarówno po stronie teoretyków jak i empiryków można by uniknąć przez odwołanie się do niektórych kategorii klasycznej myśli socjologicznej i ekonomicznej. Takie nadzieje niesie przypomnienie jednego z teoretyków podziału społeczeństwa na elity i masy. Zwolennikiem takiego podejścia był, między innymi G. Mosca i V. Pareto (1994). Ten ostatni jako ekonomista o orientacji „ilościowej” twierdził, że można dokonać pomiaru takich cech osobników w społeczeństwie, które są wskaźnikami zajmowania najwyższych statusów (pozycji). Ten zbiór nazwał elitą.

To jest taki punkt widzenia, który dzielą liczni zwolennicy dualnego (dwubiegunowego) zróżnicowania społecznej struktury (Ortega y Gasset, 1997). W niej jest miejsce na grupę lub warstwę której członkowie dzięki łącznej kompozycji cech położenia w społecznym podziale, stanowią elitę bogactwa, władzy, prestiżu, wykształcenia, stylu życia. Bogaci kapitaliści, zamożni ziemianie, władcy fabrykanci, wojskowa generalicja, ministrowie, hierarchowie kościelni, prezesi wielkich korporacji, liderzy partyni, bossowie związkowi – oto tylko fragmentaryczny wykaz tych stanowisk, które zajmują także wielcy zarządcy obecnie zwani menedżerami wysokiej rangi.

Dla potoczności tego wywodu, przyjmuję, iż termin „elita” panowania oznacza wyodrębniony zbiór, który w potocznym języku nazywa się „grupą trzymającą władzę”. Teoretycy socjologii władzy mogą w tym miejscu uznać, że władza to

podmiot panowania politycznego, ekonomicznego, intelektualnego. A z punktu widzenia nauki o zarządzaniu podmioty systemu zarządzania są generowane nie do wykonywania władczych funkcji panowania, lecz realizowania wypracowanych przez szkołę administracyjnego zarządzania wyłącznie podrzędnych funkcji. Semantycznie kategoria rządzenia jest nadrzędną a kategoria zarządzania w tej relacji jest traktowana jako podrzędna. Przykładem takiego rozumienia, to polityczne panowanie rządów gospodarek byłych krajów socjalistycznych oraz delegowanie uprawnień do zarządzania organizacjami produkcyjnymi i usługowymi przez partyjnych dyrektorów umiejscowionych w kontrolowanym przez partię systemie gospodarczej administracji państwowej.

Taki obraz „podziału pracy” między elitą władzy w systemie panowania i kadrę kierowniczą w systemie zarządzania, nie jest zbyt przejrzysty na skutek następstw polskiej transformacji gospodarczej zmieniającej strukturę własności, dokonującej rzeczywistej decentralizacji systemu podejmowania decyzji, poprzez prywatyzację zwiększającej liczebność podmiotów gospodarowania, granice między elitą władzy politycznej a wysokimi funkcjonariuszami systemu zarządzania zacierają się o czym przekonują kolejne powyborcze okazje do dzielenia łupów przez zwycięskie partie i obsadzanie, nader pospiesznego, lukratywnych pozycji władczych przez „swoich”, wobec tego panowanie polityczne (Weber, 2002) (czytaj rządzenia) w rękach elity władzy jest czymś znów nadrzędnym względem administrowania i zarządzania, czyli nadal zarządcy są sługami dwóch panów: polityków rządzących i podmiotów z tytułami własności. To przypomina tezę R. Bendix'a, iż amerykański kapitał kierownikom oferuje służebne umowy o zarządzanie.

Elitarne grono teoretyków elit w pierwszej połowie XX wieku na podstawie ewidencji historyków, obserwacji życia publicznego, raportów socjologów – empiryków oraz publicystyki radykalnie myślących krytyków współczesności, zgłosiło kilka bardzo interesujących tez. Na przykładzie opisu struktur panowania, władzy i zarządzania na styku administracji państwowej i korporacji wielkiego biznesu (głównie federacji związków zawodowych i konfederacji pracodawców) niemiecki uczony R. Michels (1995) doszedł do wniosku, że panowanie znalazło się w wąskich kręgach decydentów na szczytach władzy, czyli dokonała się widoczna dla badaczy oligarchizacja. To było opublikowane tuż przed rozpoczęciem pierwszej wojny światowej, a w połowie byłego wieku amerykański radykalny socjolog C.W. Mills (1961) w książce o amerykańskiej elicie władzy udowadniał tezy o jej konsolidacji i zespolonej naturze, pod koniec XX wieku ekspert w zakresie zarządzania P. Drucker (1999) pisał o przejęciu władzy w trakcie rewolucji zarządzania przez kierowników i specjalistów gospodarki opartej na wiedzy w „społeczeństwie pokapitalistycznym”.

Aplikacja tych małych paradygmatów myśli politycznej i myśli organizatorskiej umożliwia postawienie kilku hipotez odnoszących się do czasów dokonywanej w Polsce transformacji zwanej przez niektórych socjologów „systemową”.

Pierwsza hipoteza nawiązuje do używanej w języku publicystyki kategorii „klasy politycznej”, czyli takiego zbiorowego podmiotu w systemie który zajmuje się panowaniem politycznym rozumianym bardzo szeroko. To jest „wielka grupa trzymająca władzę”, zarówno w systemie rządzenia, podziału własności, zarządzania gospodarczego, dowodzenie militarnego i panowania ideologicznego przez liderów polityki, biznesu, duchownych, intelektualistów i mediów komunikacji masowej jako „czwartej władzy”.

Nasza elita władzy, jak każdy taki zestaw, ma swoje paretoowskie rezuda i derywacje (popędy i emocjonalne „myślenie”), ale jest efektem organizacyjnego rozwoju w postaci piramidalnych struktur organizacyjnych molochów i naturalnej centralizacji władzy, kapitałów, decyzji.. Nawet demokratycznie obierana władza partii politycznych czy związków zawodowych ma tendencje do alienowania się od wyborców, tworzenia pośredniczącego między elitą a masami aparatu urzędniczego, a później stosowania zasady kooptacji.

Na szczytach panowania w państwie, dokonuje się żywiołowy proces samorekrutacji do elitarnych gron decydentów: wojskowych generałów, liderów partyjnych, resortowych ministrów, biznesmenów, intelektualistów, kościelnych kardynałów itp. Zasada konstytucyjnej rozłączności stanowisk w państwie nie jest przestrzegana. Powstaje kilkutysięczne „grono towarzyszy”, którzy w układach formalnego podziału funkcji oraz nieformalnych interakcji stanowią towarzystwo wzajemnej adoracji i pozaformalnego czyli nielegitymizowanego panowania. To jest zespolona elita zwykle tymczasowego rządu, gdyż ma rację V. Pareto, G. Mosca i R. Michels iż władza jest rotacyjna, lecz przechodzi nie do podmiotów „społeczeństwa obywatelskiego”, lecz do rąk innej elity zrodzonej z byłej opozycji, którą teoretycy nazwali kontrelitą. To są obrazki traumy w czasach transformacji, które już wcześniej zostały przedstawione w „Weselu” S. Wyspiańskiego w chocholim tańcu ze złotym rogiem!

Panowanie elity zespolonej o dość zróżnicowanym składzie jest tym bardziej prawdopodobne, im słabsze są ruchy społeczne, aktywność polityczna obywateli, rozgoryczenie mas konsumentów, im większe są procesy społecznego wykluczenia, wzrost urzędów, alienacja polityczna obywateli, marginalizacja stowarzyszeń itp. Dystans między samowolną i samolubną władzą a tzw. masami nie jest symbolem demokratyczności systemu lecz jego zniewoleniem i powielaniem przekonań starej daty o znikomych szansach realizowania takiej wartości jaką jest demokracja jako norma, zwyczaj, prawo.

Dynamika statusu kierowników podczas transformacji (Szczepański, 2006)

Kierownicy różnorodnych polskich organizacji mogą być w socjologicznym żargonie nazwani zbiorowymi aktorami sceny życia publicznego, którzy w strukturze ludności czynnej ekonomicznie w latach 1997-2005 stanowili szacunkowo około 2%, a porównawczo właściciele firm w 2005 roku to 7,3% tejże populacji (Doktor, 2004: 145-158). Ten status zbiorowości wykonującej liczne funkcje zarządzania może być zrozumiały nie tylko poprzez poznawanie statystycznych danych dość statycznej struktury społecznej, lecz przez opis holistyczny całego społeczeństwa w ciągłej dynamice ruchliwości społecznej, zmian zawodowego podziału pracy, zmiennej struktury zatrudnienia, społecznych awansów i degradacji wyższych, i niższych warstw polskiego społeczeństwa (Wnuk-Lipiński, 2005).

Dziś badacze mają dość klarowny obraz położenia kierowników na mapie socjograficznych zmiennych profili globalnej struktury. Celem przybliżenia obrazu dynamiki statusów menedżerów w okresie siedemnastoletniej transformacji ustrojowej proponuję następujące modele poznawcze.

Model historyczny

Jeśli transformację na początku jej trwania określano okresem przejściowym od starego do nowego ładu, to można z uznaniem dla badaczy stwierdzić, iż socjografia kadry kierowniczej okresu socjalizmu to dość liczne badania W. Kieżuna, A. Sarapaty, M. Kosteckiego, H. Króla, H. Najduchowskiej, W. Wasilewskiego, K. Doktora, A. Matejki i innych.. Są także opisy polskiego fenomenu zwanego menedżeryzmem w okresie zmiękczenia etatystycznego socjalizmu i prace krytyczne na temat „czerwonych” kierowników w karbach „partyjnej nomenklatury”.

Dość długi okres wymiany kierowniczych zasobów, publiczystycznie określanych jako zsyłki elit na cmentarzysko historii, wbrew tym sarkastycznym metaforom, owocował cennymi monografiami kadr dyrektorów przedsiębiorstw państwowych, prezesów i dyrektorów bankowości, dowódców wojskowych, menedżerów administracji publicznej, parlamentarnych elit kolejnych kadencji Sejmu i Senatu, liderów organizacji związkowych i partyjnych, członków starej i nowej elity biznesu. Są także monografie o statusie całej zbiorowości kierowników w strukturze społecznej opisywanej wedle kanonów nowoczesnej teorii stratyfikacji (Jasiecki, 2002; Gładys-Jakubik (red.), 2002).

To diachroniczne i synchroniczne podejście najczęściej było demonstrowane przez socjologów struktur i ruchliwości społecznej, którzy komputerowym wynikiom przypisywali walory obiektywności, ale gwoli prawdy wypada odnotować liczne przykłady silnego wartościowania raportów badawczych z pobudek ideologicznych widocznych w pracach radykalnych przeciwników byłego ładu Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, nadmiernego krytycyzmu starej nomenklatury, która obok partyjności cechowała się relatywnie wysokim wykształceniem i przyzwoitymi wskaźnikami inteligencji. W gronie badaczy jest sporo kobiet: W. Rokicka, J. Gładys-Jakubik, G. Bartowiak, E. Banaszak, E. Domańska, K. Bolesta-Kukułka, W. Błaszczyk, J. Szaban oraz B.R. Kuc, H. Król, B. Wawrzyniak, A.K. Koźmiński, W. Błaszczyk, S. Banaszak, J. Wasilewski, W. Wesołowski, K. Jasiecki, J. Mączyński, S. Chęłpa, A. Witkowski, J. Tokarski, J. Terelak i wielu innych.

Taki model celowo służy ewolucyjnym podejściom psychologów, socjologów, antropologów i prezentuje walory porównawczych szans opisywania starej i nowej elity rządzenia i zarządzania. To jest potrzebne i solidne uzupełnienie trudnej do opisanie wielowymiarowej transformacji (Doktor, 2006): splecionego węzła gordyjskiego polityki i biznesu, struktury i kultury, nostalgii zwolenników byłego socjalizmu i apologetyków nowego ładu, podstaw konserwatywnych i innowacyjnych, lewicowych i prawicowych ideologii. Ten wsad historyczny ogląd nie kończy jednak na szczęście sporu o misję i status polskich zarządców w dobie optymistycznie prognozowanych przemian i pesymistycznie ocenianych społecznych efektów w dwudzielnej strukturze bogactwa i nędzy, aktywnych politycznie i wyalienowanych wyborców, zwycięzców i ofiar zmian.

Modele elit w teorii stratyfikacji

W modnej teorii stratyfikacji socjologowie wierni tradycyjnej koncepcji podziału społeczeństwa na elity i masy oraz empirycznie nastawieni badacze współczesnego kształtu uwarstwienia społeczeństwa, z łatwością postrzegają kierowników na szczytach władzy, dochodów, zamożności, poważania, wykształcenia i stylów życia. Najwyższe pozycje w gradacyjnym układzie są zarezerwowane w myśl funkcjonalnej teorii Davis'a i Moor'a między innymi dla posiadaczy wysokich funkcji w systemie rządzenia i w zróżnicowanych systemach zarządzania.

Stara i nowa kadra kierownicza, w pewnym sensie niezależnie od przemienności cech ustrojowych, zawsze zajmowała wysokie statusy nie legitymizowane tytułami własności, lecz społecznymi licencjami i menedżerskimi kontraktami o zarządzanie. Stary status był legitymowany politycznie, lecz stanowił jednocześnie nagrodą za kwalifikacje, umiejętności, kompetencje, doświadczenie i wykształcenie. To była elita socjalistycznego korporatywizmu, która pod względem

wykształcenia i autorytarnej indoktrynacji przewyższała prezesów i naczelnych dyrektorów zachodnich korporacji.

Myślę, że w tym elitystycznym ujęciu kadr menedżerskich ma zastosowanie krytyczna koncepcja W. Millsa – amerykańskiego radykalnego socjologa, iż podobnie jak w systemie amerykańskim, tak w polskim byłym ładzie politykowania i gospodarowania, wszechwładna była zespolona elita partii i władzy państwowej, elita biznesu w obszarze panowania ekonomicznego i elita intelektualistów w sferze kultury i nauki. To była rodząca się z własną identyfikacją warstwa społeczna ulokowana nawet powyżej tzw. przodującej klasy robotniczej, z której się sama rekrutowała w pierwszym pokoleniu Polski Ludowej. Transformacja przyczyniła się do wywindowania jej na szczyty władztwa i dochodów, tym samym powiększając społeczny dystans między biedniejącym chłopstwem i ubożającymi robotnikami przemysłowymi (Gilejko, 2005).

Jeśli w początkach transformacji, przez niektórych socjologów zwaną tranzycją, przedmiotem krytycznej refleksji był transfer kadr kierowniczych najwyższych szczebli państwa, gospodarki i polityki ze starych pozycji na nowe statusy wyznaczone zasadami państwa prawa, społeczeństwa obywatelskiego i gospodarki rynkowej..., zostało to nazwane uwłaszczeniem się partyjnej nomenklatury. Ten proces nie spodobał się krytykom „realnego” socjalizmu, którzy domagali się całkowitej rotacji kadr kierowniczych. Z przyczyn naturalnych taki rewolucyjny krok był niemożliwy do przeprowadzenia, gdyż członkowie nowej elity władzy politycznej wielokrotnie komunikowali publicznie, iż była „demokratyczna opozycja” po łagodnym dojściu do władzy nie dysponowała własną kadrą fachowców o odmiennej orientacji politycznej. Jednorazowy akt zakończenia działalności PZPR był tylko prapoczątkiem depolityzacji, czyli przynajmniej stopniowym usunięciem z wierzchołka władzy państwowej byłych członków partii.

Model teorii zarządzania

W poprzednim modelu przeważał obraz kadry kierowniczej zajmującej się raczej rządzeniem, czyli zespoleniem elity władzy partii nowego ładu politycznego oraz nowej po części elity biznesu (Jasiecki, 2002)¹. W modelu wywiedzionym z nauki o zarządzaniu skupić się należy na wykonywaniu funkcji zarządzania w organizacjach gospodarczych. To wieloszczeblowe zarządzanie obejmuje organy zarządzania centralnego całą gospodarką (np. poprzez funkcjonowanie vice premierów gospodarki i finansów), zarządzanie resortami gospodarczymi w rękach ministrów „z teką” (np. ministra Skarbu lub ministra rolnictwa) zarządzania ugrupowaniem przedsiębiorstw

¹ „To elity we wczesnym okresie transformacji były głównymi kreatorami zmian ustrojowych interesów grupowych oraz podziałów politycznych”.

(np. bankowych, ubezpieczeniowych) oraz zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi oraz komunalnymi. Ta mozaika w miarę nowego systemu zarządzania gospodarczego może być porównywana do zarządzania organizacjami opartymi na tytułach własności Skarbu Państwa przez organy rządowe administracji państw zachodniego kapitalizmu oraz zarządzania wielkimi organizacjami (korporacjami) usługowymi i produkcyjnymi.

Teoretycy zarządzania model zarządzania osadzają na dwóch fundamentalnych założeniach. Po pierwsze przyjmują, iż zarządzanie jest następstwem społecznego podziału pracy który wymaga programowania, koordynacji, kontrolowania. To z kolei prowadzi do drugiego fundamentalnego założenia, że podział pracy jest poprzednikiem (przyczyną) rozczłonkowania struktur na zwierzchników i wykonawców jak również jego następnikiem (skutkiem). Te zasady to tylko fragment uniwersalnej nauki o zarządzaniu, której zasady są typowe w różnorodnym świecie organizacji.

W tym modelu kierownictwo, od czasów H. Fayola – klasyka tzw. administracyjnej szkoły zarządzania, zajmuje się planowaniem, wyznaczaniem zadań, koordynacją, motywowaniem, przewodzeniem i kontrolą. W tym dość tradycyjnym ujęciu nie ma miejsca na, o dziwo, relacje między właścicielami środków produkcji lub dysponentami władzy politycznej. Dziś nowocześniejszy model zarządzania przewiduje, iż władza kierownicza może być zespolona z wiedzą w dobie promowanego usilnie zarządzania wiedzą i namawiania do kształtowania organizacji uczących się ustawicznie.

Teoria uniwersalności zasad zarządzania w czasach istnienia dwóch światowych obozów: zachodniego (kapitalistycznego i socjalistycznego) pod panowaniem mocarstwa b. Związku Radzieckiego), niektórych uczonych doprowadziła do głoszenia w połowie ubiegłego wieku teorii konwergencji systemów, a wskaźnikiem takiego podobieństwa lub zbliżenia się tych przeciwnych systemów było właśnie ponoć ujednolicone zarządzanie gospodarcze niezależnie od formacji społecznoekonomicznych.

Dziś młodzi badacze teorii organizacji zapomnieli o lekcjach historii i zajmują się nadal typizacją stylów kierowania, teorią racjonalnych wyborów, modelem ograniczonej racjonalności decydentów lub zgola rzadziej partycypacją podwładnych w zarządzaniu. Szukają miękkich zmiennych kultury organizacyjnej jako wyznaczników sprawności kierowników i efektywności różnorodnych organizacji. Zajmują się także poszukiwaniem charyzmatycznych przywódców, profesjonalnych zarządców, transgranicznych kierowników, bohaterów nowoczesnych strategii, jednoczesnych tagarzy władzy i wiedzy. Tutaj także panuje kielkująca moda na struktury organiczne, kształtowanie tożsamości organizacji, promowanie nowej kultury organizacji, propagowanie społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozpowszechnia się także przekonanie o różnorodności świata organizacji i różnorodności zbiorowości menedżerów, mimo uniwersalności dogmatów tradycyjnej teorii, a to rodzi optymizm, iż nową warstwę profesjonalnych sygnatariuszy kontraktów o zarządzanie można uczynić przedmiotem socjalizacji i podmiotem samokształcenia się.

Model psychologiczny zarządcy

Skrytykowana już dość dawno teoria cech kierowniczych okazała się poznawczym niewypałem poszukiwaczy typu idealnego lub wzorca uniwersalnego zarządcy. Od ponad pięćdziesięciu lat raczej istnieje tendencja do badania postaw kierowników w relacji do podwładnych i w stosunku do przedsięwziętych zadań. To są niewątpliwie watki deskryptywne nieco przebrzmiałych „stylów kierowania”, które jednak prowadzą do relatywnej nowości w postaci sytuacyjnej teorii kierownictwa. Mają więc raczej psychologowie organizacji i kierowania, iż na podstawie raczej mało nowoczesnej koncepcji starają się kreślić empiryczny profil nowoczesnego zarządcy (Kuc, 2004)². W zbiorze kategorii określających takie indywiduum jakim jest każdy zwierzchnik, znajdują się takie wymiary jak: inteligencja, temperament, orientacje, charakter, zachowanie. W interesującej książce J.F. Terelaka, autor wybiera z literatury przedmiotu cechy najczęściej wymieniane: przedsiębiorczość, poczucie lokalizacji kontroli oraz motywację osiągnięć (Terelak, 2005).

W portrecie psychicznym cech współczesnego polskiego zarządcy istotnym elementem jest kwestia promenedżerskich aspiracji albo inaczej: motywacji na wejściu na pozycję nominalnego kierownika, motywacja utrzymywania się na statusie zwierzchnika oraz motywacja dobrowolnego zejścia ze sceny na której codziennie odgrywało się dwie role: oczekiwana przez organizację i wykonywana przez członka naczelnej bądź podrzędnej kadry kierowniczej. Tak zaprojektowana trójdzielna motywacja jest funkcją cyklu życia osobniczego i cyklu życia zawodowego w organizacji. To jest interesujący problem, skoro ponoć niewielu młodych i dorosłych chce zajmować się „prowadzeniem stada”, czyli aspiracje do panowania nad innymi są niezbyt często i gęsto rozsiane w populacji.

Równie poważnym problemem jest wyodrębniony od czasu książek McClellanda (1967) motyw osiągnięć. Przecież ponoć każdy młody kierownik jest jak młody i ambitny harcerz, który chce mieć wiele oznak sprawności. To jest równie zbieżne z rekordomanią sportowców, dążeniem aktorów do grania wielu ról lub dowódców, którzy za wiele wygranych potyczek i bitew chcą mieć wyrazy uznania w postaci nie tylko medali za waleczność, ale także za zwycięstwa. Ten motyw koreluje się z aspiracjami, poziomem stawianych zadań, skłonnością do ryzyka, jest synonimem przedsiębiorczości. Tą ostatnią w prakseologicznej szkole myślenia o zarządzaniu nazywa się skutecznością, ekonomicznością, sprawnością. Potrzeba osiągnięć kierowników idzie także w parze z potrzebą władczości oraz potrzebą afiliacji i społecznego prestiżu.

Psychologowie chętnie umiejscawiają poczucie kontroli własnego postępowania kierownika na liście pozytywnych wymiarów szeroko rozumianej osobowości. Do tego potrzeba dodać także kształtowanie asertywności – częstego przedmiotu treningów i gier szkoleniowych np. gier symulacyjnych z komputerem lub treningu wrażliwości.

² Przykładem jest inna typologia ewolucji ról: kierownik – menedżer – lider.

Literatura

- Doktór K., 2006, *Transformacja i jej wielowymiarowość*, w: H. Król (red.), *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*. Warszawa: Vizja Press & IT.
- Doktór K., 2004, *Modernizacja stratyfikacji zawodowej*, w: S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, Warszawa: IPSS GUS.
- Drucker P., 1999, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gilejko L., 2005, *Przegrana większość. Robotnicy i chłopci*, w: M. Jarosz (red.), *Polska. A jaka?*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Gładys-Jakubik J. (red.), 2002, *Kształtowanie się środowiska biznesu jako grupy interesu w Polsce*, Warszawa: SGH.
- Jasiecki K., 2002, *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Kuc R.B., 2004, *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- McClelland D.C., 1967, *The Achieving Society*, New York: Free Press.
- Michels R., 1995, *Oligarchiczne tendencje organizacji*, w: J. Szczupaczyński, *Władza i społeczeństwo*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mills C.W., 1961, *Elita władzy*, Warszawa: KiW.
- Ortega y Gasset J., 1997, *Bunt mas*, Warszawa: Muza S.A.
- Pareto V., 1994, *Uczucia i działania. Fragmenty socjologiczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczepański M.S., 2006, *Ani Elizjum, ani Hades. Piętnastolecie polskiej transformacji w perspektywie socjologicznych teorii zmiany*, w: J. Wasilewski (red.), *Współczesne społeczeństwo polskie Dynamika zmian*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Terelak J.P., 2005, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa: Difin.
- Weber M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wnuk-Lipiński E., 2005, *Struktura społeczna, relatywna deprywacja a uczestnictwo w życiu publicznym*, w: E. Wnuk-Lipiński (red.), *Socjologia życia publicznego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Sławomir Banaszak

Dylematy moralne współczesnych menedżerów

Wprowadzenie

Vilfredo Pareto, analizując krążenie klas i elit w społeczeństwie, dokonał ongiś rozróżnienia między siłą a przemocą. W myśli tego włoskiego ekonomisty i socjologa to zdegenerowana elita używa przemocy w działaniu – w przeciwieństwie do tej niezdegenerowanej, która potrafi wykorzystywać siłę, np. prawa i praworządności (por. Pareto, 1975; Pareto, 1994). Właśnie ta pojęciowa dystynkcja oraz – przede wszystkim – próba zastosowania myśli klasycznej do analizy współczesnych zjawisk i procesów stały się inspiracją do podjęcia problematyki zarządzania organizacjami, stosowanych podejść do zarządzania ludźmi i kompetencji menedżerów w tym zakresie. Prócz myśli Parety, znaczący udział w formułowaniu teoretycznego podejścia ma także Emila Durkheima koncepcja grupy profesjonalnej oraz anomii w życiu gospodarczym. Co więcej – tezy francuskiego klasyka socjologii mają nawet znaczenie donioślejsze dla prezentowanego ujęcia, gdyż dostarczają nie tylko inspiracji, lecz także narzędzi pozwalających orzekać o współczesnych zjawiskach i procesach społecznych.

Główna teza tego artykułu jest natomiast następująca: niektórzy menedżerowie stosują w swych działaniach przemoc, zwłaszcza wtedy, gdy nie potrafią zaaplikować wiedzy zdobytej w toku akademickiego kształcenia, kursów, szkoleń oraz innych form treningu. Spróbuję tę tezę udokumentować za pomocą danych faktograficznych. Ich rola nie sprowadza się jednakże do bezdyskusyjnie pojętej argumentacji, niemniej odsłania zarówno patologiczne zjawiska występujące w zarządzaniu, jak i – częściowo – ich zasięg oraz przebieg.

Menedżerowie a tworzenie grupy profesjonalnej

W 1893 r. Emil Durkheim ogłosił klasyczne dziś dzieło *O podziale pracy społecznej*. Co ciekawe, przedmowę do tego wydania zakwestionowała francuskiemu uczonemu cenzura. Wprawdzie we Francji nie istniał naówczas Urząd Kontroli Prasy i Widowisk ani inna instytucja podobnej rangi. Istniało natomiast nienowe (a i obecnie nasilające się) zjawisko cenzury z powołania. To ona sprawiła, prawdopodobnie z uwagi na otwartą i głęboką krytykę ówczesnego kapitalizmu zawartą w tym tekście, że dopiero w paryskim wydaniu dzieła z 1902 r. *Kilka uwag na temat grup zawodowych* ujrzało światło dzienne.

W niniejszym opracowaniu, prócz owej krytyki, będącej dla francuskiego socjologa podstawą do sformułowania oryginalnej koncepcji anomii w życiu społecznym, interesuje mnie przede wszystkim jego koncepcja grupy profesjonalnej. Durkheimowskie ujęcie charakteryzują przede wszystkim: moralność, etyka, solidarność. Jednocześnie – ich zadaniem jest powściągnięcie w życiu społecznym egoizmu, prawa silniejszego i anomii. Zwłaszcza wspomniany krytyczny stosunek do kapitalizmu schyłku XIX w. oraz początku XX w. kierują uwagę Durkheima na grupę profesjonalną, która może stać się instytucją stojącą na straży norm społecznych i jednocześnie grupą wytwarzającą solidarność między ludźmi. Dobrze oddają to słowa: „W grupie zawodowej dostrzegamy przede wszystkim siłę moralną, zdolną do powstrzymania indywidualnego egoizmu, zachowania w sercach pracowników żywszego poczucia wspólnej solidarności, przeciwstawienia się brutalnemu stosowaniu prawa silniejszego w stosunkach przemysłowych i handlowych” (Durkheim, 1999: 15).

Nie jest jednak oczywista odpowiedź na pytanie, co w społeczno-gospodarczej rzeczywistości jest grupą profesjonalną. Stosowane przez Emila Durkheima opisowe określenia nie przynoszą wprawdzie jednoznacznej odpowiedzi, ale już obszerny rys historyczny – od starożytności po współczesność, umieszczony dodatkowo w kontekście szerszych rozważań na temat podziału pracy, skłania do wniosku, że tę ważną etyczną rolę przypisuje francuski uczony zakładowi pracy czy – wężej – przedsiębiorstwu gospodarczemu.

To zakład pracy może być określony w następujących słowach: „Określoną działalność zawodową może skutecznie regulować jedynie grupa na tyle zbliżona do danego zawodu, aby dobrze znać jego funkcjonowanie, odczuwać wszystkie jego potrzeby i móc obserwować te warunki jako grupa, którą utworzyliby wszyscy pracownicy wykonujący ten sam zawód. Właśnie takie ciało nosi nazwę korporacji lub grupy zawodowej” (Durkheim, 1999: 9). Pod warunkiem, że uznamy, iż Durkheim wyposaża pojęcie zawodu w nieco inny niż obiegowy sens i że rozumie przez zawód uczestniczenie w jednym procesie produkcji lub świadczenia usług pracowników różnych szczebli i kwalifikacji, skupionych wokół wspólnego celu.

Warto w tym miejscu przywołać myśl innego wielkiego klasyka, przedstawiciela tzw. Wielkiej Trójki – Maxa Webera (2002: 105), który podobnie definiował zawód, mianowicie jako: „tę specyfikację, specjalizację i kombinację świadczeń danej osoby, które stanowią dla niej podstawę szansy stałego zaopatrzenia lub zarobku”. Niemiecki klasyk sytuuje zawody w obrębie technicznego podziału świadczeń, czyli takiego rodzaju podziału pracy, który jest niezbędny do prawidłowego przebiegu procesu produkcji (por. Weber, 2002: 83). Tym samym, jak już w latach siedemdziesiątych zwracał na to uwagę Stanisław Kozyr-Kowalski (1979: 128-129), zawodowy podział pracy stanowi składnik jednostkowego podziału pracy – występuje zatem wewnątrz przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych oraz wewnątrz instytucji świata pozagospodarczego.

Durkheim określa grupę profesjonalną również w słowach, które można by uznać za literackie albo – jak określał to Jan Strzelecki – liryczne, gdy stwierdza: „Grupa to nie tylko autorytet moralny rządzący wszechwładnie życiem jej członków, to także źródło życia *sui generis*. Emanuje z niej ciepło, które ogrzewa lub rozbudza serca, otwiera je na sympatię, roztopia każdy egoizm” (Durkheim, 1999: 36). Niemniej, służą one francuskiemu klasykowi socjologii do podkreślenia zjawisk i procesów społecznych przebiegających w przedsiębiorstwach, więcej nawet – służą ukazaniu ich związku z podstawowymi dla każdej organizacji stosunkami społecznymi. Warto zwrócić uwagę, iż indywidualny egoizm, zdaniem Durkheima, jest w obrębie zakładu pracy roztopiany – zastępuje go tu współpraca, wspólny cel, podzielane wspólnie wartości, przestrzegane normy obyczajowe oraz społeczna kontrola i samokontrola. Przypomina to w pewnej mierze japoński system zarządzania, któremu, zwłaszcza we wczesnym okresie, właśnie takie wartości przyświecały. W okresie późniejszym z kolei to one m.in. przyczyniły się do wielkiego sukcesu japońskich przedsiębiorstw oraz Kraju Kwitnącej Wiśni na międzynarodowych rynkach.

Zatem pojmowanie przez Durkheima grupy profesjonalnej jest związane z przyporządkowaniem jej rozmaitych funkcji, które wypełnia – nie tylko w ramach życia gospodarczego, lecz także w innych strukturach, jak na przykład lokalne społeczności. Są to, obok funkcji czysto zawodowych, funkcja pomocy, której warunkiem należytego wykonania jest solidarność oraz „jednorodność intelektualna i moralna” (Durkheim, 1999: 36); funkcja edukacyjna, obejmująca szkolenie techniczne oraz kształcenie dorosłych; funkcja estetyczna (kulturalna), która zakłada wspólne uczestnictwo w kulturze; wreszcie funkcja polityczna, która odnosi się do korporacji jako podstawowego organu życia politycznego, który może nawet, w pewnym zakresie, wyręczać gminę.

Nie ulega wątpliwości, że menedżerowie jako nadający organizacjom ton, są za uruchomienie, przebieg i skutki opisywanych procesów odpowiedzialni. To od ich zaangażowania oraz – przede wszystkim – kompetencji zależy, czy organizacja, w szczególności organizacja gospodarcza, stanie się terenem współpracy między ludźmi, wzajemnego szacunku, rozwoju – nie tylko kwalifikacji, lecz także osobowości,

czy też terenem walki, która – rzecz prosta – nie sprzyja osiąganiu celów i w skrajnym przypadku prowadzi do upadku. Niestety, w gospodarczej rzeczywistości jest wiele przykładów pozwalających sformułować tezę, że pewna część profesjonalnych zarządców nie kieruje się w swych działaniach określonymi przez Durkheima wytycznymi, niejednokrotnie przekraczając granice prawa i obowiązującego obyczaju, stosując zatem w działaniu przemoc. Co więcej, te przebiegające w społecznych mikrostrukturach patologiczne zjawiska, rozprzestrzeniają się i obejmują następnie takie struktury, jak gospodarka – prowadząc do pojętej po Durkheimowsku anomii.

Współczesne organizacje i gospodarki jako teren przemocy i anomii

Pożądane jest dziś wskazywanie na konkretne obszary gospodarczej oraz pozagospodarczej anomii. Głównie z tego powodu, że taka problemowa identyfikacja pozwala lub może pozwolić określonym instytucjom przeciwdziałać tym zjawiskom. Jak już wspomniałem, to właśnie gospodarka jako miejsce, w którym spotykają się rozmaite oczekiwania uczestników gry rynkowej pozostaje sferą, w której stosunkowo łatwo rodzą się i następnie rozprzestrzeniają liczne anomalie. Nie oznacza to wprawdzie, że pozostałe sfery życia społecznego wolne są od zjawisk patologicznych. Przeciwnie, przynajmniej od czasów wpływowych analiz Wright Millsa, owa specyficzna symbioza przedstawicieli różnych dziedzin życia społecznego wydaje się faktem. Potwierdza to Janusz Sztumski (2003), analizując w sposób wielostronny miejsce i rolę elit w społeczeństwie. Autor stawia tezę, iż stanowią one współcześnie zagrożenie dla demokracji. Podziela także 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; por. też Banaszak, 2006: 105).

Rezultatem anomii na gruncie amerykańskim są, ujawnione kilka lat temu, skandale dotyczące takich korporacji, jak Enron, WorldCom czy ImClone. Przykłady tych przedsiębiorstw i patologicznych działań i zachowań ich zarządców wskazują na potrzebę zwiększenia nacisku na etykę, zwłaszcza w działaniach menedżerów, a przede wszystkim na prawo gospodarcze jako przedmiot wykładowy.

Wiele szkół biznesu poddało go w ostatnim trzydziestoleciu procesowi redukcji i marginalizacji. Adepti 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; Banaszak, 2006: 121).

Menedżerowie a przestrzeganie zasad etyki

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, ponieważ, jak wskazują na to badania naukowe, kraje cechujące się silnym systemem sądownictwa oraz rygorystycznym prawem finansowym stwarzają przedsiębiorstwom warunki do szybszego pomnażania pieniędzy i zwiększają wydajność rynku papierów wartościowych (Prentice, 2002).

Mimo to nie pomylimy się twierdząc, że we współczesnych stosunkach gospodarczych brakuje zasad uczciwości – zarówno między partnerami, przedsiębiorstwami, między menedżerami, między menedżerami a pracownikami i robotnikami, jak i między menedżerami a na przykład właścicielami kapitału akcyjnego. Wyzwała to w menedżerach, specjalistach, doradcach oraz pozostałych podmiotach rynkowych działań, słuszne skądinąd i określane mianem orientacji marketingowej przekonanie, że najważniejsza jest orientacja na rynek. Niekiedy prowadzi ona jednak do braku dbałości o jakość produktów lub usług i – tym samym – jest raczej krótkookresową strategią. Pomija natomiast 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). Często zarzuca się 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).

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 najbardziej 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 gwałciiciela.

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.

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; por. też Banaszak, 2006: 147-148).

Dane te wskazują także na istnienie w życiu gospodarczym anomii rozumianej jako stan łamania zasad moralnych. W skrajnym przypadku również lobbing (por. Jasiński, 2000) 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. Jeśli zatem ów rozkład występuje już na etapie tworzenia prawa, to trudno się dziwić, że w skali mikro-socjologicznej, na przykład w obrębie przedsiębiorstwa, podobne procesy przebiegają w sposób niemal niezakłócony, nie ujrzawszy przeważnie światła dziennego. Zwraca na to uwagę Jacek Hołówka (2007), który nazywa współczesny polski kapitalizm mianem dzikiego. Porównuje go także do systemów występujących na zachodzie Europy w wieku XIX. Co więcej, podkreśla rolę procesów organizacyjnych, a więc rozpatrywanych w skali mikro, w kształtowaniu, rozpatrywanej w skali makrosocjalnej, kultury i etyki życia gospodarczego.

Menedżerowie polscy a eksploatacja pracowników i (nie)przestrzeganie prawa

Podobnie czyni Włodzimierz Pańków (2007), gdy trafnie wylicza „grzechy” polskich korporacji, takie jak między innymi: oparcie się pracy na rywalizacji, gwałtowne przyspieszanie wypalenia zawodowego, upadek norm moralnych. Wszystko to obniża ostatecznie konkurencyjność tych przedsiębiorstw oraz przyczynia się do ukształtowania karykaturalnej kultury korporacyjnej. Autor jest zdania, że: „Kiedy polski pracodawca złapie młodego, chętnego, wykształconego pracownika, wyciska go do ostatniej kropli. Nie chce w niego inwestować, oszczędza na wszystkim, liczy się dla niego tylko krótkoterminowa wydajność” (Pańków, 2007). Dodaje także, że niezdrowa rywalizacja nie musi stanowić obowiązującego modelu funkcjonowania przedsiębiorstw. Przykłady krajów skandynawskich, Holandii, podobnie Niemiec i Francji dowodzą, że dbałość o dalekosiężne cele, w szczególności podtrzymywanie więzi społecznych, klimatu współpracy (a nie walki), partycypacji w zarządzaniu nie tylko nie osłabia, lecz wzmacnia konkurencyjność korporacji oraz całych gospodarek (por. Pańków, 2007; Banaszak, 2003).

Włodzimierz Pańków zwraca również uwagę na genezę obecnej w wielu korporacjach walki, zrazu słabej, z czasem jednakże wyniszczającej. Podkreśla, że: „To spuścizna początku lat 90., kiedy postkomunistyczni nomenklaturowi menedżerowie weszli w sojusz z modnymi w tamtym czasie neoliberalami, którzy twierdzili, że mamy konkurować pod względem kosztów siły roboczej z Chinami czy Indiami. To prymitywna filozofia prezentowana przez rozmaitych ekspertów, np. przedstawicieli Centrum Adama Smitha, których pokazywałem w telewizji jako wzory szkodnictwa społecznego. Co gorsza, w utożsamianej z ostrą konkurencją Ameryce występuje także głęboki szacunek dla prawa, które tą rywalizacją rządzi. Gra jest brutalna, ale odbywa się według jasnych zasad, które ją temperują. W Polsce mamy rywalizację bez poszanowania i przestrzegania zasad. Paradoksalnie, nazywa się to u nas wolnoamerykanką” (Pańków, 2007).

Tę diagnozę potwierdzają liczne przykłady z życia gospodarczego. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest – moim zdaniem – charakterystyczne dla zarządców uleganie przekonaniu o własnej nieomyślności, uciekanie się do prostego rozkazodawstwa, wreszcie korzystanie z „metod” zarządzania obcych nawet pastuchowi (jak krzyk, poniżanie). Tak czy inaczej można menedżerom polecić nowoczesną lekturę, z której wiele mogą dowiedzieć się o zarządzaniu ludźmi. Są to *Kazania sejmowe*, w których ponad cztery wieki temu Piotr Skarga stwierdził: „I do pędzenia bydła dowcipnych potrzeba: cóż do ludzi” (Skarga, 2000: 10).

Dla wielu menedżerów słowa Skargi pozostają wciąż jeszcze zapoznane. Świadczy o tym wiele faktów. Nie tak dawno głośna była w Polsce sprawa pracownicy jednej z sieci supermarketów, którą kierownictwo sklepu, pod groźbą

zwolnienia, zmuszało do pracy w godzinach nadliczbowych. Rzecz jasna godziny nadliczbowe nie były wykazywane w ewidencji czasu pracy. Dziś wiemy, że poszkodowana wygrała sprawę przed sądem. Co więcej, Prokuratura Okręgowa w Poznaniu poleciła wszcząć dochodzenie w sprawie karnej o zorganizowany system wyzysku pracowników, w którym podejrzanym będzie prawdopodobnie zarząd sieci supermarketów (Siedlecka, 2005).

To, jak powiedziałem, sprawa głośna. Jednakże co roku, wprawdzie bez towarzyszącego temu wydarzeniu „szumu medialnego”, Główny Inspektor Pracy ogłasza raport z działalności Państwowej Inspekcji Pracy (PIP). Można w nim między innymi przeczytać, że w wyniku przeprowadzonych przez PIP kontroli ustalono, iż nieznacznie spada liczba pracodawców, którzy w ogóle nie prowadzą ewidencji czasu pracy – z 18% w 2002 r., 17% w 2003 do 15% kontrolowanych pracodawców w 2004 r. To dobry znak. Jednakże, znacznie zwiększył się odsetek pracodawców prowadzących ewidencję czasu pracy w sposób nierzetelny: w 2002 r. – 34%, 2003 – 39% i 2004 – 49% (PIP, 2004). Wyniki kontroli PIP wskazują zatem jednoznacznie, że prawo pracy jest w Polsce często łamane. Odpowiedzialni za ten stan rzeczy są bez wątpienia menedżerowie. I nie ma tu według mnie znaczenia, czy ich działania są świadome i przemyślane, czy wynikają z niewiedzy i niezajomości przepisów prawa.

Z całą pewnością natomiast nie ma to większego znaczenia dla pracowników, którzy często z kolei podkreślają rolę dobrych stosunków w miejscu pracy jako czynnika motywującego ich do działania – taką opinię w badaniu przeprowadzonym na zlecenie dziennika *Rzeczpospolita* podzielało 22% respondentów. Należy nie bez racji założyć, iż jednym z czynników silnie wpływających na klimat w miejscu pracy jest przestrzeganie prawa i obyczajów. W tym samym badaniu 32% menedżerów do najważniejszych cech szefa zaliczyło autorytet u podwładnych, a 18% dbałość o podległych pracowników. Ponad 30% „poparciem” cieszyły się także zdolność do pracy zespołowej oraz umiejętności negocjacyjne (por. Raszkowska, 2002).

Są to jednakże deklaracje oparte na przekonaniu, co powinno być składnikiem menedżerskich kwalifikacji, a niekoniecznie na przekonaniu o ich posiadaniu. Tezę tę zdaje się potwierdzać psycholog Allan Katcher. Zapytał on amerykańskich kierowników wyższego szczebla, co chcieliby ukryć przed swoimi podwładnymi. W dziewiętnastu na dwadzieścia przypadków otrzymał taką samą odpowiedź – to, że pracownicy dojdą do wniosku, iż ich zwierzchnicy są niekompetentni (Micklethwait, Wooldridge, 2000: 67).

Ergonomia stanowiska pracy a kultura organizacji

Trudno dziś, podejmując szeroką i złożoną problematykę funkcjonowania nowoczesnych organizacji, przecenić znaczenie ergonomii stanowiska pracy. Jest to, jak mi się wydaje, ważny element każdej organizacji, wpływający na relacje pomiędzy pracownikami i kształtujący te relacje, zwłaszcza zaś relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami niekierowniczymi. Przy czym – jestem zdania, iż warto ten aspekt uwzględnić w analizie kultury organizacji i poza często akcentowanymi jej aspektami niematerialnymi, wziąć pod uwagę także czynniki materialne, takie właśnie jak: ergonomia stanowiska pracy, plan biura itp.

W świetle danych, jakie przytaczają m.in. Joanna Eley i Alexi Marmot, zmniejsza się sukcesywnie – od lat 70-tych XX w. powierzchnia biurowa przypadająca na jednego pracownika. Dominuje dziś, jak podkreślają z kolei publicyści brytyjskiego liberalnego tygodnika *The Economist*, biuro otwartego planu (por. Kozyr-Kowalski, 2004). Sprzyja ono zarówno zacieśnieniu kontroli nad poczynaniami pracowników, jak również niekorzystnie odbija się na osobowości tychże. Nie będę w tym miejscu poruszał spraw szerszego zasięgu, związanych między innymi z obniżaniem się tzw. prestiżu niektórych, tradycyjnie uznawanych za niezwykle prestiżowe właśnie, kategorii zawodowych (jak np. wysoko wykwalifikowani specjaliści). Oprócz wymiaru makrosocjologicznego, opisywane zjawisko ma jednak swój wyrazisty wymiar mikrosocjologiczny. Specjalista jest bowiem, w biurze otwartego planu, zredukowany niemal do roli tradycyjnego robotnika. Publicyści *The Economist* używają wprost określenia „office proletariat” (Kozyr-Kowalski, 2004: 209).

Trwale podziały w organizacji

Wspomniane wyżej typy biur czy – szerzej – organizacji biurowego planu z pewnością pogłębiają dystans społeczny pomiędzy kierownikami a pozostałymi kategoriami pracowników. Prawdopodobnie nie znoszą tego dystansu nawet sposoby zwracania się do przełożonych po imieniu – zwyczaj tak upowszechniający się nawet w polskich organizacjach gospodarczych. Symbole władzy i wspomnianego dystansu, a także inne czynniki, o których była mowa wcześniej, trwale wyznaczają miejsce w wewnątrzorganizacyjnych podziałach.

Podobnego zdania jest chyba znany niemiecki publicysta gospodarczy Günter Ogger (1994: 18-19), gdy twierdzi, iż w niemieckim przemyśle, pomimo hasel

kooperacji w zarządzaniu, pracownicy wciąż dzielą się „na tych pod krawatem i na tych w drelichu: ci pierwsi rozkazują, ci drudzy wykonują polecenia”. Rzeczywiście, w odniesieniu do partycypacyjnego systemu zarządzania, charakterystycznego dla gospodarki niemieckiej, podobne opinie muszą budzić pewne zdziwienie. Jednakże przyczyn tego stanu rzeczy należy poszukiwać w stylach zarządzania i osobowości menedżerów, nierzadko okazywaniu pracownikom pogardy i podobnych zachowaniach, które można określić mianem patologicznych.

Uwagi końcowe

Zadania stojące przed menedżerami jako koordynatorami ludzkich działań są niełatwe. Wymagają nie tylko odpowiedniego przygotowania merytorycznego, lecz także określonych cech osobowości oraz – by tak rzec – specyficznego nastawienia do ludzi i ludzkiej pracy. Nie ulega także wątpliwości, że wielu zarządców nie posiada tak nakreślonego „zestawu” cech. Co więcej, niektórzy posługują się w działaniu metodami, które nie mając – rzecz prosta – nic wspólnego z humanizacją pracy, nastawione są dodatkowo na wykorzystywanie prawnych luk lub wprost łamanie prawa.

To oczywiście skrajność, lecz i w łagodniejszej formie przestrzeń dla wdrażania humanistycznych koncepcji zarządzania społecznym potencjałem bardzo się zmniejsza. Kazimierz Doktor (2005: 44-45) w swej wnikliwej analizie dylematów społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych tak ujmuje ten problem: „Przedsiębiorcy zwykle twierdzą, że znają potrzeby kontrahentów i klientów jako konsumentów dóbr i usług, lecz mając ograniczone środki, zmuszeni są żelaznymi prawami rynku do minimalizacji kosztów ogólnych, w tym kosztów osobowych i finansowych nakładów na pomoc społeczną, rehabilitację niesprawnych, kulturę i oświatę. W takim ujęciu humanistyczne strategie zarządzania zasobami ludzkimi są marginalizowane zarówno w indywidualnych, jak i zbiorowych stosunkach pracy”. Warto dodać, iż nie chodzi tu jedynie o zarzucenie humanistycznej perspektywy rozwoju organizacji, ale również o to, że organizacja taka, funkcjonująca wyłącznie w oparciu o chłodną kalkulację i ekonomiczny rachunek, w połączeniu z licznymi patologiami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi, staje się organizacją niezdolną do działania, zwłaszcza w sytuacjach krytycznych. Zatem, posługiwanie się przez menedżerów przemocą, prócz ewidentnej kolizji z zasadami etyki, pozostaje również nieefektywne z ekonomicznego punktu widzenia.

Literatura

- Banaszak S., 2003, *Współpraca a konflikt w organizacji*, „Humanizacja Pracy”, nr 3.
- Banaszak S., 2006, *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Poznań: Wydawnictwo WSKiZ.
- Barlik E., 1999, *Kryzys wartości*, „Rzeczpospolita” <http://www.rp.pl/>, 17.02.
- Doktór K., 2005, *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- 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/>
- Haber L.H., 1995, *Wzory przedsiębiorczości w świadomości przyszłych menedżerów*, „Studia Socjologiczne” nr 1-2.
- Hołówka J., 2007, *Praca w korporacjach ma cechy dzikiego kapitalizmu*, „Dziennik”, 29.04, <http://62.181.0.98/Default.aspx?TabId=14&ShowArticleId=42396>, dostęp: 10.11.
- 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.
- Kozyr-Kowalski S., 1979, *Klasy i stany. Max Weber a współczesne teorie stratyfikacji społecznej*, Warszawa: PWN.
- Kozyr-Kowalski S., 2004, *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, wyd. 2, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Micklethwait J., Wooldridge A., 2000, *Szamani zarządzania*, przeł. A.M. Unterschuetz, Poznań: Zysk i S-ka.
- Ogger G., 1994, *Zera w garniturach: niemiecki menedżer w podwójnym świetle*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pańków W., 2007, *Polskie korporacje zarzynają pracowników*, „Dziennik”, 29.05, <http://62.181.0.98/Default.aspx?TabId=14&ShowArticleId=46307>, dostęp: 10.11.
- Pareto V., 1975, *Umysł a społeczeństwo*, w: W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.), *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa: PWN.
- Pareto V., 1994, *Uczucia i działania. Fragmenty socjologiczne*, przeł. M. Dobrowolska, M. Rozpędowska, A. Zinserling, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- PIP, 2004, *Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy*, dostęp: 10 września 2005. (<http://www.pip.gov.pl/>).
- Prentice R., 2002, *Lessons Learned in Business School*, „The New York Times” August 2, <http://www.nytimes.com/>
- Raszkowska G., 2002, *Stale i zmienne dochody*, „Rzeczpospolita”, dostęp: 1 lipca 2002. (<http://arch.rp.pl/>).
- Siedlecka E., 2005, *W Biedronce system wyzysku pracowników?*, „Gazeta Wyborcza”, dodatek „Praca”, dostęp 5 stycznia 2005. (<http://praca.gazeta.pl/praca/1,47390,2477543.html>).
- Skarga P., 2000, *Kazania sejmowe*, Gdańsk: Tower Press, www.literatura.net.pl.
- Sztumski J., 2003, *Elity. Ich miejsce i rola w społeczeństwie*, wyd. 2, Katowice, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Weber M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przeł. D. Lachowska, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Agnieszka Kozak

Menedżer nośnikiem wartości w organizacji

Wprowadzenie

„Kultura organizacji to podzielany przez jej członków schemat przekonań i oczekiwań, który w istotny sposób kształtuje zachowania poszczególnych jednostek i całych grup w ramach organizacji (Byars, 1987: 48). Organizacje mogą być postrzegane jako miniaturowe społeczeństwa o odrębnej strukturze (Bjorn, 2004). Warto zwrócić uwagę, że takie spojrzenie na kulturę organizacji implikuje spojrzenie na organizację w kategoriach przejawów życia społecznego i analizowanie jej z tego punktu widzenia.

Kultura organizacyjna wyraża się w jej wartościach, aspiracjach i potrzebach. Hofstede (1984, 1991) w swojej teorii kulturowych konsekwencji zakłada, że każdy człowiek ma pewien rodzaj poznawczego zaprogramowania, odznaczającego się stałością w czasie i prowadzącego do podobnej klasy zachowań w podobnych sytuacjach. Im dokładniej poznamy rodzaj poznawczego zaprogramowania danej jednostki, tym łatwiej możemy przewidywać jej zachowanie. Do opisów tych programów poznawczych Hofstede używa terminów: kultura i wartości. Kultura jest więc społecznym zaprogramowaniem umysłu, odróżniającym członków jednej organizacji od drugiej. Każda kultura ma swój własny system wartości.

Wspólne wartości funkcjonują jak swego rodzaju nieformalny system kontroli, który informuje ludzi, czego się od nich oczekuje. Silne wartości mogą pozytywnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez zaangażowanie zatrudnionych pracowników i wskazywanie, na co należy zwrócić szczególną uwagę zarówno w procesie rekrutacji pracowników, jak i na poziomie zarządzania ich rozwojem. Istotą kultury organizacji jest więc to, by była ona nośnikiem jasnych oczekiwań i przekonań kształtujących zachowania jednostki w ramach organizacji. Sfera wartości w organizacji jest obszarem wypracowywanym przez osoby w niej uczestniczące, nieustannie podlegającym dynamicznym zmianom, nie pozostającym bez wpływu na jednostkę. Jasny i czytelny system wartości w organizacji warunkuje dokonywanie

codziennych wyborów i ukierunkowuje rozwój pracowników i zespołów, które tworzą. Wartości motywują do działania, ale też są źródłem emocji, ponieważ uczestniczą w procesie oceniania rzeczywistości (Marianiński, 1990). Wiele badań, które były prowadzone nad wartościami, skupiały się na problemie, jak wartości wyznawane przez jednostki, grupy, organizacje, kultury różnią się od siebie oraz jak te różnice wpływają na zachowanie.

Problem badań

Zadaniem menedżerów w organizacji jest budowanie kultury, czyli tożsamości organizacyjnej, rozumianej jako wspólne założenia, normy i wzory zachowań, wartości (wyrażane poprzez potrzeby), które są uniwersalne i mają humanistyczny charakter. Wartości zdefiniowane są jako pożądane, transsytuacyjne cele, różniące się pod względem znaczenia i będące zasadami przewodnimi w życiu człowieka. Wartości, przyjęte przez jednostki w procesie inkulturacji, tworzą hierarchiczny układ, który daje możliwość stawiania celów i dokonywania wyborów.

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu (Stapley, 1996) pojawia się pojęcie „osobowości organizacji”, wychodzące poza jej kulturowe rozumienie. Osobowość oznacza tu rodzaj złożonego aparatu psychicznego, pełniącego nadrzędne i integracyjne funkcje. Pojawia się też wiele prac wskazujących na aspekt emocji w organizacjach (Fineman, 2000; Gabriel, 1991, 1998). Autorzy zastanawiają się, jak emocje ujawniają i kształtują się w organizacji. Nie jest przypadkiem, że najnowsze prace dotyczące problematyki przywództwa wskazują na zarządzanie emocjami jako kluczowy warunek sukcesu organizacyjnego (Maurer, 1996; Senge, 1998). Istotne w tych rozważaniach jest to, czy i jakie zachowania menedżerów wpływają na tożsamość organizacyjną wyrażaną poprzez wartości.

W dobie nastawienia na sukces i potencjalnego kryzysu przywództwa w organizacjach coraz bardziej akcentowana jest rola menedżera jako osoby odpowiedzialnej za sukces jednostki i zespołu. Stawia to przed menedżerami konieczność bycia skutecznym nie tylko w zakresie technicznych i kierowniczych umiejętności, ale także w zarządzaniu zasobami ludzkimi i aktywowaniu swoich kompetencji przywódczych. Skuteczność kadry menedżerskiej w zakresie podstawowej definicji kierowania można ocenić na podstawie czterech elementów: kontrolowania, planowania, organizowania, przywództwa. Przełożony powinien więc być przykładem godnym naśladowania. Jego zachowania, osobista energia, podejmowane działania, demonstrowane pożądane z punktu widzenia firmy zachowania i mogą stać się standardem dla wszystkich.

Menedżer powinien być przede wszystkim dojrzałą osobą¹. Oznacza to, że powinna to być jednostka posiadająca pewien 'zasięg ja' - życie nie może się ograniczać tylko do zbioru czynności ściśle związanych z jej własnymi, bezpośrednimi potrzebami i obowiązkami. Osoba dojrzała brać udział w szerokim zakresie czynności, mieć rozległe zainteresowania, cieszyć się nimi. Ważna jest umiejętność serdecznego odnoszenia się do innych ludzi. Kolejnym wyznacznikiem dojrzałości jest utrzymywanie głębokich kontaktów z innymi ludźmi, nawiązywanie kontaktów, które nie łamią indywidualności i nie dążą do podporządkowania sobie innych. Pożądana jest także dojrzałość emocjonalna oraz wysoka tolerancja na frustrację, akceptacja swoich słabości i porażek bez poczucia klęski, równowaga emocjonalna wpływająca z poczucia bezpieczeństwa. Dojrzałą jednostkę powinien także charakteryzować realistyczny stosunek do życia i uzdolnienia. Składają się na nie: inteligencja oraz widzenie spraw i ludzi we właściwych proporcjach. Jest to ujmowanie problemów z różnych punktów widzenia. Ogromne znaczenie ma także umiejętność obiektywizacji własnej osoby – wgląd i poczucie humoru - odróżnienie cech, które mamy, od tych, których nie mamy, i od tych, które inni sądzą, że mamy. W końcu posiadanie jednoczącej filozofii życia.

Czy jest tak, że osobowość menedżera znajdująca wyraz w konkretnych zachowaniach ma związek z wartościami aktualizowanymi w organizacji? Kolejnym ważnym pytaniem jest, czy ważniejsze są kompetencje twarde związane z planowaniem, kontrolą i organizowaniem, czy kompetencje przewodzenia, które wchodzą w zakres kompetencji miękkich. Skoro kultura wyraża się poprzez wartości, to czy istnieją specyficzne wymiary zachowań przywódczych charakterystycznych dla określonych kultur?

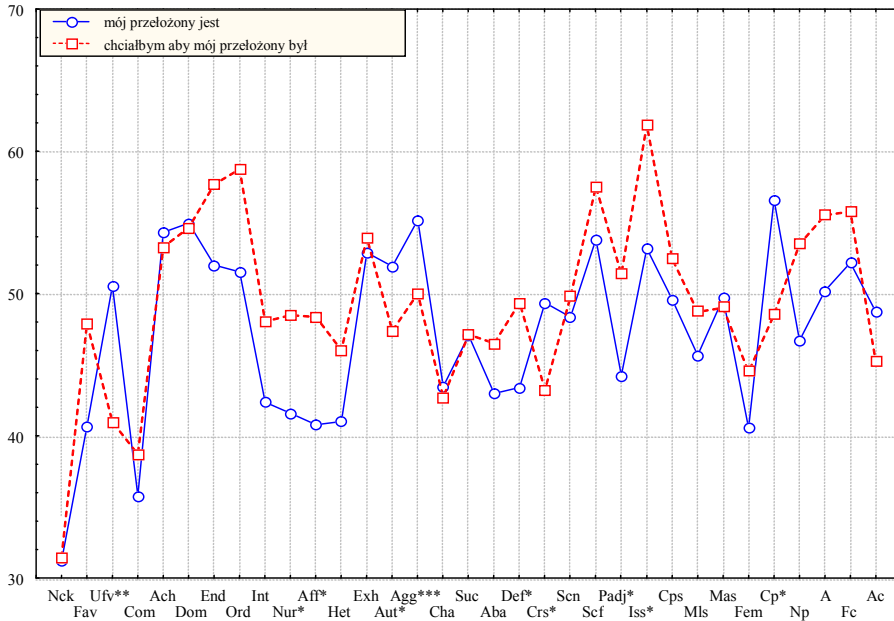
Prezentacja wyników badań

Badania przeprowadzono w dwóch organizacjach. W obu procedura badań była taka sama. Zbadano po 50 pracowników z otoczenia 20 menedżerów. W badaniu użyto dwóch testów: ACL w wersji „Mój przełożony jest” i „Chciałbym, aby mój przełożony był” oraz Kwestionariusza Wartości w Organizacji (KWO). Badania miały charakter anonimowy i były przeprowadzane na terenie firmy.

¹ Kryteria dojrzałej osobowości według Allporta.

Firma A

Wykres 1. Postrzeganie przełożonych w firmie A przez osoby z ich najbliższego otoczenia. Różnice w kwestionariuszu „Mój przełożony jest” i „Chciałbym, aby mój przełożony był” (test U-Manna Whitneya)



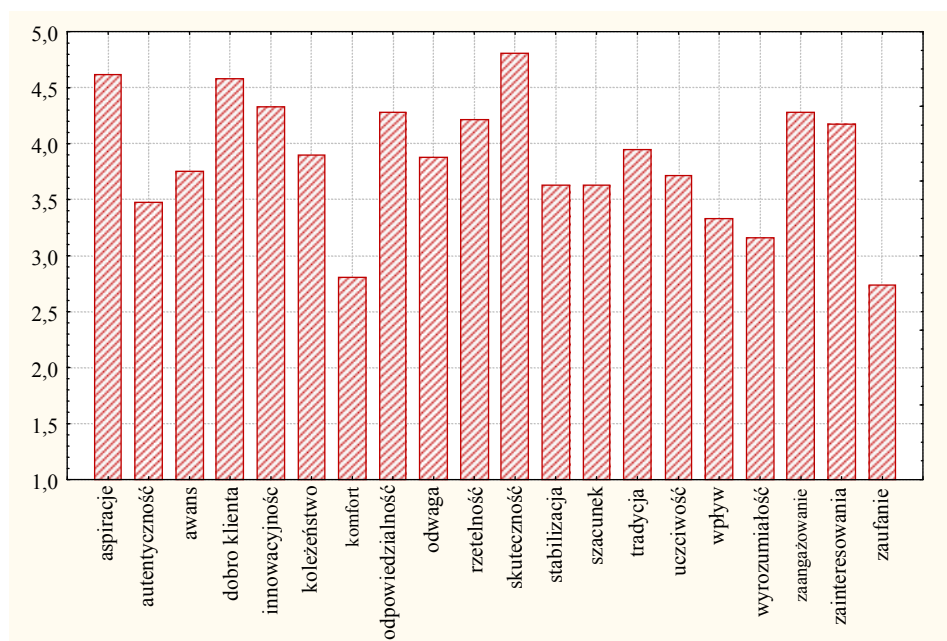
Postrzeganie menedżerów przez osoby z ich otoczenia „Mój menedżer jest”

Dobry i w miarę satysfakcjonujący w ocenie pracowników jest poziom cech z zakresu potrzeb osiągnięć, dominacji, wytrwałości i uporządkowania. Oznacza to postrzeganie przełożonych jako wystarczająco ambitnych, zdecydowanych, ukierunkowanych na realizację celów, kładących nacisk na organizację i planowanie swoich działań. Są skuteczni w stawianiu i osiąganiu celów. Menedżerowie postrzegani są jako prezentujący dość wysoki poziom niezależności i autonomii wobec innych, ale przy tym są obojętni wobec problemów innych osób; stanowczość w tym rozumieniu może być traktowana jako zachowanie egoistyczne i bycie upartym. Postrzegani są jako ci, którzy lubią stabilność i ciągłość w środowisku pracy, nie szukają ryzykownych, nowatorskich rozwiązań, są mało spontaniczni i spostrzegawczy. Dają więc poczucie stabilności, ale może się to wiązać z ryzykiem pewnej rutyny w działaniu i „chodzenia” w sztywnych schematach. Wydają się mieć trudność w mobilizowaniu własnych bogactw i zasobów. Ujawniają się wówczas pewna doza przymusu i brak autentyczności w działaniu. Niski jest poziom empatii, rozumienia siebie i innych, trudno pojmując punkt widzenia drugiej osoby i jej sposób przeżywania i widzenia świata. Występują także niski poziom zaangażowania w budowanie relacji między ludźmi,

brak okazywania zainteresowania problemami ludzi. W ocenie pracowników rzadko przebywają z nimi, nie są postrzegani jako współpracujący, tylko jako osoby zupełnie „ponad” pracownikami, nie dostarczający wsparcia. W ich ocenie raczej są źródłem konfliktów w zespole.

Kierunek pożądanych zmian, wynikający z różnic istotnych statystycznie w ocenie „Mój przełożony jest” i „Chciałbym, aby mój przełożony był” (test rang Wilcozona). Zaangażowanie w zachowania, których celem jest okazywanie zainteresowania pracownikom, znacznie zwiększa międzyludzką efektywność. Większa świadomość wzajemnych stosunków międzyludzkich, większa tolerancja wobec obaw pracowników – elementy inteligencji emocjonalnej. Współpraca z zespołem – poznanie potrzeb jednostki, większa empatia w rozumieniu siebie i innych, uczestniczenie w życiu zespołu. Mniejszy upór w dążeniu do osiągania własnych celów, który postrzegany jest jako źródło konfliktów w zespole. Więcej przedsiębiorczości w działaniach, nowatorstwa, więcej zaufania do siebie i swoich zdolności w osiąganiu celów, więcej spontaniczności w kontaktach międzyludzkich.

Wykres 2. Analiza wartości aktualizowanych w organizacji A (1 – zupełnie brakuje, 5 – w pełni aktualizowane, średnia 3). Test KWO



Najwyżej aktualizowane wartości (powyżej 4) w organizacji to: skuteczność, aspiracje, dobro klienta, innowacyjność, odpowiedzialność, rzetelność, zaangażowanie i zainteresowania. W kategoriach behawioralnych oznacza to wysoki

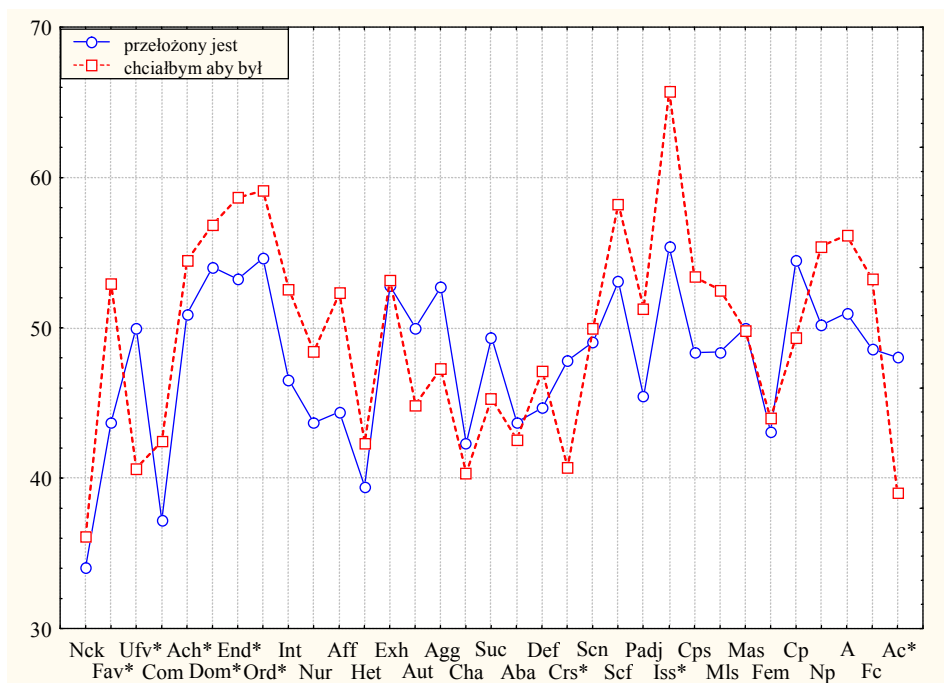
poziom takich zachowań, czyli: nastawienie na wynik i cel, stawianie wymagań i nastawienie na osiąganie sukcesu, koncentracja na potrzebach klienta i jego satysfakcji ze współpracy, branie odpowiedzialności za wyniki własnej pracy, przekazywanie innym odpowiedzialności za działanie, pasja i zaangażowanie w tworzenie wizerunku firmy. Wskazuje to na wysoką skuteczność w realizacji celów biznesowych przy aktualizacji tych wartości.

Poziom ujawniania tych wartości różni się istotnie statystycznie ($p < 0,0001$ – test rang Wilcozona) w stosunku do wartości związanych z relacjami ludzkimi, takimi jak: autentyczność, koleżeństwo, szacunek, wyrozumiałość, zaufanie. Ich wyznacznikami są następujące zachowania: bycie sobą, zgodność postępowania z własnymi przekonaniem, dobre układy i stosunki z innymi, obdarzanie zaufaniem, brak plotek, niezawodzenie zaufania innych, akceptacja dla ludzkich słabości, wybaczenie błędów, wzajemne poszanowanie godności i wysiłku.

Tylko dwie spośród 20 wartości uzyskały wyniki poniżej średniej. Są to zaufanie i komfort. Oznacza to niski poziom komfortu pracy i brak zaufania między ludźmi w organizacji.

Firma B

Wykres 1. Postrzeganie przełożonych w firmie B przez osoby z ich najbliższego otoczenia. Różnice w kwestionariuszu „Mój przełożony jest” i „Chciałbym, aby mój przełożony był” (test U-Manna Whitneya)



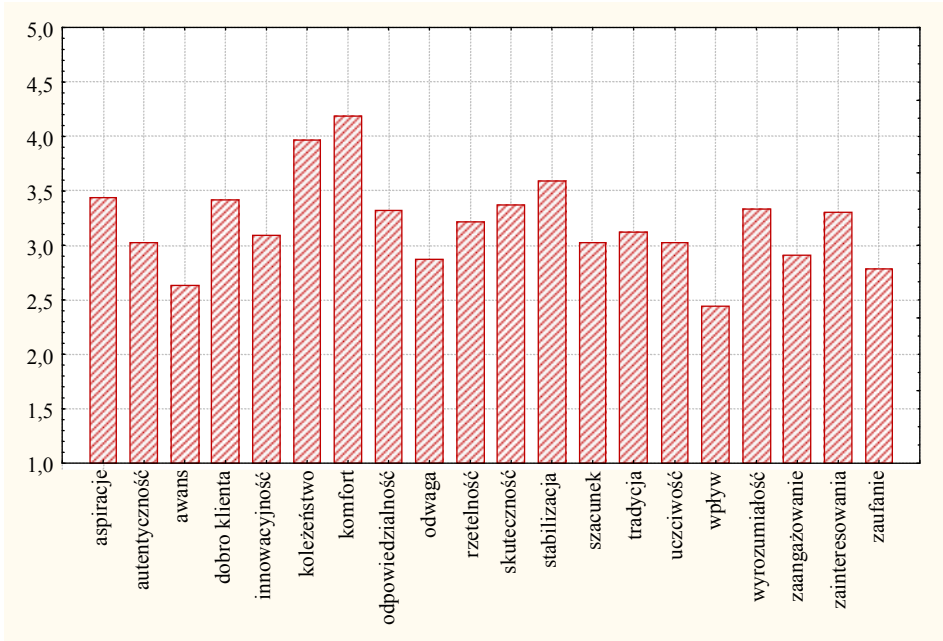
cech z zakresu potrzeb osiągnięć, dominacji, wytrwałości i uporządkowania. Oznacza to postrzeganie przełożonych jako zbyt mało ambitnych, zdecydowanych, ukierunkowanych na realizację celów, kładących nacisk na organizację i planowanie w swych działaniach. W odczuciu pracowników są mało skuteczni w stawianiu i osiąganiu celów. Według pracowników są to osoby poszukujące stabilności i ciągłości w środowisku pracy, unikające nieokreślonych i ryzykownych sytuacji, czasami pozbawieni rzutkości i przedsiębiorczości w działaniach.

Satysfakcjonujący w ocenie pracowników jest poziom zachowań z zakresu współpracy z ludźmi, zachowań dostarczających wsparcia i zrozumienia, adaptowania się do procesów grupowych.

Kierunek pożądanых zmian wynikający z różnic istotnych statystycznie w ocenie „Mój przełożony jest” i „Chciałbym, aby mój przełożony był” (test rang Wilcozona)

Na ogół pracownicy nie widzą potrzeby zmiany swoich menedżerów – pojawia się niewiele różnic w tym, jacy menedżerowie są, a jakimi chcieliby ich widzieć pracownicy. Nie ma żadnych różnic w zakresie skal dotyczących stosunków interpersonalnych w organizacji.

Kierunki pożądanых zmian dotyczą elementów „twardego zarządzania”, czyli organizowania, planowania i kontrolowania. Pożądane jest: większa pewność siebie w działaniach, więcej zaufania do własnych kompetencji, zmierzanie w kierunku rozwoju przedsiębiorczości oraz większej niezależności i autonomii w działaniu, a także większa zręczność w działaniach grupowych, zmierzających do osiągania celów, większa autonomia w działaniu. Potrzebne są nacisk na inicjowanie działań i budowanie zaufania do własnej skuteczności w osiąganiu celów. Ważne dla pracowników jest, by menedżerowie byli liderami w grupie, mieli poczucie wpływu na kształt organizacji, kontrolowali pracę swoich pracowników. Pracownicy chcieliby także, by ich menedżerowie byli bardziej wytrwali w podejmowanych przez siebie działaniach, mieli większe poczucie obowiązku, by było trochę więcej elementów zdrowego współzawodnictwa.

Wykres 4. Poziom aktualizacji wartości w organizacji B. Test KWO

Najwyższy poziom wskazania uzyskały wartości: komfort, koleżeństwo, stabilizacja. W firmie istnieje więc dobry klimat pracy między ludźmi oraz ludzie czują się bezpieczni, jeśli chodzi o pewność pracy.

Nieco powyżej średniej aktualizowane są takie wartości, jak: aspiracje, dobro klienta, skuteczność, rzetelność, wyrozumiałość, zainteresowania, odpowiedzialność. W kategoriach behawioralnych oznacza to średni poziom zachowań wskazujących na: stawianie wymagań i nastawienie na osiąganie sukcesu, koncentrację na potrzebach klienta i jego satysfakcji ze współpracy, solidne wykonywanie pracy, dotrzymywanie zobowiązań, akceptacja dla ludzkich słabości, wybaczenie błędów, branie odpowiedzialności za wyniki własnej pracy; przekazywanie innym odpowiedzialności za działanie.

W okolicy średniej plasują się wartości: autentyczność, innowacyjność, szacunek, uczciwość, tradycja. Wskazuje to na średni poziom ujawniania takich zachowań, jak: bycie sobą zgodnie z postępowaniem z własnymi przekonaniami, doskonalenie produktów i umiejętności, wzajemne poszanowanie wysiłku, przestrzeganie zasad, lojalność, brak stronnictwa i prywaty.

Najniższe wyniki w kwestionariuszu uzyskały wartości: wpływ, awans, odwaga, zaufanie, zaangażowanie – niska jest więc chęć podejmowania ryzyka i wyzwań, niskie poczucie wpływu na kształt firmy, brak możliwości awansu zawodowego.

Podsumowanie

Postrzeganie cech i zachowań przełożonych jest dość zbieżne z postrzeganiem wartości budujących tożsamość organizacji.

W firmie A bardzo mocno akcentowane i promowane są działania ukierunkowane na realizację celów biznesowych i zachowania nakierowane na wynik – najważniejsza jest skuteczność i dobro klienta. Istotnie niższy jest poziom obserwowanych zachowań, które aktualizowałyby zachowania związane z relacjami ludzkimi, z budowaniem więzi między pracownikami. Wskazuje to na wysoką koncentrację na zadaniach, przy zbyt małej koncentracji na zespole i jednostce, na budowaniu więzi między ludźmi (koncentracja na potrzebach członka zespołu i podtrzymywanie trwałości grupy).

Generalnie kierunek pożądanych zmian w zakresie funkcjonowania menedżerów dotyczy zachowań związanych z relacjami ludzkimi – zrozumienie, empatia, współpraca z zespołem. Jest to zbieżne z niskimi wynikami w kwestionariuszu wartości, w którym to wartości związane z relacjami są istotnie niższe niż wartości związane z nastawieniem na biznes.

Komfort pracy, stabilizacja i koleżeństwo to wartości, które są najwyżej aktualizowane w firmie B. Jednak mimo, że wyniki w skali skalach osiągnięć, dominacji, wytrwałości i porządku są w obu grupach menedżerów na podobnym poziomie, pracownicy w firmie B widzą potrzebę zmian w zakresie funkcjonowania menedżerów w tych obszarach. Może to wynikać z tego, że brak zachowań z zakresu organizowania, planowania, ambitnego dążenia do celu i wytrwałości w podejmowanych działaniach na poziomie kadry menedżerskiej powoduje w tej firmie zdecydowanie niższe wyniki w zakresie aktualizowanych wartości takich jak: rzetelność, skuteczność i dobro klienta, a to może oznaczać poczucie niskiej skuteczności w osiąganiu celów biznesowych. Dobry klimat współpracy między ludźmi powoduje w tej organizacji pewien marazm i ujawnia się w braku poczucia wpływu na funkcjonowanie organizacji

Można więc na podstawie analizy tych przypadków postawić tezę, że zmiany w organizacji na poziomie wartości są możliwe do osiągnięcia poprzez zmianę konkretnych zachowań menedżerów. Menedżerowie zaś są tymi, którzy bardzo realnie kreują kulturę organizacyjną poprzez ujawniane w swoim zachowaniu wartości dotyczące jakości i standardów pracy. Dodatkowo analiza pożądanych zmian w zakresie funkcjonowania menedżerów wskazuje, iż pracownicy chcieliby by kierujący nimi ludzie potrafili serdecznie odnosić się do innych, posiadali wysoką dojrzałość emocjonalną, byli ambitni i posiadali realistyczny stosunek do życia, konsekwentnie dążyli do wybranych celów, czyli chcieliby by kierujący

nimi ludzie byli osobami, które wykazują duży stopień dojrzałości. Pytanie czy jest to postulat możliwy do realizacji dzięki szkoleniom biznesowym.

Literatura

- Fineman S., 1996, *Emotion and Organizing*, w: *Handbook of Organizational Studies*, S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, London: Sage Publications.
- Stapley L.F., 1996, *The personality of the Organization: A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change*, London: Free Asociacion Books.
- Senge P., 1998, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.

Menedżer wobec zmiany miejsca pracy

Problemy rekrutacji i selekcji pracowników są jednym z częściej poruszanych zagadnień na łamach publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Należy jednak zauważyć, że większość omawianych zagadnień dotyczy rozwiązywania problemów, które stają przed pracodawcą. Jak znaleźć pracownika, jak zweryfikować kompetencje kandydata, jak zachęcić do podjęcia współpracy, jak zatrzymać najlepszych pracowników? – to tylko niektóre zagadnienia, poruszane w bogatym piśmiennictwie z tego zakresu. Znacznie rzadziej można spotkać publikacje, które analizują proces naboru pracowników, z punktu widzenia kandydata do pracy. Pomiędzy olbrzymią ilość porad, którymi zasypywani są kandydaci do pracy na łamach poradników oraz w internecie. Obejmują one najczęściej podstawowe informacje z zakresu poszukiwania pracy, dając instruktaż jak napisać CV, zachować się podczas rozmowy kwalifikacyjnej, jakie pytania najczęściej padają podczas wywiadu. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problem, przed jakim stoją menedżerowie zmieniający pracę – dostosowania do organizacji.

Menedżer decydujący się na zmianę miejsca pracy dąży nie tylko do poprawy warunków finansowych, ale również zaspokojenia innych, istotnych dla niego potrzeb, takich jak możliwość rozwoju, zwiększenie samodzielności, możliwość awansu (Reichheld, 2001).

W badaniach własnych¹ zapytano respondentów czy planują zmianę pracy w ciągu najbliższych trzech lat. Zdecydowanie częściej zmianę pracy planowali lub brali pod uwagę pracownicy zatrudnieni na stanowiskach nie kierowniczych.

¹ Prezentowane wyniki uzyskane zostały w ramach badań własnych prowadzonych przez autorkę. Badana próba liczyła 92 (40 osób zajmuje stanowiska menedżerskie, 52 osoby zatrudnione są na stanowiskach niekierowniczych. Badania przeprowadzono w okresie styczeń/luty 2005). W prowadzonych badaniach nie dzielono respondentów na lojalnych i pozostających w firmie z konieczności.

(Tak – 31,5%, jeszcze nie wiem – 14,1%, nie – 10,87%). Najczęściej podawanym powodem takiego stanowiska jest zbyt niskie wynagrodzenie (16% wskazań), na kolejnych miejscach znajdowały się brak możliwości awansu i rozwoju. Wśród menedżerów plany zmiany pracy zadeklarowało znacznie mniej badanych (tak – 16,3%, jeszcze nie wiem – 11,96%, nie – 15,2%). Inne są także deklarowane przyczyny planowanej zmiany pracy. Zbyt niskie wynagrodzenie znalazło się dopiero na czwartym miejscu. Najczęściej wskazywano na złą komunikację wewnętrzną oraz złe stosunki interpersonalne, a zatem miękkie elementy zarządzania.

Podając decyzję o zmianie miejsca pracy menedżerowie podejmują ryzyko znalezienia dla siebie odpowiedniego miejsca pracy. Odpowiednie miejsce pracy to firma, w której menedżer czuje się dobrze, tzn. firma, która charakteryzuje się kulturą organizacyjną zgodną z oczekiwaniami przyszłego pracownika. Zmiana staje się nieoczekiwanym testem wytrzymałości psychicznej menedżera. Nawet jeśli kandydat i szefowie wcześniej się dobrze poznali, to pierwsze sto dni często przynosi kryzys. Jeśli menedżerowie po otrzymaniu posady szybko odchodzą od nowego pracodawcy, to w 80 proc. przypadków kryje się za tym konflikt kulturowy (Buchhorn, Schmalholz, 2005). Po części przyczyna leży w bagatelizowaniu przez pracodawców czynnika dopasowania nowego pracownika do firmowej kultury organizacyjnej (ang. *cultural fit*). Pracodawcy eksponują „twarde” umiejętności jako warunek zatrudnienia, pomijając lub ograniczając znaczenie kompetencji miękkich. Przeglądając ogłoszenia rekrutacyjne w polskiej prasie, można odnieść wrażenie, że na polskim rynku działają niemal identyczne firmy, zatrudniające bardzo podobnych pracowników. Większość pracodawców wymaga bowiem od kandydatów samodzielności, umiejętności pracy w zespole, odpowiedzialności. Wynika to z faktu, że w wielu firmach nie ma jednoznacznego obrazu obowiązującej kultury organizacyjnej. Nie ma, bo nie odczuwa się takiej potrzeby, nie dostrzega się znaczenia kultury organizacyjnej dla funkcjonowania firmy.

Proces doboru kandydatów do pracy jest procesem dwukierunkowym. Satisfakcja z wykonywanej pracy powinna być obustronna, zarówno po stronie pracownika jak pracodawcy. Pracodawcy, lub działające na ich zlecenie firmy doradztwa personalnego, posługują się różnorodnymi technikami weryfikacji kandydatów poczynając od referencji, a na złożonych testach osobowości kończąc. A jakimi narzędziami dysponują kandydaci do pracy, aby zminimalizować ryzyko rozpoczęcia pracy u niewłaściwego pracodawcy? Już po kilku tygodniach pracy menedżer czuje, czy „pasuje” do nowej organizacji. A jeśli odpowiedź brzmi – nie, menedżer staje przed rozwiązaniem poważnego problemu. Zostać i podjąć próbę dostosowania się, (ale jak to zrobić pozostając w zgodzie z sobą samym?), czy też poszukać innego pracodawcy? Koszty błędnych decyzji w zakresie doboru pracownika leżą, wbrew obiegowym opiniom, zarówno po stronie pracodawcy jak i zatrudnionego kandydata. Powadzone od lat 70-tych w USA badania wykazały, że zasadniczy wpływ na efektywność procesu rekrutacji ma stopień poinformowania kandydatów o firmie

i oferowanym przez nią stanowisku (Jamka, 1998: 48-50). Stwierdzenie to legło u podstaw stworzenia koncepcji realistycznych informacji o pracy (Realistic Job Preview – RJP). Jest to kombinacja ulotek, filmów, rozmów, wizyt na stanowisku pracy, których celem jest przedstawienie kandydatowi, faktycznego obrazu firmy i stanowiska, łącznie z ich negatywnymi aspektami, jeszcze przed rozpoczęciem przez kandydata pracy. Dzięki takiemu sposobowi informowania kandydatów, nie mają oni nieuzasadnionych oczekiwań wstępnych, co zmniejsza ich rozczarowanie i niezadowolenie po zatrudnieniu i pozwala na podjęcie decyzji o rozpoczęciu pracy w oparciu o rzeczywiste informacje. Pozwala to na zmniejszenie przyszłych kosztów fluktuacji i podnosi skuteczność procesu naboru pracowników. Oszczędności z ograniczenia płynności kadr w zastosowania RIP mogą być znaczne. Analiza dwudziestu eksperymentów przeprowadzonych w przedsiębiorstwach, w których współczynniki fluktuacji wynosiły 20%, 50%, i 80% wykazała, iż wykorzystanie RIP w miejsce tradycyjnego podejścia, dało oszczędności w kosztach rekrutacji w wysokości odpowiedni 6%, 12% i 24%. Dodatkowo, otrzymane istotne, rzetelne informacje pozwalają nowym pracownikom sprawniej rozwiązywać problemy związane z pracą, są bowiem o ich istnieniu uprzedzeni, a przedsiębiorstwa stosujące RIP generalnie oceniane są na rynku pracy jako uczciwe, godne zaufania, a przez to bardziej atrakcyjne (Premack, Wanous, 1985, nr 70: 716-719, za: Sajkiewicz (red.), 2000: 167). W praktyce niezmiernie rzadko spotyka się tego rodzaju podejście do procesu naboru pracowników, a i sami kandydaci wykazują w procesie selekcji zbyt małą aktywność w pozyskiwaniu informacji na temat przyszłego pracodawcy i oferowanego stanowiska. Można podejrzewać, że ograniczona aktywność kandydatów w zakresie pozyskiwania informacji na temat potencjalnego pracodawcy, może po części wynikać z ograniczonego zaufania do pracodawców i prezentowanych przez nich informacji. Z ankiet przeprowadzonych przez jedną z amerykańskich firm doradztwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi jednoznacznie wynika, że tylko połowa amerykańskich pracowników uważa, że ich pracodawcy mówią im prawdę. Na pytanie „Czy firma przekazuje Ci prawdziwe informacje” aż 19% pytanych wybrało odpowiedź „nie”. Pozostała 1/3 wahała się (za: Kilen). Co gorsze, okazało się, że zaufanie do pracodawców jest odwrotnie proporcjonalne do stażu pracy. Odsetek Amerykanów, którzy wierzą swoim szefom maleje z każdym rokiem ich pracy! Budzi to naturalne podejrzenie, że rolę odgrywają tu przede wszystkim złe doświadczenia. Zwłaszcza, że w grupie najstarszych pracowników, w wieku powyżej 50 lat wskaźnik zaufania spada już do 44%.

Wpływ kultury organizacyjnej na fluktuację pracowników – wyniki badań

Pytanie o wpływ kultury organizacyjnej na fluktuację pracowników jest przedmiotem szczegółowych badań, w których poszukuje się odpowiedzi na różnorodne pytania związane z dopasowaniem kulturowym nowego pracownika i organizacji.

J. Sheridan skoncentrował się w badaniach na wpływie wartości organizacyjnych na czas pozostawania pracownika w firmie. Postawił hipotezę o o wpływie wartości organizacyjnych na czas pozostawania pracownika w firmie, a także o powiązaniu tej relacji z jakością pracy świadczonej przez tego pracownika (dobry – zły pracownik) (Sheridan, Vol. 35, No. 5., 1993, Vol. 7)². Wśród badanych firm, dało się wyodrębnić takie, które charakteryzowały się kulturą organizacyjną zorientowaną na relacje interpersonalne, tzn. duży nacisk był położony w nich był na pracę grupową i szacunek dla pracowników, oraz firmy, które cechowała kultura organizacyjna zorientowana na zadania, tzn. priorytetem była stabilizacja i realizacja zadań. W wyniku sześcioletnich badań, udowodniono istnienie zależności między wartościami organizacyjnymi a czasem zatrudnienia pracownika w danej organizacji. Wskaźnik zwolnień nowych pracowników był znacznie mniejszy w firmach o kulturze nastawionej na ludzi niż w firmach o kulturze nastawionej na zadania. Różnica ta nasilała się wraz z upływem czasu pracy w badanej organizacji, tzn. w ciągu pierwszych 12 miesięcy pracy różnica ta była nieznaczna. Po upływie roku, dało się zauważyć znacznie szybszy odpływ pracowników z firm nastawionych na zadania niż z firm nastawionych na ludzi, w tych drugich pracownicy pozostawali średnio 14 miesięcy dłużej³. Prezentowane badania dowiodły także istnienia zależności między jakością wykonywanej pracy (dobry – zły pracownik) a czasem zatrudnienia w organizacji o określonych wartościach. Zarówno dobrze jak i źle oceniani pracownicy, pozostawali znacznie dłużej w organizacjach o kulturze nastawionej na ludzi niż w organizacjach o kulturze nastawionej na zadania⁴.

Firmy podejmują kroki w kierunku „dopasowania kulturowego” nowych pracowników, tak aby ich osobiste wartości były w jak największym stopniu zbieżne z wartościami organizacyjnymi, zakłada się bowiem, że dobre dopasowanie do

² Badania przeprowadzone zostały w okresie sześciu lat, w sześciu międzynarodowych firmach księgowych, których centrale zlokalizowane są w USA. W badaniach wzięło udział 904 absolwentów wyższych uczelni, którzy zostali zatrudnieni przez badane firmy.

³ Mediana czasu zatrudnienia w firmach nastawionych na ludzi wyniosła 45 miesięcy, podczas gdy w firmach nastawionych na ludzi – 31 miesięcy.

⁴ W firmach nastawionych na ludzi mediana czasu zatrudnienia wyniosła 44 miesiące dla dobrych pracowników i 33 miesiące dla pracowników słabych. W organizacjach o kulturze nastawionej na zadania różnica ta była bardziej widoczna, bowiem mediana czasu zatrudnienia w firmie wyniosła dla pracowników dobrych – 39 miesięcy, a dla pracowników słabych 26 miesięcy.

organizacji jest warunkiem wysokiego zaangażowania i uzyskiwanych wyników. Założenie takie jest prawdziwe zarówno dla organizacji o kulturze zorientowanej na ludzi jak i zorientowanej na zadania. Jednakże, w zaprezentowanych badaniach, pokazano, że zarówno dobrzy jak i słabi pracownicy pozostają dłużej w organizacjach nastawionych na ludzi niż w organizacjach nastawionych na zadaniach. Prawdopodobnie, jak twierdzi J. Sheridan, wynika to z faktu, iż wartości w organizacjach nastawionych na ludzi są bardziej uniwersalne i atrakcyjne dla pracowników niż wartości organizacji nastawionych na zadania. Wydaje się zatem, że warto promować w organizacjach właśnie te wartości, które są ważne dla większości nowych pracowników, niż jedynie poszukiwać pracowników o wartościach zbieżnych ze specyficznymi wartościami danej organizacji.

Kultura a system zatrudnienia

Wpływ kultury organizacyjnej na poziom fluktuacji pracowników nie jest już dzisiaj przedmiotem dyskusji. Warto się jednak zastawić, jakie jeszcze inne czynniki warunkują czas zatrudnienia menedżera w organizacji. Yasuhiro Okabe dokonał przeglądu badań i literatury, w których szukał odpowiedzi na pytanie czy stosunek do pracy zdeterminowany jest czynnikami kulturowymi, czy też systemem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (Okabe, 2002)⁵. Różnice te badano porównując zachowania menedżerów brytyjskich i japońskich. Silne zróżnicowanie kulturowe między oboma narodami, miało stanowić podstawę do identyfikacji czynników warunkujących stosunek do pracy. Japończycy postrzegani są jako nastawieni na pracę zespołową, stawiający pracę i własną organizację w centrum zainteresowania, podczas gdy u Brytyjczyków dominuje wysoki poziom indywidualizacji zachowań oraz silna orientacja na rodzinę. Na tym tle analizowano systemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, dokonując rozróżnienia między japońskim systemem ukierunkowanym na wnętrze organizacji a brytyjskim modelem zorientowanym na rynek. Japoński system cechuje się zatrudnieniem na całe życie, systemem wynagrodzeń powiązanych ze stażem pracy i zasługami pracownika, karierą zawodową wewnątrz jednej organizacji oraz dużą troską o identyfikację pracowników z firmą. Podstawę brytyjskiego systemu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi duża mobilność pracowników, wynagrodzenie powiązane z wynikami rynkowymi, kariera zawodowa kształtowana przede wszystkim przez pracownika, a nie organizację, duża troska o profesjonalizm działań (silniejsze przywiązania do zawodu niż do organizacji).

⁵ W badaniach wzięło udział 325 Japońskich i 150 brytyjskich menedżerów.

Celem badań przeprowadzonych przez Y. Okabe jest zbadanie czy różnice w podejściu do pracy między Brytyjczykami i Japończykami wynikają ze zróżnicowania kulturowego, czy też z różnych rozwiązań stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Podstawowe relacje pomiędzy zmiennymi badanymi w omawianych badaniach zaprezentowano w tabeli nr 1.

Tabela 1. Związek między zmiennymi a kulturą i systemem HR w badanych krajach

	Japonia		Wielka Brytania	
	Kultura	System HR	Kultura	System HR
<i>Czynniki zewnętrzne</i>				
Poziom wynagrodzeń	+	-	+	-
Inne motywatory finansowe	+	-	+	-
Bezpieczeństwo zatrudnienia	-	+	-	+
<i>Czynniki wewnętrzne</i>				
Zróżnicowanie zadań	-	-	-	+
Wykorzystanie kompetencji	-	-	-	+
Możliwość rozwoju	-	-	-	+
<i>Relacje społeczne</i>				
Dobre stosunki w grupie	+	-	-	-
Zainteresowanie pracownikiem jako człowiekiem	+	-	-	-
<i>Czas na życie rodzinne</i>				
	-	-	+	-
<i>Stosunek do zawodu</i>				
Ciągły rozwój w obecnej dziedzinie	-	-	-	+
Profesjonalny rozwój w związku z rozwojem kluczowych zainteresowań	-	-	-	+

Źródło: Okabe, 2002.

Badania doprowadziły badaczy do wniosku, że silne oddziaływanie kultury na kształtowanie stosunku do pracy i organizacji jest wyjaśnieniem tego zjawiska tylko wówczas, gdy nie poddajemy szczegółowej analizie zmiennej jaką jest wiek badanych menedżerów. Analiza porównawcza przeprowadzana w ramach wyodrębnionych grup wiekowych, wykazała, że zaobserwowane różnice są nieznaczne. Można zatem, zdaniem autora badań, przypuszczać, że wiele różnic kulturowych wraz z upływem czasu zaciera się, a wiele zróżnicowanych zachowań menedżerów brytyjskich i japońskich wynika nie z odmiennych kultur lecz z odmienności stosowanych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Silne nastawienie brytyjskich menedżerów na rozwój zawodowy i orientacja na czynniki wewnętrznej motywacji były odzwierciedleniem rynkowo zorientowanych

systemów HR, podczas gdy koncentracja na organizacji dominująca w Japonii redukowała tego typu postawy u menedżerów w tym kraju. Dlatego też analiza zachowań i oczekiwań pracowników powinna być rozpatrywana nie tylko w aspekcie kultury, lecz także przez pryzmat racjonalizacji zachowań menedżerów. Menedżerowie podejmują decyzje mające na celu maksymalizację indywidualnych korzyści w określonych warunkach, oznacza to, że brytyjscy menedżerowie przejawiają zachowania korzystne dla nich w warunkach systemu zorientowanego na rynek – na zewnątrz organizacji, a menedżerowie japońscy odpowiednio zachowania będące reakcją na odmienny system, w którym funkcjonują.

Przytoczone w artykule wyniki badań wskazują na istotne znaczenie dostosowania kulturowego pracownika i organizacji. W Polskiej rzeczywistości gospodarczej, pracownik, który zmienia miejsce pracy ma ograniczone możliwości weryfikacji tej zgodności. Nawet pracownicy, o których firmy zabiegają bezpośrednio lub przez head hunterów nie mają dostatecznej informacji w tym zakresie. Opisany w dalszej części artykułu przykład menedżera, pokazuje właśnie taką sytuację i jednocześnie wskazuje na potrzebę poszukiwania narzędzi, które zminimalizują ryzyko błędnych decyzji, a tym samym koszty zarówno pracodawcy jak i pracownika.

Niedostosowanie kulturowe w praktyce – analiza przypadku

Pani N. jest menedżerem średniego szczebla z 8-letnim doświadczeniem na kierowniczym stanowisku, w zdecydowanej części zdobytym w dużej korporacji. Tam pracowała przez długi okres (14 lat) zdobywając doświadczenie w branży, awansując na kolejne szczeble. Jej mocne strony to: pozyskiwanie pracowników o wysokim potencjale, umiejętność budowania zespołu, tworzenie dobrych relacji w zespole, uzyskiwanie szacunku i uznania pracowników, budowanie przyjaznej atmosfery pracy, motywowanie pracowników, budowanie dobrych (długotrwałych) relacji z klientem, umiejętność skutecznego nauczania. Technik i metodologii sprzedaży (bo w tym obszarze działała) uczyła się wraz z rosnącym rynkiem, w zakresie działań B2B.

Po latach rozstała się z macierzystą firmą i zaczęła wędrowkę po innych organizacjach. W ciągu 2,5 roku trzykrotnie zmieniała firmy, wciąż jednocześnie pozostając w branży. Co powodowało te zmiany? Jak przebiegała kariera zawodowa Pani N?

Firma A miała niegdyś na lokalnym rynku bardzo dobrą pozycję. Niestety nie wykorzystwała swojej przewagi. Mocno spadły jej notowania w oczach klientów, straciła swoją mocną pozycję; podupadły również morale/motywacja zespołu.

W tym momencie w firmie została zatrudniona pani N. Jej zadaniem miało być: odzyskanie pozycji rynkowej, a przede wszystkim, dobrego wizerunku. Szybko udało jej się stworzyć w miarę dobry zespół, powoli budowała ich wzajemne zasady współpracy, zaczęła również – poprzez działania promocyjne i PR – wzmacniać pozycję firmy na rynku. Jednak droga do sukcesu była daleka, choć poziom realizacji budżetów sprzedażowych rósł z miesiąca na miesiąc.

Tymczasem firma zażądała natychmiastowych efektów sprzedażowych. Aby wzrosła sprzedaż konieczne było wzmocnienie produktu, jego marki. A takie działania nie są możliwe w ekspresowym – 3-5 miesięcznym tempie. Firma okazała się mocno nastawioną na „szybką sprzedaż”, typ działań zaczerpnięty z branży FMCG, choć sama działała w B2B. Tu konieczne było budowanie długoterminowych kontaktów, budzenia zaufania, serwisu posprzedażnego, ect.

Wobec powyższego nastąpiła bardzo poważna rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami firmy a sposobem pracy, wybraną strategią działania przyjętą przez panią N. Niebawem dołączył do tych rozbieżności, element innej natury.

W firmie wszystkie stanowiska kierownicze – równorzędne do stanowiska pani N. oraz wyższe – zajmowali mężczyźni. W trakcie zebrań, szkoleń styl oraz poziom prowadzenia był „męski” i odbiegający od przyjętych przez Panią N. standardów pracy.

Pojawił się dysonans pomiędzy kulturą organizacji, a oczekiwaniami pani N.

Po 6 miesiącach prób dostosowania się oraz po postawieniu zadań nie do wykonania, pani N. zmieniła firmę na nowo powstającą, w której – jak sądziła – kultura organizacyjna była w trakcie tworzenia.

W firmie B pani N. mocno zwróciła uwagę na strukturę zatrudnienia, zachowania swego bezpośredniego przełożonego, plany sprzedażowe oraz inne – ważne dla kultury organizacji – relacje.

Bardzo szybko stworzyła własny zespół. Po kilku miesiącach byli najlepszym teamem sprzedażowym w Polsce. Otrzymywali wyróżnienia i pochwały. Jednak po 8 miesiącach oczekiwania pracodawcy stały się zdecydowanie wyższe. Zaczęto zwalniać osoby, które współtworzyły trzon firmy. Niemal dwukrotnie wzrosły wymagania wobec zespołu sprzedaży, zaczęto wprowadzać zasadę szybkiej, agresywnej, nastawionej na natychmiastowy zysk, sprzedaży. Zaciśnięto „pętlę” monitoringu i kontroli wobec handlowców, wprowadzono – trudne do realizacji – limity spotkań dziennych. Zaczęto pomijać zupełnie funkcję wspomagania w zarządzaniu, które w mniemaniu pani N., jest bardzo istotna.

Stawiane wymagania okazywały się nie do zrealizowania, a atmosfera „nagonki” oraz bardzo silnego nacisku odbijała się na atmosferze pracy, a ta stawała się coraz bardziej uciążliwa. Pracownicy czuli się zaszczuci. „Nerwowość”, rozpaczliwe poszukiwanie pieniędzy odbijało się na relacjach z klientami, na formach nacisku wobec nich. Taka postawa absolutnie zaprzeczała dotychczas

prezentowanej strategii oraz pozycji nowego produktu. Tu potrzebne były działania długoterminowe.

Taka atmosfera wpłynęła na panią N., była absolutnie niezgodna z jej „strategią sprzedaży”. Nieuznawanie przez panią N. zasady: „agresywna sprzedaż”, brak szacunku dla pracowników, absurdalny system kontroli, znane jej z poprzedniej firmy, wróciły w najczystszej postaci.

Niebawem firma, pomimo dobrych rezultatów sprzedażowych – rozstała się z panią N., która nieco wcześniej zaczęła nieśmiało rozglądać się za inną kulturą organizacyjną.

Tak więc po 14 miesiącach współpracy z firmą B zaczęła pracę w firmie C. Podczas kolejnych rozmów wstępnych pani N., zwracała baczna uwagę na fakty świadczące o typie kultury organizacyjnej: atmosfera pracy, zasady budowania strategii sprzedażowej oraz jej stałość, parytet obsadzania stanowisk kierowniczych, rynkową pozycję firmy, osobowości kadry zarządzającej. Jednym słowem chciała jak najtrafniej określić panujące w firmie zasady oraz ich współbrzmienie z jej oczekiwaniami. Bardzo wiele czasu poświęciła na rozmowy z kolegami „z branży” oraz na czytanie forum internetowego.

Znów „trafiła” na sprzątanie po poprzedniku, brak penetracji rynku, niewłaściwie dobrany zespół. Znów zabrała się do „pracy u podstaw”; zbudowała zespół, nauczyła zasad współpracy. Po 3 miesiącach wyteżonej pracy zaczęła wreszcie odnosić sukcesy sprzedażowe.

Firma C miała 21 oddziałów na całym świecie, jednym z nich była Polska. Od 6 lat inwestowała w polski rynek, przez ten czas osiągnęła pozycję lidera na najważniejszym warszawskim rynku. Jednak z nadejściem roku 2007 postanowiła zakończyć działalność na tym obszarze – ogłosiła zamknięcie firmy w Polsce.

Pani N. zastanawiała się czy – jako menedżer – mogła przewidzieć taki scenariusz? Nie było żadnego sygnału rynkowego czy też ze strony zarządu, że losy firmy C mogą potoczyć się właśnie tak. Rynek, konkurencja, koledzy z branży, wszyscy, którzy wykazują znajomość branży, byli równie zaskoczeni decyzją zarządu jak pani N. oraz grono ok. 100 osób w Polsce. Informacje, które mogły sugerować „rozwiązania końcowe” – rozmowy z konkurencją na temat sprzedaży – znane były tylko na najwyższym, europejskim szczeblu.

Wobec powyższych wydarzeń coraz trudniej jest myśleć pani N. o nowych firmach. Lista pytań i zagadnień, na które chciałaby znać odpowiedzi jest bardzo długa, a czas w trakcie trwania spotkań rekrutacyjnych należy w znacznej części do pracodawcy.

Tak naprawdę i ona i inni pracownicy zmieniający pracę, mają do dyspozycji niewielkie możliwości: firmowa strona internetowa, na której znajdziemy laurkę; inne strony i serwisy branżowe, forum (które mocno trzeba przefiltrować, gdyż często posiada negatywne, nieobiektywne zabarwienia) oraz „telefon towarzyski” do kolegi z branży.

Nie ma wiarygodnego źródła ważnych informacji o firmie. Toteż przy podejmowaniu decyzji o podjęciu pracy u nowego pracodawcy, pracownik jest skazany na ryzyko – wybór (nieomal) w ciemno.

Literatura

- Buchhorn E., Schmalholz C.G., 2005, *Cieężka dola nowicjusza*, „Manager Magazin” czerwiec.
- Jamka B., 1998, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa: SGH.
- Kilen N., *Po pierwsze prawda*, [www. onboard.pl](http://www.onboard.pl).
- Mainiero L.A., 1993, *Is your corporate culture costing you?*, “Academy of Management Executive”, Vol. 7, No. 4.
- Okabe Y., 2002, *Culture or employment systems? Accounting for the attitudinal differences between British and Japanese managers*, International Journal of Human Resource Management, March.
- Premack S.L., Wanous J.P., 1985, *A Meta – Analysis of realistic Job Preview Experiments*, Journal of Applied Psychology, nr 70.
- Reichheld F., 2001, *Loyalty rules. How Today’s Leaders Build Lasting Relationship*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Sajkiewicz A. (red.), 2000, *Zasoby ludzkie w firmie*, Warszawa: Poltex.
- Sheridan J., 1992, *Organizational Culture and Employee Retention*, Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 5.,

Przemysław Wechta

Przedsiębiorca a menedżer

Funkcje kierownicze w gospodarce

Kierowanie i kontrolowanie własnej i cudzej pracy występuje na wielu pozycjach w jej społecznym podziale. Konieczność podejmowania decyzji jest elementem każdego rodzaju pracy. Na fakt taki zwrócił uwagę Joseph Schumpeter (1960: 29). Ponadto, kierowanie i kontrolowanie pracy nie czyni pracy tego typu czynnością odrębną od procesu produkcji. Również koncepcja bezpośrednio produkcyjnej pracy wykonawczej i pośrednio produkcyjnej pracy kierowniczej Oskara Langego (1966: 49) podkreśla ich partnerski związek. Zakres funkcji kierowniczych w gospodarce jest bardzo szeroki. Wśród rodzajów kierownictwa można wymienić: funkcję przedsiębiorcy, funkcję specjalisty, funkcję menedżera, funkcję brygadzysty.

Ekskluzywność funkcji kierowniczych

W socjologicznej analizie funkcji kierowniczych warto posłużyć się kryterium ekskluzywności, dostępności poszczególnych funkcji kierowniczych dla członków klas funkcjonujących w gospodarce. Zasadniczym, choć nie jedynym podziałem funkcji kierowniczych, stanie się wówczas podział na funkcję przedsiębiorcy i funkcję menedżera.

Według J. Schumpetera (1960: 105; 1995: 162, 170) przedsiębiorca jest typem indywidualnego przywódcy ekonomicznego, którego cechuje siła woli, osobista odpowiedzialność za sukces. Ekonomiczne przywództwo przedsiębiorcy wyraża się poprzez podejmowanie innowacyjnych działań gospodarczych. Ekonomiczna funkcja przedsiębiorcy polega na „reformowaniu lub rewolucjonizowaniu wzorca

produkcji poprzez wykorzystywanie nowych pomysłów czy – ogólnie mówiąc – nie rozpoznanej dotąd technicznej możliwości produkcji nowego towaru lub wytwarzania znanego towaru za pomocą nowych metod, poprzez udostępnienie nowych źródeł podaży surowców lub nowych rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji, poprzez zmiany organizacyjne w przemyśle itd.” Ostatecznie za motto funkcjonalnych koncepcji przedsiębiorczości uznaje Schumpeter (1955: 894-7) definicję Maurica Dobba, według której „przedsiębiorcy, to ci którzy podejmują kierownicze decyzje dotyczące życia gospodarczego”. W kategoriach socjologicznych funkcja przedsiębiorcy odnosi się do osobistego przywództwa gospodarczego.

Co jednak najistotniejsze – w teorii Schumpetera – funkcja przedsiębiorcy nie jest trwale przypisana do konkretnej klasy społecznej. Jest funkcją potencjalnie dostępną dla członków wszystkich klas społecznych (por. Wechta, 2003). W sensie socjologicznym oznacza to w pierwszym rzędzie brak formalno-prawnych ograniczeń, takich jak wymóg posiadania wykształcenia, doświadczenia czy kwalifikacji zawodowych w podejmowaniu tej funkcji. Zasadniczą – choć nie jedyną - podstawą szans rynkowych związanych z funkcją przedsiębiorcy jest pomysł, wprowadzenie szeroko pojętej innowacji gospodarczej.

Natomiast funkcja menedżerska w odróżnieniu od funkcji przedsiębiorcy, nie jest funkcją potencjalnie dostępną wszystkim klasom funkcjonującym w gospodarce. Menedżerowie tworzą zbiorowość względnie zamkniętą. Dostęp do funkcji menedżerskich jest regulowany w sposób formalno-prawny. Celom takim służy chociażby wymóg posiadania przez menedżera odpowiedniego patentu wykształcenia, doświadczenia w pracy na stanowiskach kierowniczych. Istnieje również społeczne zamknięcie dostępu do funkcji menedżerskich. Menedżerowie mogą bowiem tworzyć mniej lub bardziej ekskluzywne kręgi towarzyskie. Do zjawiska tego odnieść można Maxa Webera pojęcie komensalizmu czyli współbiesiadnictwa. Szanse rynkowe menedżerów opierają się na prawnej i społecznej, osobistej monopolizacji kwalifikacji.

Funkcje kierownicze a stosunki własności

Dla wykonywania funkcji przedsiębiorcy potrzebny jest kapitał, własny lub pożyczony. Schumpeter (1960: 109, 211) określa sposób funkcjonowania przedsiębiorcy jako nie związany z „przywilejem posiadania własności *per se*, lecz jedynie 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”. Dla wykonywania funkcji przedsiębiorcy istotne

znaczenie ma zjawisko kreacji kredytu, finansowanie przedsięwzięcia poprzez kredyt bankowy. W sensie socjologicznym, kredyt można rozpatrywać jako zjawisko własnościowe, środek, który zapewnia przedsiębiorcy kierowniczą pozycję w strukturze społecznego podziału pracy.

Funkcji przedsiębiorcy wykonywanej za własny lub pożyczony kapitał przysługuje szczególny – korporalny – charakter. Modelem stosunków korporalnych czyli „cielesnych” jest stosunek człowieka do swojego ciała, do swoich organów zmysłowych. Jako model opisu stosunków własności był stosowany przez G.W.F Hegla, czy też G. Simmla. W teorii T. Veblena czy J. Schumpetera przedsiębiorca to „kapitan przemysłu” gotowy umrzeć u bram swojej fabryki, bez którego własność prywatna w gospodarce ulega zdematerializowaniu i zdefunkcjonalizowaniu.

Natomiast dla wykonywania funkcji menedżerskich to nie kapitał jest potrzebny. Podstawą ekskluzywności społecznej menedżerów jest specyficzny typ formalnych i nieformalnych kwalifikacji, których zdobycie jest długotrwałe, wielostopniowe, kosztowne. Kwalifikacje menedżerskie stają się przedmiotem – używając pojęcia Maxa Webera – osobistej apropiacji czyli monopolizacji. Przykładem są programy MBA, których ukończenie może stanowić wstępny etap kariery menedżerskiej albo kolejny etap w karierze. Stanowią one z reguły niedostępne dla innych formy kształcenia. O ich ekskluzywności decydują wymagania stawiane kandydatom odnoszące się do formalnego wykształcenia, praktyki zawodowej, głównie na stanowiskach kierowniczych, ale przede wszystkim wysokie opłaty (Banaszak, 2006: 110-11).

Funkcje kierownicze a technostruktura

Funkcję przedsiębiorcy można określić jako indywidualne przywództwo gospodarcze. Przedsiębiorca musi jednakże w miarę rozrostu przedsięwzięcia zatrudniać wyszkolonych specjalistów, co w konsekwencji stanowi kres indywidualnego przywództwa przedsiębiorcy. Taki zespół specjalistów określić można pojęciem technostruktury J.K. Galbraitha.

Częścią technostruktury są menedżerowie. Przede wszystkim, są z nią powiązani genetycznie. Jako jej członkowie zdobywają doświadczenia zawodowe, podejmują zawodową karierę, zostają wdrożeni w proces kolegialnego podejmowania decyzji. Kolegialny charakter podejmowanych decyzji wynika ze specyfiki organizacji. Jest ona – według Galbraitha (1979: 141) wynalazkiem pozwalającym zastępować wysiłek i umiejętności jednostki bardziej wyspecjalizowanymi wysiłkami lub wiedzą kilku albo wielu osób. Decyzje menedżerskie mają zatem zawsze charakter kolegialny. Są bowiem podejmowane w oparciu o informacje

wytwarzana przez technostrukturę. Jak twierdzi Galbraith (1979: 146) każdy kto nie bierze udziału w zbiorowym podejmowaniu decyzji, nie jest członkiem technostruktury (właściciel-akcjonariusz, członek rady nadzorczej), w sprawach korporacji działa na podstawie niedostatecznej wiedzy. Technostruktura, a wraz z nią menedżerowie zdobywają monopol na wiedzę potrzebną do podejmowania decyzji.

Menedżerowie są nie tylko członkami technostruktury, ale zajmują w niej dominującą pozycję. Taki sposób ich usytuowania podkreślają ujęcia, które pojęcie menedżera stosują do kierowników średniego i najwyższego szczebla zarządzania (por. Banaszak, 2006: 24, 101). J. Burnham za trzon kategorii menedżerów uznawał dyrektorów i egzekutywę wielkich korporacji, oddzielając ich od naukowców i specjalistów technologów. Z punktu widzenia socjologii przedmiotem kierownictwa menedżerów jest w pierwszym rzędzie technostruktura. Wynika to z charakterystycznych dla każdej biurokracji zasad organizacyjnych, przede wszystkim zasady zwierzchnościowej kompetencji i hierarchii urzędowej. Menedżer bezpośrednio wydaje decyzje innym członkom technostruktury. Oni dopiero przekazują je na niższe szczeble korporacji i nadzorują ich wykonanie.

Rynkowe uprzywilejowanie przedsiębiorców a rynkowe uprzywilejowanie menedżerów

W teorii Josepha Schumpetera własność prywatna w gospodarce obejmuje dary przyrody, pozycję monopolową, kapitał rozumiany jako siła nabywczą. Przedmioty własności prywatnej w gospodarce cechuje zdolność do „kapitalizacji” czyli przekształcenia w kapitał, w siłę nabywczą. Odróżnia to zasadniczo dochody pochodzące z własności prywatnej od płac roboczych.

Za pozytywnie uprzywilejowaną w stosunkach rynkowych klasę zarobkową uważał przedsiębiorców Max Weber (2002: 228-30). Wyrazem pozytywnego uprzywilejowania może być monopolizacja kierowania, która sprzyja ich interesom zarobkowym, czy też gwarantowanie szans zarobkowych poprzez wpływanie na politykę gospodarczą związków politycznych.

Przedsiębiorca sprawuje władzę w procesach produkcyjnych. Zjawisko kredytu można uznać za specyficzny stosunek własnościowy między przedsiębiorcą a wierzycielami. W przypadku przedsiębiorcy daje mu on możliwość dysponowania własnością czyli w sensie socjologicznym pozytywnego uprzywilejowania w społecznym podziale pracy w stosunku do pracowników. „Ceną” takiego uprzywilejowania jest procent od kredytu.

Rynkowe uprzywilejowanie przedsiębiorcy może mieć jedynie okresowy charakter. Jest ono bowiem bezpośrednio zależne od efektów ekonomicznych przedsięwzięcia. Schumpeter mocno podkreślał przejściowy charakter zysku przedsiębiorcy.

Posiadanie kwalifikacji określonego rodzaju niezbędnych dla wykonywania pracy stanowi podstawę pozytywnego uprzywilejowania menedżerów względem najemnych pracowników. Menedżerowie są uprzywilejowanymi rynkowo, „nosicielami świadczeń użytecznych”. Kategorią taką posługiwał się Max Weber w analizie rynkowej władzy rozporządzania. Wyrazem takiego pozytywnego uprzywilejowania może być kontrakt menedżerski w przeciwieństwie do umowy o pracę. Umowa o pracę jest bowiem – na co zwracali uwagę H. Simon czy K. Arrow (1985) – zobowiązaniem ze strony pracownika do podporządkowania się władzy. Zakres tej władzy ograniczają warunki umowy i jest on ograniczony przez to, że pracownik ma swobodę odejścia z pracy. Jednakże skorzystanie z tej swobody pociąga za sobą określony koszt. Przywołać tutaj można również analizę Schumpetera, który w swoim dziele *Kapitalizm, socjalizm, demokracja* twierdzi, że w stosunku do pracownika formalna wolność umowy sprowadza się często jedynie do formuły *take it or leave it*. Kontrakt menedżerski jest natomiast umową o zarządzanie, a zatem z punktu widzenia socjologii umożliwia zajęcie uprzywilejowanej, kierowniczej pozycji w społecznym podziale pracy

Wyrazem pozytywnego uprzywilejowania menedżerów względem pracowników jest płaca menedżerska, prowizja z zysku, premie uznaniowa, nagrody roczne, opcje na zakup akcji lub udziałów, dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne, finansowanie szkoleń.

Funkcje kierownicze a struktura klasowa

W sensie socjologicznym, funkcję przedsiębiorcy można określić jako indywidualne przywództwo gospodarcze, sprawowane przy użyciu własnego lub pożyczanego kapitału. Zjawisko kreacji kredytu czyni funkcję przedsiębiorcy potencjalnie dostępną dla członków wszystkich klas obecnych w życiu gospodarczym. Możliwość jej podejmowania jest – w pewnym zakresie – niezależna od pozycji w strukturze klasowej. Funkcję przedsiębiorcy, sprawowaną przy użyciu własnego lub pożyczanego kapitału, mogą podejmować zarówno: członkowie klas pracy najemnej, dążący do zmiany swojej pozycji klasowej; członkowie „starych” klas średnich: chłopci i rzemieślnicy; klas prywatnych właścicieli środków produkcji zatrudniających pracowników najemnych.

Pojęcie przedsiębiorcy jest przede wszystkim narzędziem teorii ruchliwości klasowej. Nie jest natomiast narzędziem służącym do identyfikacji klas w gospodarce. Funkcji przedsiębiorcy nie można sprowadzić – na czym opiera się jej względna społeczna dostępność – do ściśle określonej pozycji w strukturze prywatnej własności środków produkcji, jak i do posiadania szczególnych kwalifikacji. A są to przecież klasyczne kryteria identyfikacji klas funkcjonujących w gospodarce. Chociażby w teorii Maxa Webera władza rozporządzania dobrami lub kwalifikacjami niezbędnymi dla wykonywania świadczeń w danym porządku gospodarczym dla uzyskania dochodów stanowiła podstawę wyznaczenia położenia klasowego (por. Kozyr-Kowalski, 1979).

Według Schumpetera (1960: 124-5) przedsiębiorcy nie stanowią osobnej klasy społecznej, w takim znaczeniu, w jakim tworzą ją właściciele ziemscy, kapitaliści, robotnicy. Wykonywanie funkcji przedsiębiorcy może prowadzić przedsiębiorcę oraz jego rodzinę do określonej pozycji klasowej. Osiągnięta dzięki niej ewentualna pozycja klasowa nie jest jako taka pozycją przedsiębiorcy, ale zależnie od sposobu wykorzystania dochodu pochodzącego z przedsięwzięcia, pozycją właściciela ziemskiego czy kapitalisty.

Natomiast funkcję menedżera można socjologicznie określić jako kierowniczą pozycję zajmowaną wśród członków technostruktury. Podstawą dostępu do tej funkcji są kwalifikacje, które stanowią przedmiot osobistej monopolizacji. Kwalifikacje menedżerskie są nie tylko podstawą rynkowej szansy menedżerów, ale stanowią zasadnicze kryterium umożliwiające uznanie ich za odrębną klasę funkcjonującą w gospodarce. Pojęcie menedżera stanowi narzędzie teorii struktury klasowej. Przede wszystkim kwalifikacje posiadane przez menedżerów umożliwiają im funkcjonowanie w technostrukturze. Określają zatem – jeśli odwołać się do teorii klas Maxa Webera - typową dla klasy menedżerów szansę zaopatrzenia się w środki egzystencji i szanse zarobkowe oraz wynikające z tego ogólne, typowe warunki życia. Ponadto, kwalifikacje menedżerskie poprzez swoją ekskluzywność stanowią podstawę odrębności pozycji klasy menedżerów w stosunku do innych klas w strukturze społecznego podziału pracy w gospodarce.

Pojęcie menedżera stanowi również narzędzie teorii ruchliwości klasowej w gospodarce. Zwłaszcza w kategorii *top managementu* płace menedżerów odpowiadają dochodom „klasycznych” prywatnych właścicieli środków produkcji: kapitalistów czy rentierów. Oznacza to – w sensie socjologicznym – proces ruchliwości menedżerów, przechodzenia w szeregi klas, które Max Weber określał mianem klas posiadania, których zasadniczą cechą socjologiczną jest to, że poprzez posiadanie dóbr rzeczowych, pieniędzy, papierów wartościowych, zostają zwolnieni z konieczności podejmowania czynności zarobkowej na rynku.

Wnioski

Zarówno przedsiębiorca, jak i menedżer sprawują funkcje kierownicze w gospodarce. Funkcja przedsiębiorcy odnosi się do osobistego przywództwa gospodarczego wykonywanego w oparciu o własny lub pożyczony kapitał. Z kolei, podstawą dla sprawowania funkcji menedżerskiej jest – w sensie socjologicznym – osobista monopolizacja kwalifikacji. Brak formalno-prawnych ograniczeń w podejmowaniu funkcji przedsiębiorcy decyduje o jej społecznej egalitarności. Natomiast funkcji menedżera, genetycznie wpisanej w technostrukturę, przysługuje zawsze pewien stopień ekskluzywności.

Literatura

- Arrow K.J., 1985, *Granice organizacji*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa: PWN.
- Banaszak S., 2006, *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Poznań: Wydawnictwo WSKiZ.
- Galbraith J.K., 1979, *Ekonomia a cele społeczne*, Warszawa: PWN.
- Lange O., 1966, *Ekonomia polityczna*, t. 2, Warszawa: PWN.
- Kozyr-Kowalski S., 1979, *Klasy i stany. Max Weber a współczesne teorie stratyfikacji społeczne*, Warszawa: PWN.
- Schumpeter J., 1955, *History of Economic Analysis*, New York: Oxford University Press.
- , 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, tłum. J. Grzywicka, Warszawa: PWN.
- , 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.
- Wechta P., 2003, *Socjologia i kryptosocjologia Josepha Schumpetera*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Pozytywne przekonania na temat Ja u managerów i przedsiębiorców¹

Coraz częściej w zarządzaniu podkreśla się rolę zasobów ludzkich (por. Armstrong, 2001), deklaracje te jednak nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w praktyce. Jednocześnie ci, którzy faktycznie w swoich działaniach doceniają rolę kapitału, jaki stanowią ludzie, odnoszą rzeczywiste sukcesy (por. „Nie można nie inwestować...”, 2005). Zarówno w obszarze zarządzania, jak i przedsiębiorczości wyróżniano dotychczas, obok tradycyjnych zasobów finansowych, fizycznych czy technologicznych, także zasoby ludzkie, takie jak np. wiedza, kompetencje oraz zasoby społeczne (*social capital*), np. przynależność do sieci kontaktów społecznych, zaufanie, reputacja (Luthans, Youssef, 2004: 143-160; Vecchio, 2003: 303-327). Nowa propozycja wysunięta przez Luthansa i jego zespół (Jensen, Luthans, 2006: 254-273; Luthans, Youssef, 2004: 143-160) uwzględnia także tzw. pozytywne zasoby psychologiczne (*positive psychological capital*), czyli mocne strony osób zatrudnionych w organizacji, w tym przede wszystkim pozytywne przekonania na temat własnego Ja i świata. Rozwijający się w ostatnich latach nurt psychologii pozytywnej, który doszedł do głosu m.in. dzięki publikacjom Seligmana i Csikszentmihalyi (2000: 5-14) znalazł sobie w ten sposób jeszcze jeden obszar praktycznych zastosowań. Podejście to postuluje przesunięcie uwagi z ciemnych i patologicznych stron życia, którymi najczęściej zajmowała się dotychczas psychologia, w kierunku rozwoju potencjalności człowieka, budowania mocnych stron, rozwijania talentów, które przyczyniają się także do wydajności w pracy.

¹ Badania finansowane ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2007 jako projekt badawczy nr 1 H01F 035 28.

Pozytywne przekonania jako kapitał w zarządzaniu

Za ważne pozytywne zasoby organizacji, które mogą zwiększać jej konkurencyjność na rynku uznane zostały m.in. nadzieja, optymizm, a także zaufanie do swoich możliwości, utożsamiane z przekonaniem o własnej skuteczności (*self-efficacy*), oraz tzw. prężność osobowości (*resiliency*) (Jensen, Luthans, 2004: 143-160). Podkreśla się przy tym, że zasoby te nie są tak stałe jak np. cechy osobowości, mogą być modyfikowane, mogą przyczyniać się do rynkowej przewagi tych firm, które potrafią je wykorzystywać i rozwijać. Jensen i Luthans (2006: 254-273) wskazują na powiązania między takimi zmiennymi, jak optymizm, nadzieja i prężność osobowościowa a przywództwem w kontekście kierowania firmą. W przyjętym modelu traktują pozytywne przekonania jako zmienne, które mają wpływ na pełnienie ról przywódczych w zakładaniu firmy i kierowaniu nią. Wyniki ich badań prowadzonych w grupie 148 przedsiębiorców, którzy sami założyli swoje firmy i są ich właścicielami potwierdziły ten model.

Za uwzględnieniem zmiennych psychologii pozytywnej w badaniach nad przedsiębiorczością i zarządzaniem przemawia także fakt, że okazały się one znaczące dla funkcjonowania w innych dziedzinach. Wskazują na to wyniki badań w obszarze psychologii zdrowia, sportu, edukacji (por. przegląd badań w: Bandura, Locke, 2003: 87-99; Baumeister i in., 2003: 1-44; Snyder, 2002: 249-275). Skoro pozytywne przekonania na temat samego siebie i świata przyczyniają się do osiągnięć w uczeniu się, sukcesów sportowych, lepszego radzenia sobie z chorobą, warto przyjrzeć się czy nie stanowią także ważnych zasobów w sytuacji podejmowania decyzji o założeniu własnej firmy, a później w procesie jej realizacji. Dotychczas były one rzadko uwzględniane w badaniach nad przedsiębiorczością, choć stopniowo pojawia się coraz więcej badań wskazujących na znaczenie pozytywnych przekonań dla sukcesu organizacji (por. Jensen, Luthans, 2006: 254-273). Dlatego uzasadnione wydaje się zainteresowanie takimi zmiennymi, jak samoocena, poczucie skuteczności, optymizm, nadzieja, czyli przekonania, które mogą być powiązane z efektywnością w realizacji celów u przedsiębiorców i managerów.

Samoocena to rodzaj pozytywnej lub negatywnej postawy wobec samego siebie, która zawiera w sobie komponent związany zarówno z przekonaniami, sądami na własny temat, jak i komponent emocjonalny, związany z akceptacją siebie (Gregg, 2003: 35-38; Rosenberg, 1989; por. Łaguna, Lachowicz-Tabaczek, Dzwonkowska, w druku). Odzwierciedla ona poziom przekonania o własnej wartości, szacunku i akceptacji siebie.

Pozytywna samoocena sprzyja stawianiu sobie wyższych celów i osiągnięciu dobrych rezultatów w działaniu (Johnson, Forsman, 1995: 417-430; Pilegge, Holtz, 1997: 17-26). Towarzyszą jej przekonania, które uzasadniają sens podejmowania aktywności, np. przekonanie o kontroli nad zdarzeniami, o wpływie

własnych umiejętności i działań na osiągnięcie sukcesu (przegląd badań w: Łaguna, Lachowicz-Tabaczek, Dzwonkowska, w druku). Badania dotyczące funkcjonowania w środowisku pracy pokazały, że wysoki poziom samooceny skłania ludzi do wytrwałych działań w sytuacji porażki, gdy nie mają alternatywnych możliwości działania lub alternatywnych celów i gdy informacje z otoczenia nie wskazują, że wytrwałość nie jest dobrą strategią. Badania pokazały także, że osoby z wysoką samooceną wykazują większą inicjatywę, chętniej niż osoby z niską samooceną inicjują interakcje z innymi, co może sprzyjać powodzeniu w sytuacjach wymagających nawiązywania kontaktu i współpracy (przegląd badań w: Baumeister i in., 2003: 1-44). **W dziedzinie przedsiębiorczości wskazuje się, że wyższy poziom samooceny charakteryzuje osoby, które podjęły samodzielną działalność gospodarczą i odróżnia je od tych, które nie zdecydowały się na to** (Shook, Priem, McGee, 2003: 379-399), może on również sprzyjać podejmowaniu ryzyka związanego z przedsiębiorczością (Vecchio, 2003: 303-327).

Przekonanie o własnej skuteczności to subiektywne przeświadczenie o umiejętności działania w określonej sytuacji, poradzenia sobie z zadaniem (Bandura, 1986, 1997). Niezależnie od faktycznych kompetencji w danej dziedzinie możemy mieć różny poziom przekonania o własnej skuteczności. Wskazuje się na potrzebę badania zarówno specyficznego, odnoszącego się do konkretnych zadań, jak i ogólnego przeświadczenia o radzeniu sobie, ważnego zwłaszcza wobec zadań złożonych, wielowymiarowych. To uogólnione poczucie skuteczności definiowane jest jako zgeneralizowane przewidywanie, że jest się zdolnym podjąć potrzebne działanie w różnych sytuacjach. Traktowane jest jako jeden z ważnych zasobów wykorzystywanych w radzeniu sobie ze stresem (Jerusalem, Schwarzer, 1992; Stajkovic, Luthans, 1998). Podejmowane działanie i jego wyniki dostarcza informacji zwrotnych, na bazie których poczucie własnej skuteczności jest poddawane ocenie i modyfikowane (Bandura, 1986). Przekonanie o skuteczności, zarówno uogólnionej, jak i odnoszącej się do działań przedsiębiorczych, jest ważnym predyktorem intencji założenia własnej firmy u osób bezrobotnych. Jest ono także wyższe u tych, którzy są zdecydowani podjąć działalność gospodarczą na własny rachunek (Łaguna, 2006a: 259-274).

Nadzieja – termin tak często używany w języku potocznym – jest różnie ujmowana w psychologii (por. Trzebińska, 2005: 15-31; Trzebiński, Zięba, 2004: 173-182). Zgodnie z koncepcją Snydera (2002: 249-275) **wskazującą na rolę nadziei w procesie realizacji celów**, jest ona definiowana jako powiązane ze sobą przekonania o silnej woli oraz o umiejętności znajdowania rozwiązań, planowania dróg do osiągnięcia celu. Jasnemu sformułowaniu celu działania towarzyszyć może przekonanie o posiadaniu silnej woli, przeświadczenie, że jest się w stanie podjąć i podtrzymywać dążenie do jego urzeczywistnienia. Daje ono energię, która pozwala nie zniechęcać się nawet wtedy, gdy pojawiają się trudności i przeszkody. Drugi komponent tak rozumianej nadziei, wiary we własny sukces, to spostrzeganie siebie jako

osoby zdolnej wymyślić skuteczne sposoby, alternatywne drogi prowadzące do osiągnięcia celu (Snyder, Cheavens, Sympson, 1997: 107-118).

Badania różnych dziedzin ludzkiego funkcjonowania prowadzone przez Snydera i jego zespół pokazały, że osoby z wysokim poziomem nadziei podchodzą do celów jak do wyzwania, koncentrują się bardziej na możliwościach sukcesu niż porażki, a także wysoko oceniają prawdopodobieństwo osiągnięcia celu (Snyder i in., 1999). Jednocześnie generują one więcej celów, a w związku z tym mają większą łatwość zwrócenia się w kierunku nowego celu, gdy pierwotny okaże się nieosiągalny (Snyder, 2002: 249-275). Nieliczne na razie badania dotyczące nadziei w odniesieniu do przedsiębiorczości wskazują na jej związek z satysfakcją z prowadzenia własnej firmy (Jensen, Luthans, 2002, za: Jensen, Luthans, 2006: 254-273). Okazała się ona także istotnie powiązana z intencją założenia własnej firmy, a także z oceną szans powodzenia i gotowością do wysiłku na rzecz realizacji tego przedsięwzięcia (Łaguna, 2006b).

Także **optymizm** doczekał się co najmniej dwu znaczących ujęć w psychologii. W koncepcji Seligmmana (1993) odnosi się on do interpretacji przyczyn sukcesów i porażek, które miały miejsce w przeszłości. W koncepcji Scheiera i Carvera rozumiany jest jako uogólnione oczekiwanie pozytywnych zdarzeń w przyszłości (Scheier, Carver, 1985: 219-247; Scheier, Carver, Bridges, 1994: 1063-1078). To drugie ujęcie wydaje się interesujące w kontekście działań przedsiębiorczych. Osoby z wyższym poziomem optymizmu mogą lepiej motywować współpracowników, wzbudzać ich orientację w kierunku przyszłości i zaangażowanie (por. Jensen, Luthans, 2006: 254-273).

Spodziewając się pozytywnych wyników, osoba ponawia wysiłki w działaniu, oczekując pesymistycznie negatywnych wyników zmniejsza swoje zaangażowanie. W sytuacji, gdy napotyka przeszkody w dążeniu do celu - zawiesza chwilowo swoje działanie, aby rozważyć czy dalszy wysiłek będzie owocny. Optymiści są bardziej niż pesymiści przekonani, że napotykane przeszkody mogą zostać przezwyciężone i w związku z tym kontynuują działanie, co pozwala im częściej osiągnąć sukces (Scheier, Carver, 1985: 219-247). **Optymistyczne myślenie o przyszłości jest związane** ustalaniem wysokich standardów i aspiracji oraz z sukcesem w rozwiązywaniu problemów (Oettingen, Mayer, 2002: 1198-1221). Sprzyja też stosowaniu bardziej adaptacyjnych strategii radzenia sobie w trudnych sytuacjach (Schweizer, Koch, 2001: 563-574).

W kontekście podejmowania działań przedsiębiorczych optymizm wskazywany jest jako jedna z ważnych charakterystyk osób, które zakładają własne firmy (Markman, Baron, 2003: 281-301; Shook, Priem, McGee, 2003: 379-399). Wyniki badań nie są jednak zgodne – jedne wykazują skłonność do optymistycznego spostrzegania sytuacji przez przedsiębiorców (Cooper, Dunkelberg, Woo, 1988: 97-109; Palich, Bagby, 1995: 425-438), inne - że **optymizm nie ma istotnego znaczenia dla podjęcia decyzji o założeniu firmy** (Simon, Houghton, Aquino, 1999: 113-134). W polskich badaniach potencjalnych przedsiębiorców wyższy poziom

optymizmu sprzyjał wyższej ocenie szans powodzenia w zakładaniu własnej firmy, nie był jednak istotnym predyktorem intencji przedsiębiorczej (Łaguna, 2006b).

Wszystkie cztery przedstawione zmienne są pozytywnymi przekonaniami, które nie są tak stabilne jak np. cechy osobowości, mogą być rozwijane i modyfikowane. Jednocześnie są one mierzalne, mają opracowane i sprawdzone w innych badaniach narzędzia operacjonalizacji. Choć łączy je wiele podobieństw, zarówno w analizach teoretycznych (por. Snyder, 2002: 249-275), jak i w badaniach empirycznych wskazuje się na ich odrębność i traktuje jako osobne zmienne (Bryant, Cvangros, 2004: 273-302; Magaletta, Oliver, 1999: 539-551). Można jednak spotkać także inne ujęcie, np. Jensen i Luthans (2006: 254-273) choć podkreślili różnice między konstruktami, scalili nadzieję i optymizm w jeden wskaźnik ogólny nazywany pozytywnym kapitałem psychologicznym.

Przedsiębiorcy i managerowie w badaniach porównawczych

W badaniach nad przedsiębiorczością wskazuje się, że niewiele jeszcze wiadomo o właściwościach osoby przedsiębiorcy, a pytanie na ile osoby zakładające i prowadzące własną firmę różnią się od managerów zatrudnionych w istniejących już organizacjach pozostaje nierozstrzygnięte (Stewart, Watson, Carland, Carland, 1999: 570-585). Jako przedsiębiorca będzie tu określana osoba, która sama założyła własną firmę. Jest to ujęcie węższe niż stosowane w niektórych badaniach, gdzie mówi się także o przedsiębiorczości managerów istniejących już organizacji (Strzałecki, 2005). Porównywano dotychczas różne właściwości przedsiębiorców i managerów. Przedsiębiorcy okazali się bardziej skłonni do podejmowania ryzyka (Hansemark, 2003; Stewart i in., 1999: 570-585), wykazywali także wyższą potrzebę osiągnięć oraz preferencję wobec innowacji (Stewart i in., 1999: 570-585), wewnętrzne umiejscowienie kontroli (Hansemark, 2003), wyższą od managerów otwartość na nowe doświadczenie i sumienność a niższą neurotyczność i ugodowość (Zhao, Seibert, 2006). Także potoczne obserwacje skłaniają wiele osób do przekonania, że ludzie zakładający własne firmy różnią się od osób podejmujących pracę w istniejących instytucjach. Badania nad przedsiębiorczością nie dostarczyły jednak dotychczas przekonującego profilu czynników, który w jednoznaczny sposób odróżniałby przedsiębiorców od innych osób (por. Vecchio, 2003: 303-327).

Porównując przedsiębiorców i managerów przyjmuje się, że są to swego rodzaju zawody, które wybierają specyficzni ludzie (por. Shane, Locke, Collins, 2003: 257-279). Jest to podejście od strony różnic indywidualnych przyjmujące założenie, że przedsiębiorcy posiadają pewne unikalne właściwości osobowościowe,

a zidentyfikowanie tych właściwości pozwala odróżnić tych, którzy preferują założenie własnej firmy ponad inną działalność. Podejście to jest bliskie neoklasycznym teoriom ekonomicznym (Shook, Priem, McGee, 2003: 379-399).

Przedstawione tu badania podłużne dotyczyły czterech przekonań: samooceny, przekonania o własnej skuteczności, nadziei na osiągnięcie celu oraz optymizmu. Można przypuszczać, że będą one sprzyjały podejmowaniu aktywnych działań i ryzyka związanego z samodzielną działalnością gospodarczą. Mogą być więc wyższe u osób, które założyły własną firmę niż u managerów działających w istniejących już organizacjach. Można się także spodziewać, że przedsiębiorcy oraz managerowie będą do siebie bardziej podobni niż ci, którzy nie zakładają własnej firmy.

Metoda badań. Osoby badane i sposób przeprowadzenia badań

Przedstawione tu badania stanowią część większego projektu badawczego (por. Łaguna, 2006c). Porównanie obejmuje managerów średniego szczebla oraz osoby, które same założyły własną firmę, badane przed oraz po rozpoczęciu działalności. W pierwszym etapie tej części badań uczestniczyło 254 osoby bezrobotne, które zgłosiły się na szkolenie dotyczące rozpoczynania działalności gospodarczej. Wiek badanych wahał się od 18 do 55 lat ($M = 29,3$; $SD = 9,76$). Średni czas pozostawania bez pracy wynosił 23,6 miesiąca. Pierwszy etap badań prowadzony był w okresie od maja do września 2004 r. Osoby badane wypełniały kwestionariusze w 16-20 osobowych grupach, pierwszego dnia, w którym rozpoczynało się szkolenie. Udział w badaniu był dobrowolny, 48 osób odmówiło uczestnictwa.

W drugim etapie badań, po roku, wysłane zostały zapytania do wszystkich urzędów gminy, właściwych dla miejsca zamieszkania osób badanych, z prośbą o informację czy wskazane osoby zarejestrowały działalność gospodarczą. Na 43 wysłane zapytania wróciło 39 odpowiedzi (90,69%). Oprócz tego do wszystkich osób, które uczestniczyły w pierwszym etapie badań i jednocześnie wyraziły zgodę na udział w drugiej ich części wysłana została krótka ankieta, w której zaznaczali jakie działania podjęli w ciągu roku od zakończenia szkolenia oraz powtórnie wypełniali cztery skale przekonań na temat Ja. Odesłało je 163 osoby, czyli 64,17% uczestników pierwszego etapu badań, 3 listy wróciły z adnotacją „adresat wyprowadził się”.

Jako grupa porównawcza przebadanych zostało 39 menedżerów. Były to osoby, które zajmują stanowiska kierownicze w małych i średnich firmach działających na tym samym terenie, na którym zamieszkiwali przedsiębiorcy. Aby

zmniejszyć wpływ czynników makrosystemowych, społeczno-gospodarczych na uzyskane wyniki, badania te były prowadzone w tym samym okresie co pierwsza tura badań – od maja do września 2004 r. na terenie tego samego województwa. Wiek badanych w tej grupie wahał się od 26 do 60 lat ($M = 39,54$; $SD = 8,34$), staż na stanowisku kierowniczym wynosił przeciętnie ok. 11 lat ($M = 11,47$; $SD = 9,33$).

Zastosowane metody

Samoocena mierzona była za pomocą Skali Samooceny SES Rosenberga (1989) w adaptacji Łaguny, Lachowicz-Tabaczek i Dzwonkowskiej (w druku). Jest ona jedną z najczęściej stosowanych samoopisowych metod pomiaru poziomu przekonania o własnej wartości (Blascovich, Tomaka, 1991). Składa się z 10 twierdzeń, odpowiedzi udzielane są na skali czterostopniowej, im wyższy wynik, tym wyższa samoocena. Rzetelność skali oceniana za pomocą współczynnika *alfa* Cronbacha waha się od 0,81 do 0,83; w tym badaniu 0,81.

Do pomiaru poczucia skuteczności wykorzystana została Skala Uogólnionej Własnej Skuteczności GSES Schwarzera, Jerusalema i Juczyńskiego (Juczyński, 2001). Składa się ona z 10 twierdzeń, odpowiedzi udzielane są na skali czterostopniowej; im wyższy wynik tym większe poczucie skuteczności. Rzetelność określana za pomocą wskaźnika *alfa* Cronbacha wynosi 0,85; w tym badaniu 0,84.

Poziom nadziei oceniany był za pomocą Kwestionariusza Nadziei na Sukces KNS opracowanego przez Snydera (Snyder i in., 1991: 570-585) w polskiej adaptacji Łaguny, Trzebińskiego i Zięby (2005). Skala składa się z 12 twierdzeń (w tym 8 diagnostycznych), im wyższy wynik tym wyższy poziom nadziei. Metoda jest spójna wewnętrznie (*alfa* Cronbacha 0,74-0,88; w tym badaniu 0,82).

Do pomiaru optymizmu wykorzystany został Test Orientacji Życiowej LOT – R Scheiera, Carvera i Bridges (1994: 1063-1078) w adaptacji polskiej Poprawy i Juczyńskiego (Juczyński, 2001). Składa się on z 10 twierdzeń (w tym 6 diagnostycznych), im wyższy wynik tym wyższy poziom optymizmu. Rzetelność określana za pomocą współczynnika *alfa* Cronbacha wynosi 0,76-0,78; w tym badaniu 0,60.

Za sukces przedsiębiorczy uznawane było zarejestrowanie własnej firmy w ciągu roku od pierwszego badania oceniane jako potwierdzony przez właściwy urząd gminy wpis do rejestru działalności gospodarczej. Dodatkowym potwierdzeniem była odpowiedź pozytywna osoby badanej na pytanie czy w ciągu ostatniego roku podjęła działalność gospodarczą. W 99,24% informacje pochodzące z obu źródeł były zgodne. W przypadku niezgodności (2 osoby) za rozstrzygającą przyjmowano informację na temat wpisu do działalności gospodarczej.

Wyniki badań

Spośród badanych potencjalnych przedsiębiorców tylko 18 założyło własną firmę (7,08% uczestników pierwszego badania). Porównany został poziom ich pozytywnych przekonań na temat Ja z poziomem tych przekonań w grupie managerów oraz w tej grupie osób uczestniczących w pierwszym badaniu, której nie udało się założyć własnej firmy. Porównanie takie dokonane zostało dwukrotnie: w odniesieniu do wyników pierwszego badania, wykonanego jeszcze przed założeniem własnej firmy oraz ponownie w odniesieniu do wyników drugiego badania w rok później.

Choć spodziewano się, że pozytywne przekonania będą sprzyjały podejmowaniu aktywnych działań przedsiębiorczych, wyniki pierwszego porównania nie potwierdziły hipotez. Nie wystąpiły istotne różnice między trzema badanymi grupami w zakresie mierzonych przekonań (tabela 1). Żadna z wartości statystyki χ^2 dla testu *H. Kruskala-Wallisa* nie okazała się istotna statystycznie. Z uwagi na dużą dysproporcję w liczebności grup nie została zastosowana analiza wariancji. Sprawdzono natomiast uzyskane zależności porównując grupę osób, które założyły własną firmę oraz managerów z analogiczną odlosowaną (biorąc pod uwagę odpowiedniość pod względem płci i wieku) podgrupą spośród osób, które nie założyły firmy. Analizy te również wykazały brak istotnych różnic.

Tabela 1. Porównanie przekonań na temat Ja w pierwszym badaniu w grupie osób, które nie założyły własnej firmy ($N = 236$), założyły ją ($N = 18$) oraz managerów ($N = 39$).

Przekonania	Grupa	Średnia	Odchylenie standardowe
Ogólna samoocena	Nie założyli firmy	30,57	3,86
	Założyli firmę	31,61	4,31
	Managerowie	30,23	4,09
Uogólnione poczucie skuteczności	Nie założyli firmy	31,47	3,59
	Założyli firmę	31,00	3,43
	Managerowie	31,44	4,50
Nadzieja na sukces	Nie założyli firmy	49,43	7,55
	Założyli firmę	47,83	7,06
	Managerowie	49,66	7,94
Optymizm	Nie założyli firmy	16,25	3,71
	Założyli firmę	15,83	3,79
	Managerowie	15,73	4,29

Także drugi pomiar dokonany po roku nie wykazał żadnej istotnej różnicy między trzema badanymi grupami (tabela 2). Również tu żadna z wartości statystyki χ^2 dla testu *H Kruskala-Wallisa* nie okazała się istotna statystycznie ani przy porównaniu całych grup ani po odlosowaniu (analogicznie jak w poprzednim porównaniu) podgrupy spośród osób, które nie założyły firmy.

Tabela 2. Porównanie przekonań na temat Ja w drugim badaniu w grupie osób, które nie założyły własnej firmy ($N = 147$), założyły ją ($N = 16$) oraz managerów ($N = 39$)*.

Przekonania	Grupa	Średnia	Odchylenie standardowe
Ogólna samoocena	Nie założyli firmy	30,92	3,89
	Założyli firmę	30,77	2,86
	Managerowie	30,23	4,09
Uogólnione poczucie skuteczności	Nie założyli firmy	31,22	3,79
	Założyli firmę	30,94	3,09
	Managerowie	31,44	4,50
Nadzieja na sukces	Nie założyli firmy	48,74	8,47
	Założyli firmę	47,87	8,09
	Managerowie	49,66	7,94
Optymizm	Nie założyli firmy	16,99	3,92
	Założyli firmę	16,20	2,48
	Managerowie	15,73	4,29

* Różnice w liczebności grup w stosunku do liczebności w pierwszym badaniu wynikają z różnej liczby odesłanych ankiet.

Należy więc odrzucić hipotezę o wyższym poziomie pozytywnych przekonań dotyczących Ja u osób, które założyły własną firmę w stosunku do managerów. Wszystkie trzy badane grupy okazały się podobne pod względem przekonań na temat Ja zarówno w pierwszym, jak i w drugim badaniu. Także druga hipoteza, dotycząca większego podobieństwa przedsiębiorców i managerów w stosunku do osób, którym nie udało się założyć firmy, nie potwierdziła się.

Dyskusja wyników

Przeprowadzone badania nie wykazały istotnych różnic w zakresie pozytywnych przekonań na temat Ja między przedsiębiorcami i managerami oraz osobami, które nie założyły własnej firmy. Średnie wyniki wszystkich trzech grup, odnosząc je do norm opracowanych przez autorów zastosowanych testów bądź ich adaptacji (Juczyński, 2001; Łaguna, Lachowicz-Tabaczek, Dzwonkowska, w druku; Łaguna, Trzebiński, Zięba, 2005) mieściły się między 5 a 7 stenem, a więc w obszarze wyników uznawanych za przeciętne. Być może tzw. pozytywne zasoby psychologiczne (Luthans, Youssef, 2004: 143-160) w warunkach polskich nie są na razie w pełni rozwijane i wykorzystywane zarówno w zarządzaniu, jak i przedsiębiorczości. Kierowanie małą firmą lub działem średniej firmy opiera się prawdopodobnie na innych zasobach niż przekonania na temat Ja związane z efektywną realizacją celów i przywództwem. Być może jest to jeszcze spadek po poprzednim systemie społeczno-gospodarczym, w którym indywidualny dynamizm nie był pożądaną i promowaną właściwością.

Brak różnic między przedsiębiorcami a managerami może wskazywać także, że prowadzenie własnej firmy i zarządzaniem działem średniej firmy, której nie jest się właścicielem, nie wymaga jakichś specyficznych przekonań czy właściwości osobowościowych. Jest to wynik dość niespodziewany w kontekście przedstawionych na wstępie doniesień z niektórych dotychczasowych badań w tej dziedzinie (np. Stewarta in., 1999: 570-585; Hansemark, 2003). Jeszcze bardziej zaskakujący jest brak znaczących różnic między managerami i przedsiębiorcami a osobami bezrobotnymi, którym nie udało się założyć firmy.

Wyniki te zdają się wskazywać, że podejście oparte na założeniu, że przedsiębiorcy posiadają jakiś unikalny zestaw charakterystyk odróżniających ich od innych osób nie znajduje potwierdzenia (por. Shook, Priem, McGee, 2003: 379-399). Badane zmienne nie okazały się specyficzne dla sytuacji zakładania własnej firmy. Wskazuje to także na potrzebę traktowania przedsiębiorczości w sposób bardziej dynamiczny, nie jako pewnego stanu czy wykonywanego zawodu, ale jako procesu, który rozgrywa się w czasie. Na różnych etapach tego procesu różne właściwości osoby przedsiębiorcy mogą odgrywać istotną rolę (por. Łaguna, 2005: 143-155; 2006b: 193-217).

Jest to również argument przemawiający za potrzebą prowadzenia badań podłużnych, które pozwolą śledzić ten proces. Prezentowane badania mają tę zaletę, że próbowały ująć dynamikę przekonań na temat Ja u przedsiębiorców na przestrzeni roku. Nie zostały także oparte na opisie retrospektywnym dokonanym po założeniu firmy. Taka ocena z perspektywy czasu może być inna niż ocena dokonywana w momencie przed podjęciem działalności gospodarczej (por. Shook, Priem, McGee, 2003: 379-399). Pomimo jednak dwukrotnego pomiaru przekonań, nie wykazały one różnic między badanymi grupami, co tym bardziej wskazuje na potrzebę innego podejścia niż perspektywa różnic indywidualnych. Sarasvathy (2004)

proponuje, by nie tyle szukać czym przedsiębiorcy różnią się od innych ludzi, co czym różnią się między sobą, jakie właściwości sprawiają, że spośród grupy osób o wysokim poczuciu skuteczności tylko niektórym udaje się założyć własną firmę i z sukcesem utrzymać ją na rynku. Podejście to wydaje się godne rekomendacji w dalszych badaniach.

Literatura

- Armstrong M., 2001, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Bandura A., 1997, *Self-efficacy. The exercise of control*, New York: Freeman & Co.
- Bandura A., 1986, *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Bandura A., Locke E.A., 2003, *Negative self-efficacy and goal effects revisited*, Journal of Applied Psychology, 88 (1).
- Baumeister R.F., Campbell J.D., Krueger J.I., Vohs K.D., 2003, *Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles?* Psychological Science in the Public Interest, 4 (1).
- Blascovich J., Tomaka J., 1991, *Measures of self-esteem*, w: J.P. Robinson, P.R. Shaver, L.S. Wrightsman (red.), *Measures of prsonality and social psychological attitudes, vol. 1, Measures of social psychological attitudes*, New York: Academic Press.
- Bryant F.B., Cvsengros J.A., 2004, *Distinguishing hope and optimism: two sides of a coin, or two separate coins?* Journal of Social and Clinical Psychology, 23 (2).
- Cooper A.C., Dunkelberg W.C., Woo C.Y., 1988, *Entrepreneurs' perceived chances for success*. Journal of Business Venturing, 3 (2).
- Gregg A.P., 2003, *Optimally conceptualizing implicit self-esteem*. Psychological Inquiry, 14 (1).
- Jensen S.M., Luthans F., 2006, *Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership*. Journal of Managerial Issues, 2 (18).
- Jerusalem M., Schwartz R., 1992, *Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes*, w: R. Schwartz (red.), *Self-efficacy. Thought control of action*, Washington: Hemisphere Publishing Corpor.
- Johnson M., Forsman L., 1995, *Competence striving and self-esteem: An experimenmtal study*. Personality and Individual Differences, 19 (4).
- Juczyński Z., 2001, *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Luthans, F., Youssef, C., 2004, *Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage*, Organizational Dynamics, 33 (2).
- Łaguna M., Lachowicz-Tabaczek K., Dzwonkowska I. (w druku), *Skala samooceny SES Morrisa Rosenberga – polska adaptacja metody*, Psychologia Społeczna.
- Łaguna M., 2006a, *Ogólna samoocena czy przekonanie o skuteczności? Badania nad intencją przedsiębiorczą*, Przegląd Psychologiczny, 49 (3).
- Łaguna M., 2006b, *Optymizm i nadzieja a intencja założenia własnej firmy*, Przegląd Psychologiczny, 49 (4).

- Łaguna M., 2006c, *Zmiany przekonań dotyczących Ja u osób bezrobotnych a podejmowane przez nich działania*, w: B. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.), *Praca i organizacja w procesie zmian*, Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Łaguna M., 2005, *Od czego zależy sukces w podejmowaniu działalności gospodarczej? Przegląd propozycji teoretycznych*, *Czasopismo Psychologiczne*, 11 (2).
- Łaguna M., Trzebiński J., Zięba M., 2005, *KNS – Kwestionariusz Nadziei na Sukces*. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Magaletta P.R., Oliver J.M., 1999, *The hope construct, will, and ways: the relations with self-efficacy, optimism, and general well-being*, *Journal of Clinical Psychology*, 55 (5).
- Markman G.D., Baron R.A., 2003, *Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others*, *Human Resource Management Review*, 13.
- Nie można nie inwestować w załogę, 2005, *Personel i Zarządzanie*, 7.
- Oettingen G., Mayer D., 2002, *The motivating function of thinking about the future: expectations versus fantasies*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83.
- Palich L.E., Bagby D.R., 1995, *Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom*, *Journal of Business Venturing*, 10.
- Pilegge A.J., Holtz R., 1997, *The effects of social identity on the self-set goals and task performance of high and low self-esteem individuals*, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 70 (1).
- Rosenberg M., 1989, *Society and adolescent self-image. Revised edition*, Middletown, CT: Wesleyan University Press.
- Scheier M.F., Carver Ch.S., 1985, *Optimism, coping, and health: generalized outcome expectancies*, *Health Psychology*, 4 (3).
- Scheier M.F., Carver Ch.S., Bridges M.W., 1994, *Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (6).
- Schweizer K., Koch W., 2001, *The assessment of components of optimism by POSO-E*, *Personality and Individual Differences*, 31.
- Seligman M.E., 1993, *Optymizmu można się nauczyć*, Poznań: Media Rodzina.
- Seligman M.E., Csikszentmihalyi M., 2000, *Positive psychology: An introduction*, *American Psychologist*, 55.
- Shane S., Locke E.A., Collins Ch.J., 2003, *Entrepreneurial motivation*, *Human Resource Management Review*, 13.
- Shook Ch.L., Priem R.L., McGee J.E., 2003, *Venture creation and the entreprising individual: a review and synthesis*, *Journal of Management*, 29 (3).
- Simon M., Houghton S.M., Aquino K., 1999, *Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individuals decide to start companies*, *Journal of Business Venturing*, 15.
- Snyder C.R., 2002, *Hope theory: rainbows in the mind*, *Psychological Inquiry*, 13 (4).
- Snyder C.R., Cheavens J., Michael S.T., 1999, *Hoping*, w: C.R. Snyder (red.), *Coping: The psychology of what works*, New York: Oxford University Press.
- Snyder C.R., Cheavens J., Simpson S.C., 1997, *Hope: An individual motive for social commerce. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1.
- Snyder C.R., Harris Ch., Anderson J.R., Holleran S.A., Irving L.M., Sigmon S.T., Yoshinobu L., Gibb J., Langelle Ch., Harney P., 1991, *The will and ways: development and validation of an individual-difference measure of hope*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (4).
- Stewart W.H., Watson W.E., Carland J.C., Carland J.W., 1999, *A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers*, *Journal of Business Venturing*, 14.

- Strzałecki A., 2005, *Psychologiczne wymiary efektywności funkcjonowania polskich menedżerów w warunkach transformacji ustrojowej*, w: A. Tokarz (red.), *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości*, (s. 31-50), Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Trzebińska E., 2005, *Cechy afektywne a jakość życia. Porównanie kobiet i mężczyzn*, *Kolokwia Psychologiczne*, 13.
- Trzebiński J., Zięba M., 2004, *Basic hope as a world-view: an outline of a concept*, *Polish Psychological Bulletin*, 35 (3).
- Vecchio R.P., 2003, *Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads*, *Human Resource Management Review*, 13.

Potencjał zawodowy przedsiębiorców jako czynnik rozwoju małych firm w województwie lubelskim

Wprowadzenie – przedmiot analizy

Zmiany polityczne i społeczno-gospodarcze dokonujące się w ciągu ostatnich kilkunastu lat w Polsce stworzyły nowe warunki funkcjonowania zawodowego pracownika, przyczyniając się także do rozwoju zainteresowania pracą we własnej firmie. Jakkolwiek zjawisko zakładania prywatnych przedsiębiorstw, zwłaszcza małych, posiada cechy specyficzne, takie jak: zmienna dynamika, występowanie znaczących barier ekonomicznych i instytucjonalnych, relatywnie rzadkie pełnienie przez właścicieli funkcji pracodawcy, charakterystyczne powiązanie z sektorem usług i z aktywnością najwyższej wykwalifikowanej siły roboczej, a przede wszystkim z kwestią bezrobocia (Kryńska, 2001), to i tak stanowi czynnik poprawy sytuacji na rynku pracy, stanu gospodarki i poziomu życia ludności. Problemy te zasługują na szczególną uwagę w przypadku województwa lubelskiego, gdzie występują najniższe na tle kraju wskaźniki aktywności gospodarczej.

Przedmiotem rozważań w tym opracowaniu jest znaczenie potencjału zawodowego przedsiębiorców dla rozwoju małej prywatnej firmy. Jako podstawowy materiał źródłowy zostaną wykorzystane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w latach 2002-2003 wśród osób prowadzących własną działalność gospodarczą na terenie województwa lubelskiego¹.

Potencjał zawodowy rozumiany jest tu dość szeroko jako zasób możliwości, sprawności czy zdolności wytwórczych tkwiących w jednostkach, wynikający z posiadanych kwalifikacji, czyli formalnie uzyskanego wykształcenia, wiedzy i umiejętności wykonywania zadań w środowisku pracy, a także z cech osobowościowych powiązanych z postawami wobec pracy. Może się on przejawiać na każdym etapie drogi zawodowej – w dążeniach edukacyjnych i zawodowych, w zaangażowaniu w pracę, w działalność rynkową, w uzyskiwanych wielowymiarowych

¹ Badania przeprowadziłam w ramach zadań Instytutu Socjologii Uniwersytetu Marii-Curie Skłodowskiej w Lublinie; próba losowa na podstawie Rejestru REGON – 739 respondentów.

osiągnięciach: samorealizacji, prestiżu i uznaniu społecznym, pozycji zawodowej, dochodach. Punkt ciężkości przeniesiony jest tu z kategorii wiedzy skodyfikowanej czy teoretycznej (*codified knowledge*), odnoszącej się do formalnie nabytych kwalifikacji, na kategorię wiedzy opartej na doświadczeniu i treningu (*tacit knowledge*), zdobywaną na stanowisku pracy (*learning by doing*), (Kabaj, 2002a: 152), co trafniej nawiązuje do charakteru aktywności zawodowej osób prowadzących małe prywatne przedsiębiorstwa. Ich właściciele muszą bowiem wykazywać nie tylko profesjonalne wyspecjalizowanie, ale i uniwersalność, pozwalającą na zajmowanie się większością czynności czy problemów w firmie (Strużyna, 2002). Ci przedsiębiorcy kreują charakter organizacji, a cechy warunkujące podjęcie działalności, sposób zarządzania biznesem i działania rynkowe to rezultaty tego samego zbioru cech, które określają ich potencjał zawodowy. W takim ujęciu zasadniczym przedmiotem zainteresowania staje się umiejętność wykorzystania posiadanych zasobów, przełożenia ich na indywidualne korzyści i wartości gospodarcze.

Właściwości *potencjału zawodowego* lubelskich przedsiębiorców będą analizowane na podstawie dwóch grup czynników. Pierwsza to formalne kwalifikacje – poziom wykształcenia, zawody wyuczone, doświadczenie zawodowe i swoisty kapitał umiejętności, czyli przygotowanie do prowadzenia działalności gospodarczej. Druga stanowi implikację systemu wartości, determinującego cele i kierunki dążeń edukacyjnych czy zawodowych, kształtującego postawy wobec wykształcenia, zawodu i pracy. Ów system wartości, służący także jako kryterium oceny obecnej działalności rynkowej, tworzy wielowymiarowe przestrzenie własności. Dla potrzeb ich charakterystyki zostały skonstruowane miary syntetyczne – baterie wskaźników, określane mianem orientacji, których nazwy powstały od kluczowych elementów składowych. Są to orientacje: na wartość pracy (ważność treści pracy, pracowitość), samorealizacyjna (aktywność, samodzielność, osobisty rozwój, satysfakcja), profesjonalna (ukierunkowanie na wartość wykształcenia, zawodu, permanentną edukację), meritokratyczna (przekonanie o znaczeniu kwalifikacji, pracy, indywidualnych talentów czy zasług w osiąganiu pozycji społeczno-zawodowej i materialnej), materialna (dominacja wymiaru materialnego wśród cenionych wartości życiowych, celów i funkcji pracy), przedsiębiorcza czy inaczej optymizm rynkowy (ukierunkowanie na potrzebę aktywności gospodarczej, gotowość inwestycyjna, innowacyjność, przekonanie o możliwości skutecznego działania w realiach polskiego rynku), pesymizm rynkowy (postrzeganie układów i znajomości, protekcji, wadliwych rozwiązań prawnych w kategoriach najskuteczniejszych instrumentów działania na rynku)². Celem

² W nawiasach podano tylko wybrane cechy, które pomagają sprecyzować typ danej orientacji. Każda bateria wskaźników (w literaturze metodologicznej częściej występuje pojęcie indeksu) została zbudowana jako suma co najmniej kilkunastu pozycji kwestionariusza. Podstawą budowy zmiennych były założenia definicyjne mierzonych własności, warunki trafności treściowej, fasadowej i teoretycznej pomiaru (przeprowadzono walidację). W toku przygotowania jest monografia, zawierająca szczegółowy opis tych narzędzi, które okazały się niezwykle pomocne w opisie kwalifikacji i postaw zawodowych przedsiębiorców.

analizy wykorzystującej wymienione orientacje było poszukiwanie cech specyficznych sposobów myślenia i wzorów działania przedsiębiorców, szczególnie w sferze pracy i aktywności rynkowej, a następnie wskazanie ich wpływu na indywidualny sukces zawodowy i powodzenie w biznesie.

Zagadnienie potencjału zawodowego właścicieli małych firm łączy się z pojęciem *przedsiębiorczości*, które w literaturze przedmiotu bywa rozumiane jako bliskie terminom *postępu* czy *innowacyjności* i odnoszone jest do sposobów realizacji nowych rozwiązań, tak w sferze samego produktu, jak i technologii, form organizacyjnych oraz możliwości rynkowych (Schumpeter, 1960). Ze względu na przedmiot podjętych rozważań kluczowe są te ujęcia, które określają *przedsiębiorczość* jako właściwość zachowania się danej jednostki na rynku, szczególnie w aspekcie dążenia do zmiany i innowacji w ramach działalności gospodarczej (Drucker, 1992), w rezultacie czego *przedsiębiorca* to osoba podejmująca działania ze sfery przedsiębiorczości, uruchamiająca przedsięwzięcie, aktywna w jego zarządzaniu i ponosząca ryzyko (Griffin, 2001). Specyfika sytuacji gospodarki w Polsce i niewielkie zasoby doświadczeń społecznych w zakresie funkcjonowania rynku sprawiają, że pojęcia *przedsiębiorczości* i *przedsiębiorcy* występują w tym opracowaniu w uproszczonej formie – już sam fakt założenia i prowadzenia firmy, tworzenie nowych miejsc pracy, nawet jeśli jest to wyłącznie samozatrudnienie, traktowany jest jako przejaw zachowań przedsiębiorczych. Zachowania te cechuje dynamika, a także ciągłość w sensie koncepcyjnym i wykonawczym, a ponieważ przedsięwzięcie gospodarcze wymaga stałego zaangażowania intelektualnego i aktywności, to można je określić nie tylko mianem *działań przedsiębiorczych*, ale i samej *pracy*.

Kategoria rozwoju firmy będzie rozpatrywana w dwóch wymiarach: osobistego sukcesu przedsiębiorcy (wskaźnik to stopień zadowolenia z własnej sytuacji zawodowej) i powodzenia rynkowego przedsięwzięcia (ocena sytuacji ekonomicznej firmy i jej wielkość). Za takim integralnym ujęciem przemawiają wyniki badań, które wskazują, że do podstawowych warunków przetrwania i wzrostu małych firm, zwłaszcza w początkowym okresie, należą cechy samego właściciela, jego wiedza i doświadczenie zawodowe, motywacja, a także umiejętność znalezienia i wykorzystania różnego typu instrumentów wsparcia w otoczeniu (Ropega, 2002). Podkreśla się, że niemal niezależnie od stanu gospodarki, w której funkcjonują przedsiębiorcy, to ich ciężka praca, ukierunkowanie na rozwój i skłonność do poświęceń, kompetencje i nierzadko szczęście – częściej przyczyniają się do sukcesu małej firmy niż popyt rynkowy, wsparcie instytucjonalne czy finansowe (Griffin, 2001). Kryterium ekonomiczne ma istotne znaczenie, ponieważ stanowi rezultat działalności rynkowej, ponoszonego ryzyka i kompetencji przedsiębiorcy, ale posiada także wymiar obiektywny (Milian, 2000).

Pojęcia *przedsiębiorstwo* i *firma* używane są w tym opracowaniu zamiennie, co dość często występuje w literaturze przedmiotu (Gruszecki, 1994). Natomiast pewne trudności związane są z definicją operacyjną małej firmy. Może być ona określana jako taka, która ma niezależnego właściciela i kierownictwo, pełni ważną rolę

w gospodarce, chociaż wywiera niewielki wpływ na swoje otoczenie (Griffin, 2001). Wskazuje się przy tym, że brak ogniwa pośredniego między właścicielem a pozostałymi pracownikami, np. menadżerów, oznacza biznes jednoosobowy, niezależnie od stanu zatrudniania (Drucker, 1998). Badacze najczęściej posługują się kryterium ilościowym (liczba zatrudnionych pracowników), ale w różnych krajach przyjmowane są odmienne wielkości (Piasecki, 1997), a nawet w polskich analizach stosuje się inne klasyfikacje (Gardawski, 2001). Biorąc pod uwagę sposoby ewidencjonowania firm przyjęte przez GUS, doświadczenia badań w sektorze MSP i założenia prezentowanego tu projektu – za małe przedsiębiorstwo będzie uznane takie, które zatrudnia do 50 pracowników, z wyróżnieniem mikroprzedsiębiorstw, liczących od 1 do 5 osób³.

Charakterystyka przygotowania zawodowego przedsiębiorców

Przedmiotem przeprowadzonych badań była działalność gospodarcza pozarolnicza, dlatego respondenci to głównie mieszkańcy środowisk miejskich – 86,8%. W zrealizowanej próbie małych firm dominują mikroprzedsiębiorstwa – w przypadku 84,7% podmiotów stan zatrudnienia nie przekraczał 5 osób, a największa liczebnie kategoria to biznes jednoosobowy (38,3% ogółu). Większość firm zarejestrowano po 1995 roku (62,3%). Podstawowe obszary aktywności gospodarczej to niemal wyłącznie handel (49,9%) i usługi (47,6%). W kategorii osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą przeważają mężczyźni (56,2%). Znacząca część to ludzie młodzi, liczący do 34 lat (38,0%), ale stosunkowo długo utrzymuje się tu aktywność zawodowa, ponieważ 34,4% przekroczyło 45 rok życia.

Należy podkreślić, że przedsiębiorców charakteryzuje ponadprzeciętny poziom wykształcenia – 29,5% posiada wyższe wykształcenie, 57,0% średnie lub pomaturalne, zwykle o profilu zawodowym, natomiast relatywnie rzadko kończono edukację na niskim poziomie (13,5%), przeważnie zasadniczym zawodowym. Tę właściwość struktury wykształcenia właścicieli prywatnych firm sygnalizuje też wielu badaczy (Piasecki, 1997; Kryńska, 2001; Kraśnicka, 2002). Zdecydowana większość badanych dysponuje formalnie potwierdzonym zawodem – 87,2%, a co najmniej dwie wyuczone profesje wymieniło 23,5% z nich. Respondenci mieli okazję nabyć wiedzę na temat warunków zatrudnienia w innych zakładach (81,0% – wcześniejszy staż pracy), jednak w czasie realizacji badań działalność gospodarcza stanowiła jedyne miejsce pracy dla 79,8% osób (11,0% – dodatkowe zatrudnienie, 6,0% – renciści,

³ Tylko 2,9% badanych podmiotów zatrudniało ponad 20 osób, a 1,2% powyżej 50, dlatego zbiorowość ta ogólnie jest określana jako małe firmy.

emeryci, 3,2% – studenci). Przedsiębiorcy posiadający doświadczenie zawodowe, poza prowadzonym biznesem, rekrutują się głównie z kadry kierowniczej (29,1%) i kategorii specjalistów (21,1%). Z drugiej strony – znaczący zakres posiada zjawisko osobistego doświadczenia bezrobocia, ponieważ 20,9% osób miało co najmniej kilkuletnie przerwy w pracy zawodowej, a 26,0% było bezrobotnymi tuż przed podjęciem działalności gospodarczej. Ta charakterystyczna różnica jest jednym z czynników dyferencjacji przyczyn dążenia do „pracy na swoim” i obecnej sytuacji zawodowej właścicieli małych firm.

Pomimo relatywnie wysokiego poziomu formalnego przygotowania zawodowego, tworzone przez przedsiębiorców definicje kompetencji do prowadzenia firmy opierano przede wszystkim na osobistym potencjale pracy i lokowano w trzech zasadniczych źródłach: wiedza praktyczna nabyta w toku pracy (34,8%); pomoc ze strony otoczenia społecznego – znajomych, rodziny (31,2%) lub partnera biznesowego (19,3%); indywidualne cechy – samodzielne kształcenie (30,3%) i intuicja rynkowa (30,2%)⁴. Funkcje praktyczne przeważają zatem nad rolą wiedzy wyniesionej ze szkoły czy uczelni wyższej (23,2%), niekoniecznie przydatnej w aktywności rynkowej. Sposób postrzegania kwalifikacji i stosunek do pracy dość dobrze oddaje rozbudowana siatka pojęciowa łączona z tymi kategoriami, zawierająca wyrażenia typu: *pracowitość, zaangażowanie pracownika, zaradność, nowatorstwo, myślenie, odpowiedzialność, włożony wysiłek fizyczny i intelektualny, rzeczywiście wykonywana praca, doświadczenie zawodowe, wydajność i jakość wykonywanej pracy, rodzaj pracy, jej czas i nakład, rzetelność pracy i jej wartość*⁵. Wyniki te są zbliżone do wypowiedzi przedsiębiorców z kilku województw Polski (lata 1999-2001) – *pracowitość* była rozumiana jako rodzaj intensywnego działania i wysiłku, a *przedsiębiorczość* jako swoisty dar: *coś głębszego, iskra boża, coś co tkwi w genach, coś czego nie da się nauczyć*, dlatego kojarzono ją głównie ze: *skutecznym zarządzaniem, rzetelnością kupiecką, przejawianiem inicjatywy, obrotnością, rzutkością, zaradnością, sprytem czy wręcz z bezwzględnością w prowadzeniu interesów* (Gardawski, 2001: 102-109).

Jakkolwiek przyczyny sposobu postrzegania kompetencji są złożone, mogą wynikać tak z indywidualnych doświadczeń, jak i z sytuacji rynkowej weryfikującej wartość poszczególnych zawodów i specjalności, to trzeba podkreślić, że wyuczony zawód nie zawsze przesądza o biografii przedsiębiorców – zajęcia zgodne z posiadaną profesją wykonywało 55,0% z nich, ewentualny ponowny jej wybór zadeklarowało 49,4%, a 20,9% uznało za bardzo ważną cechę dobrej pracy jej zgodność z kierunkiem przygotowania zawodowego. Oczywiście zawód stanowi podstawę definiowania kompetencji, gdy zakres przedmiotowy działalności firmy pozwala wykorzystać nabytą formalnie wiedzę i umiejętności. Jednak w opisie codziennych

⁴ Pytanie zamknięte wielokrotnego wyboru: *Jakie posiadał/a Pan/Pani przygotowanie do prowadzenia działalności?* W celu możliwości porównania wyników, kategorie zostały przygotowane na podstawie wskaźników z badań MSP przeprowadzonych w Katedrze Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego (Matusiak, 2000).

⁵ Wyrażenia pochodzą z odpowiedzi badanych na pytania otwarte.

obowiązków w środowisku pracy przedsiębiorcy najczęściej odwoływali się do kategorii: funkcji (44,1% określiło swoje stanowisko jako *właściciel, kierownik*), aspektów treściowych i czynnościowych (38,5% wymieniło zadania produkcyjne, handlowe, finansowe) oraz uniwersalizmu profesji (17,4% – zajmuje się *wszystkim*)⁶.

Ogólna ocena wypowiedzi skłania do wniosku, że jednym z najsłabszych elementów kwalifikacji, a w konsekwencji potencjału zawodowego przedsiębiorców, są niedostateczne umiejętności komunikacji i współdziałania z otoczeniem operacyjnym, głównie w zakresie wykorzystania zasobów instytucjonalnych i biznesowych. Co prawda znaczącym rezerwuarem wsparcia małego biznesu jest bliskie otoczenie społeczne, ale przede wszystkim to „familiarne”, posiadające charakter bodźca typu „push”, o czym świadczy jego udział w motywacji zawodowej respondentów słabo radzących sobie na rynku i nisko oceniających kondycję ekonomiczną swojej firmy. Obecność partnera biznesowego ma wymiar konstruktywny i wyraźnie sprzyja prowadzeniu większych, lepiej prosperujących przedsiębiorstw. Generalnie jednak występuje stosunkowo niskie zainteresowanie współpracą z otoczeniem zewnętrznym, zarówno na poziomie pożytków płynących z zasilania finansowego, kredytowania działalności przez banki, jak i w sferze konsultacji zawodowych, prawnych czy gospodarczych. Problemy te często uważane są za cechę polskiej przedsiębiorczości. Ta swoista izolacja może wynikać z negatywnej oceny funkcjonowania otoczenia, na co wskazuje wiele wypowiedzi lubelskich właścicieli małych firm, którzy za kluczowe bariery własnej aktywności rynkowej uznali – niesprzyjające przedsiębiorczości rozwiązania prawne i gospodarcze w Polsce (66,7%), kontakty z urzędami (57,7%), zbyt wysokie podatki (54,7%). Wydaje się jednak, że przyczyny tkwią także w dość wysokiej ocenie osobistych możliwości działania. Zdecydowana większość przedsiębiorców nie korzystała z żadnych form pomocy doradczej (69,4%), ale o wiele częściej uzasadniano to nie odczuwaniem takiej potrzeby, samodzielnością działania – odpowiedzi typu *sam/a sobie radzę* i samokształceniem (80,2%), niż brakiem środków finansowych (4,1%), brakiem odpowiedniej instytucji (4,1%) czy dostępu do doradztwa (2,4%). Prowadzi to do charakterystycznej samooceny aktywności rynkowej – przyczyny sukcesu firmy lokalizowano na obszarze jej zasobów, czyli sprawnej organizacji i wydajności pracy, natomiast źródła negatywnych zdarzeń umieszczano w środowisku zewnętrznym, wskazując: *kryzys gospodarczy, recesję, zubożenie społeczeństwa, upadek rynku, nieuczciwą konkurencję, brak stabilności politycznej i gospodarczej w Polsce, głupią politykę rządu*.

⁶ Pytanie otwarte: *Czym osobiście zajmuje się Pan/Pani w firmie? Chodzi o rodzaj stanowiska, obowiązków, czynności.*

Podstawowe cechy orientacji zawodowych i rynkowych

Na podstawie charakterystyk dróg zawodowych osób prowadzących własną działalność gospodarczą trudno uznać, by podjęta decyzja o pracy „na swoim” była od początku zaplanowaną sekwencją działań, uwzględniającą wymogi uzyskania odpowiednich kompetencji. Po pierwsze, większość badanych wybrała zawód (wyuczony) z powodu zainteresowań i wiele wskazuje na to, że wynikało to głównie z dążeń samorealizacyjnych. W strukturze wymienianych przyczyn pojawiają się także cechy pragmatyczne, np. perspektywy zarobku czy zatrudnienia, ale czynniki samorealizacyjne i instrumentalne rzadko tworzą jeden typ motywacji – łącznie wymieniło je tylko 21,3% przedsiębiorców. Zwraca również uwagę znaczący udział decyzji w sensie zawodowym niezamierzonych, przypadkowych. Co prawda analiza motywów posiada ujęcie statyczne, prowadzona jest w oddzieleniu od cezury czasowej jej podejmowania, jednak ujawnione prawidłowości występują analogicznie w różnych kategoriach wiekowych, a wspólnym rysem jest słaby związek decyzji edukacyjnych z argumentami potrzeb rynkowych. Pod tym względem występuje tu zgodność z obserwowanymi w polskim społeczeństwie zachowaniami, które cechuje dominacja subiektywnych kryteriów wartościowania zawodów nad oceną realiów rynku pracy (Milian, 1998; Kabaj, 2002b; Jezior, 2005). Podjęcie decyzji o założeniu własnej firmy wymagało już uwzględnienia warunków określonej rzeczywistości gospodarczej i rynkowej, a tym samym możliwości realizacji własnych zamierzeń i interesów, z tego prawdopodobnie względu częściej ujawniają się czynniki pragmatyczne.

Tabela 1. Motywacja zawodowa (dane w %)⁷

Czynniki wyboru zawodu	N=629	Przyczyny założenia własnej firmy	N=729
Własne zainteresowania, zamiłowanie	54,4	Chęć poprawy sytuacji finansowej	50,9
Przypadek, brak konkretnych przyczyn	26,4	Chęć realizacji własnych pomysłów	37,6
Perspektywa łatwego znalezienia pracy	20,8	Zagrożenie bezrobociem	34,3
Możliwość dobrego zarobku	20,7	Okazja, luka rynkowa	18,1
Tradycje rodzinne	12,4	Namowa najbliższych	13,4
Wysoki prestiż tego zawodu	12,2	Przykład otoczenia – (np.: rodzina, znajomi)	12,5
Wpływ rodziców, rodziny	11,0	Brak satysfakcji z poprzedniej pracy	11,7
Przykład kolegów, znajomych	9,4	Tradycje rodzinne	7,7

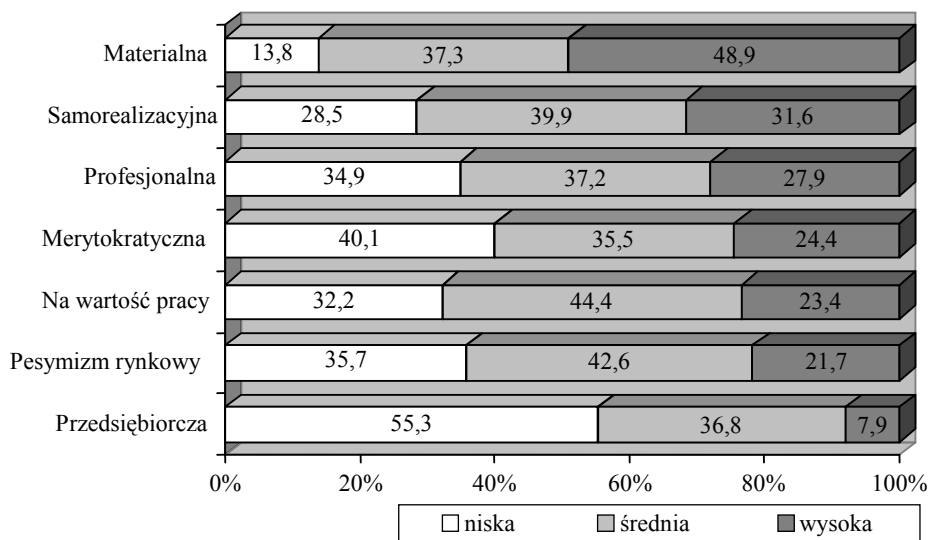
⁷ Pytania zamknięte kafeteryjne, wielokrotnego wyboru. Procenty nie sumują się do 100, ponieważ w obu pytaniach respondenci mogli wskazać do trzech kategorii odpowiedzi. Kafeteria w pytaniu o przyczyny podjęcia działalności na podstawie wskaźnika zastosowanego w cytowanych już badania łódzkich (Matusiak, 2000).

<i>cd. tabeli 1.</i>			
Łatwość zdobycia zawodu	9,1	Pomysł na nowy produkt, usługę, technologię	7,5
Inne powody	3,3	Inne przyczyny	4,7
Małe wymagania w czasie nauki zawodu	1,8	Odzyskanie znacjonalizowanego majątku	0,7

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że w okresie transformacji to przede wszystkim chęć niezależności była jednym z zasadniczych powodów zakładania prywatnych firm, stając się jednym z głównych czynników rozwoju sektora MSP w Polsce. Na początku lat 90. na podstawie badań sformułowano przypuszczenie, że z uwagi na polską sytuację gospodarczą i relatywnie wysoki poziom wykształcenia przedsiębiorców, sfera ekonomiczna i samorealizacyjna wciąż będą u nich dominować, w odróżnieniu od przyczyn skłaniających do działalności osoby funkcjonujące w warunkach tzw. ugruntowanej gospodarki rynkowej, ukierunkowanych na uzyskanie niezależności, zadowolenia z pracy czy potrzeby kreatywności (Piasecki, 1997). W innym projekcie, zrealizowanym pod koniec lat 90. wśród polskich przedsiębiorców, również zarejestrowano bezwarunkową przewagę motywacji finansowej (63,7%) i zagrożenia bezrobociem (38,9%), jednak wysoką rangę posiadał nie tylko aspekt samorealizacji (47,4%), ale i przyczyny wskazujące na obecność orientacji przedsiębiorczych, typu: okazja rynkowa (43,3%); innowacja czy pomysł na nowy produkt czy technologię (27,8%) (Matusiak, 2000: 127).

Analiza wypowiedzi właścicieli lubelskich firm w dużej mierze potwierdza te tendencje. Można wyodrębnić dwa zasadnicze ich typy. Charakterystyka pierwszego typu odwołuje się do tych powodów założenia własnego biznesu, które koncentrują się wokół spraw bezpieczeństwa materialnego, w tym obaw przed bezrobociem. Obserwacja zamykających się możliwości zatrudnienia i zarobkowania w jakimś zakresie determinuje podstawy decyzji zawodowych, przesądzając o dominacji właściwości zaradczych nad dążeniami do zaspokojenia innych aspiracji pracowniczych. Dla osób podpadających pod drugi typ rynek pracy pełni rolę swoistego wyzwania, ważną pozycję zajmuje kwestia realizacji własnych pomysłów i wykorzystywania okazji biznesowych, a najczęściej podkreślane atrybuty działalności zawodowej, typu: dobra organizacja pracy, samodzielność i odpowiedzialność, samokształcenie, intuicja rynkowa, wskazują na obecność orientacji przedsiębiorczych. Jednak i w tym przypadku nie można wykluczyć dążeń związanych z unikaniem zagrożeń i funkcji zaradczych działalności gospodarczej.

Przeprowadzona dotychczas analiza odwoływała się do pewnych fragmentów złożonych struktur, ale dopiero odtworzenie tych wielowymiarowych przestrzeni własności – orientacji, pozwala w pełni wyodrębnić czynniki potencjału zawodowego przedsiębiorców.



Rys. 1. Orientacje – struktura w badanej zbiorowości

Ocena stopnia nasilenia poszczególnych orientacji prowadzi do wniosku o dominacji sfery materialnej i samorealizacyjnej, które wydają się przesądzać o podstawowych właściwościach aktywności zawodowej i rynkowej lubelskich właścicieli małych firm. I pod tym względem są oni dość typowi na tle polskich przedsiębiorców (Węgrzecka, 1996; Piasecki, 1997; Matusiak, 2000). Warto jednak dodać, że aspekt samorealizacyjny opiera się tu na ukierunkowaniu na wartość pracy, na przekonaniu o jej kluczowej roli w życiu jednostki, tak w znaczeniu możliwości zaspokajania potrzeby aktywności i rozwoju, jak i funkcji instrumentalnej, stratyfikacyjnej czy dochodowej. Z kolei orientacja materialna oznacza koncentrację na potrzebach bezpieczeństwa bytowego, jest dodatnio powiązana z pesymizmem rynkowym, postrzeganiem rzeczywistości przez pryzmat korupcji, wadliwych rozwiązań systemu prawnego i gospodarczego, natomiast ujemnie – ze wszystkimi pozostałymi orientacjami.

Czynniki sukcesu zawodowego i rynkowego

Zdecydowana większość przedsiębiorców zadeklarowała posiadanie pozytywnego stosunku do własnej pracy – 79,5% wyraziło zadowolenie ze swojej sytuacji zawodowej (12,2% niezdecydowanie, 8,3% niezadowolenie). Znajduje to potwierdzenie

w fakcie, że 84,8% właścicieli firm nie zamierzało zmieniać miejsca zatrudnienia, wskazując przede wszystkim na konstruktywne przyczyny dążeń stabilizacyjnych, np. wykonywana praca jest dobra i satysfakcjonująca. O ważności pracy świadczy też powszechność stwierdzeń, że nie zrezygnowano by z jej wykonywania nawet w warunkach pełnego zabezpieczenia materialnego (64,3%). Ponadto, sfera ta jest postrzegana w kategoriach skutecznej normy społecznej – w opinii badanych nawet w polskiej rzeczywistości warto być pracowitym, bo prowadzi to do osiągnięcia wielu korzyści (71,5%). Stopień zadowolenia z pracy nie łączy się z formalnymi kwalifikacjami przedsiębiorców, np. z wykształceniem, czy doświadczeniem w pracy, ale wykazuje związek z obecną sytuacją zawodową. Logika tej dość oczywistej prawidłowości posiada jednak charakterystyczne właściwości. U podstaw ogólnie korzystnego nastawienia znajdują się przede wszystkim orientacje – przedsiębiorcza i na wartość pracy (tabela 2). Jednak nasilenie tych orientacji, podobnie jak profesjonalnej i samorealizacyjnej, wzrasta wraz z poziomem wykształcenia badanych. Kategoria wykształcenia łączy się z systemem wartości, a zatem mamy do czynienia ze zbiorem wzajemnie warunkujących się cech (tabela 3).

W przypadku drugiego wymiaru sukcesu, oceny kondycji ekonomicznej prowadzonej firmy, opinie przedsiębiorców są bardziej umiarkowane – 28,5% badanych uznało jej stan jako dobry, 51,3% – średni, a 20,2% – słaby. Do podstawowych właściwości sprzyjających odnoszeniu powodzenia ekonomicznego należy młodszy wiek właścicieli, wyższy poziom wykształcenia, wysoka samoocena kompetencji zawodowych (przedsiębiorczych), prowadzenie relatywnie większych podmiotów (zatrudniających powyżej 5 pracowników), zajmujących się działalnością usługową, głównie w zakresie doradztwa finansowego, prawnego, świadczeń medycznych. Tak rozumiany sukces również wiąże się orientacjami na wartości – ujemnie z pesymizmem rynkowym i orientacją materialną, natomiast sprzyja mu orientacja przedsiębiorcza, merytokratyczna i na wartość pracy.

Warto przyjrzeć się orientacjom najsilniej powiązanym z sukcesem ekonomicznym (tabela 4). Dominującymi składnikami orientacji merytokratycznej okazały się trzy cechy: pracowitość (wskazywana jako cecha ważna w życiu, posiadająca także duży zakres wpływu na sukces firmy i uniknięcie zagrożenia bezrobociem), wartość rynkowa kwalifikacji zawodowych i samodzielność działania, aktywność (jako cecha przedsiębiorcy i sposób skutecznego funkcjonowania pracobiorców). Jednak te środki działania uzyskały korzystną ocenę respondentów niemal wyłącznie w odniesieniu do systemu zatrudnienia i alokacji na rynku pracy, natomiast wyraźnie ograniczono ich poziom sprawstwa w zakresie osiągania celów materialnych. W wielu wypowiedziach uwidacznia się charakterystyczna linia podziałów, która po jednej stronie lokuje pracobiorców, pracodawców i oczywiście samych przedsiębiorców, a po drugiej system polityczny i gospodarczy państwa oraz jego instytucje. Pozwala to przypuszczać, że proces merytokratyzacji porządku społecznego został uznany za niepełny, co może w przyszłości rzutować na rozwój małej przedsiębiorczości. Analitycy już

wskazują spadek częstotliwości występowania takich cech, jak: poziom indywidualizmu, chęć polegania na sobie czy ponoszenia ryzyka (Domański, 2002).

Druga orientacja – pesymizm rynkowy – charakteryzuje głównie osoby przekonane o tym, że czynnikiem decydującym o szansach zatrudnienia czy osiągnięciu korzystnej pozycji materialnej jest sieć układów i znajomości. Zarówno orientacja pesymistyczna, jak i materialna, wiążą się z ukierunkowaniem na potrzeby bezpieczeństwa bytowego i stanowią implikację negatywnej wizji realiów polskiej gospodarki rynkowej. Taki sposób postrzegania rzeczywistości jest zresztą typowy dla mieszkańców tej części Polski, co potwierdzają rezultaty projektów zrealizowanych na początku lat 90. wśród przedsiębiorców (Dyczewski, Romejko, Wadowski, 1994; Sobczyk, 1995) i blisko dekadę później wśród pracodawców⁸. Niekorzystną ocenę kondycji ekonomicznej własnej firmy można by więc bardziej uznać za wynik mentalności niż wskaźnik faktycznego jej funkcjonowania. Jednak nasilenie pesymizmu rynkowego i orientacji materialnej, a jednocześnie wskazywanie trudności ekonomicznych prowadzonego biznesu występują najczęściej w przypadku właścicieli najmniejszych przedsiębiorstw, jedno czy dwuosobowych, a niski poziom życia w województwie lubelskim ilustrują też dane obiektywne.

Zjawisko wewnętrznej dyferencjacji kategorii przedsiębiorców dość dobrze oddaje stosunek do sfery materialnej, posiadający co najmniej dwa charakterystyczne wymiary, które należy przypisać zdecydowanie różniącym się kategoriom właścicieli małych firm. Osoby wykazujące wyższe wartości orientacji materialnej, co było już podkreślane, cechuje koncentracja na potrzebach bezpieczeństwa bytowego. Nasileniu tej orientacji sprzyja niższy poziom wykształcenia, osobiste doświadczenie bezrobocia, znaczący udział bliskiego otoczenia społecznego w motywowaniu do działania gospodarczego, słaba kondycja ekonomiczna rodzin i prowadzonego biznesu, szczególnie podmiotów jedno i dwuosobowych. Można tu zauważyć relatywnie niższy poziom kwalifikacji i umiejętności funkcjonowania na rynku, prawdopodobnie nie tylko w zakresie własnego przedsięwzięcia, a także wspomniany już wysoki stopień pesymizmu rynkowego. Z drugiej strony jednak, oczekiwania materialne stanowią korelat silnej orientacji na wartość pracy, przedsiębiorczość i zasady merytokratyczne. Różnica w stosunku do wcześniej wskazanych osób polega na tym, że ta kategoria przedsiębiorców odnosi sukces finansowy, potwierdzający ich sprawność organizacyjną i wyrażający wartość ekonomiczną wykonywanej pracy. Powodzenie materialne jest tu więc efektem sposobów myślenia i aktywności zawodowej, natomiast aspekt ten nie stanowi głównego czynnika motywacyjnego. Dla przykładu: osiągnięcie korzystnych rezultatów ekonomicznych przez przedsiębiorstwo sprzyja satysfakcji – w tej kategorii 97,1% badanych deklaroowało zadowolenie z pracy⁹. Pomimo tego jednak, że osiągnięcia materialne stanowią trafną miarę sukcesu, to są tylko jedną z determinant

⁸ Badania ankietowe przeprowadziłam w 2001 roku (410 zakładów pracy zatrudniających powyżej 10 pracowników, teren województwa lubelskiego, próba losowa pobrana w WUS w Lublinie).

⁹ Siła związku między zmiennymi *zadowolenie z pracy* i *ocena kondycji ekonomicznej firmy*: Spearman $R = 0,40$; $p < 0,0001$.

pozytywnego nastawienia wobec sytuacji zawodowej – np. spośród osób zadowolonych tylko 34,8% uznało kondycję prowadzonej firmy jako dobrą.

Szczególną orientacją jest tzw. optymizm rynkowy (orientacja przedsiębiorcza), która została określona jako rodzaj ukierunkowania na własną firmę i rynek, a kluczowe jej składniki wynikały z klasycznej w ekonomii definicji *przedsiębiorczości*. Procedura budowy tej zmiennej syntetycznej ujawniła jednak, że podstawową cechą wskaźnikową jest co prawda indywidualny potencjał, ale rozumiany w kategoriach samorealizacyjnych, z przewagą dążeń do realizacji własnych pomysłów, potrzeb aktywności, samodzielności działania i satysfakcji zawodowej nad zachowaniami innowacyjnymi, nowatorskimi. Tak rozumiana przedsiębiorczość, nawet jeżeli posiada właściwości imitacyjne czy wynika z konieczności permanentnego uruchamiania działań zaradczych, to również w polskich realiach rynkowych, także tych trudnych na „ścianie wschodniej” – gwarantuje zadowolenie z pracy i korzystną sytuację małej firmy.

Tabela 2. Poziom orientacji a zadowolenie z obecnej sytuacji zawodowej (dane w %)

Kategorie	Niezadowoleni z pracy	Trudno powiedzieć	Zadowoleni
Orientacja przedsiębiorcza (N=686; Spearman R = 0,26; p<0,0001)			
Niska	11,6	16,4	72,0
Średnia	3,2	7,1	89,7
Wysoka	0	0	100,0
Orientacja na wartość pracy (N=675; Spearman R = 0,26; p<0,0001)			
Niska	14,7	19,3	66,0
Średnia	6,7	11,0	82,3
Wysoka	2,5	3,8	93,7

Tabela 3. Macierz korelacji¹⁰

Kategorie	Poziom wykształcenia	Stopień zadowolenia z pracy	Wielkość firmy	Ocena kondycji ekonomicznej firmy
Samorealizacyjna	0,27	0,22	-	0,14
Na wartość pracy	0,20	0,26	-	0,25
Merytokratyczna	0,21	0,22	0,17	0,31
Profesjonalna	0,30	0,17	-	-
Przedsiębiorcza	0,12	0,26	0,13	0,31
Pesymizm rynkowy	-	-0,21	-0,15	-0,33
Materialna	-	-	-0,16	-0,18

¹⁰ Podane współczynniki Spearman R istotne co najmniej przy p<0,01; (-) brak istotnego związku między zmiennymi.

Tabela 4. Orientacje a ocena kondycji ekonomicznej własnej firmy (dane w %)

Kategorie	Słaba kondycja firmy	Średnia	Dobra
Orientacja przedsiębiorcza (N=684; Spearman R = 0,31; p<0,0001)			
Niska	27,8	54,4	17,8
Średnia	10,7	48,2	41,1
Wysoka	5,6	46,3	48,1
Orientacja merytokratyczna (N=665; Spearman R = 0,31; p<0,0001)			
Niska	33,0	47,9	19,1
Średnia	14,8	54,7	30,5
Wysoka	4,9	48,8	46,3
Orientacja – pesymizm rynkowy (N=684; Spearman R = -0,33; p<0,0001)			
Niska	8,2	47,6	44,2
Średnia	19,9	55,4	24,7
Wysoka	36,9	51,0	12,1
Orientacja materialna (N=682; Chi2=31,09; df=4; Spearman R= -0,18; p<0,0001)			
Niska	12,8	41,5	45,7
Średnia	12,7	57,1	30,2
Wysoka	26,2	49,4	24,4

Zakończenie

Podstawowym celem podjętych rozważań było wskazanie zależności między potencjałem zawodowym właścicieli małych firm i możliwością osiągnięcia satysfakcji zawodowej, a przede wszystkim szansami rozwoju przedsiębiorstwa. Ograniczony zakres tego opracowania wymagał dokonania wyboru niewielkich fragmentów z bogatego treściowo materiału empirycznego¹¹, a w konsekwencji zastosowania wielu skrótów myślowych. Poza wszystkim, na podstawie tych badań posiadających w zasadzie lokalny charakter, niektóre wnioski można także rozpatrywać w szerszym ujęciu.

Lubelscy przedsiębiorcy tworzą zbiorowość jednostek aktywnych zawodowo, której specyfika wyznaczana jest przez fakt własności warsztatu pracy, warunki samozatrudnienia i wymogi związane z koniecznością przetrwania biznesu na rynku. Ogólna charakterystyka wskazuje na relatywnie wysoki poziom wykształcenia,

¹¹ Kwestionariusz badawczy zawiera 77 pytań.

fakt znaczącego udziału osób rekrutujących się z kadry kierowniczej i kategorii specjalistów (poprzednie zatrudnienie) oraz na przewagę w strukturze kwalifikacji zawodowych, takich elementów jak: zaangażowanie w aktywność rynkową, samodzielność i odpowiedzialność działania, wielofunkcyjność kompetencji i wykonywanych zadań w firmie, umiejętności elastycznego przystosowywania się do zmiennych uwarunkowań otoczenia zewnętrznego (większość badanych prowadzi firmę ponad pięć lat). Wśród orientacji zawodowych ujawnia się dominacja sfery materialnej i samorealizacyjnej. Statystycznie przeważające cechy potencjału zawodowego badanych przedsiębiorców są więc dość typowe na tle polskich właścicieli małych firm.

Wiele obserwacji przemawia jednak za wnioskiem, że nie można mówić o wyłanianiu się homogenicznej kategorii społeczno-zawodowej, ponieważ zbiorowość przedsiębiorców określają znaczące kontrasty formalnego przygotowania zawodowego, a także zróżnicowanie postaw. Wspólną cechą jest postrzeganie rzeczywistości rynkowej i środowiska instytucjonalnego jako niesprzyjających przedsiębiorczości, nieprzewidywalnych w sensie regulacji prawnych i gospodarczych, stwarzających wiele ograniczeń dla małego biznesu. Ale na tym w zasadzie kończą się podobieństwa. Analiza dróg zawodowych, motywów działania, indywidualnych osiągnięć i kondycji prowadzonego przedsięwzięcia wskazuje na odmienną predyspozycję i poziomu umiejętności tworzenia wartości zawodowych czy gospodarczych. Obserwowana „przedsiębiorczość” jest wielowymiarowa, zróżnicowana wewnątrz i wykazuje spójność jedynie w ramach poszczególnych typów, które w pewnym uproszczeniu można podzielić na samorealizacyjny i ochronny (materialno-bytowy). Stanowią one podstawę kształtowania dwóch zasadniczych wzorów czy ścieżek doświadczeń zawodowych oraz sposobów funkcjonowania właścicieli i ich firm na rynku.

Charakterystyka pierwszego typu opiera się na takich kluczowych składnikach potencjału zawodowego, jak: relatywnie wysokie wykształcenie, specjalistyczne przygotowanie zawodowe, duża aktywność rynkowa i zaangażowanie w pracę, gotowość inwestycyjna, silne ukierunkowanie na wartość pracy i osiągnięcie osobistej satysfakcji. Bodźcem do działania są częściej potrzeby samokreacji niż orientacja na wartości materialne, ale układ wymienionych cech pozwala dość sprawnie działać w trudnych warunkach rynku, czego wskaźnikiem jest prowadzenie relatywnie większych firm, osiągających korzystne rezultaty ekonomiczne. W skład drugiego typu wchodzi przede wszystkim osoby, dla których własna firma prawdopodobnie stwarza jedyną możliwość posiadania miejsca pracy, a ich decyzje zawodowe wynikają głównie z konieczności uruchamiania działań zaradczych czy wręcz obronnych przed zdarzeniami w otoczeniu rynkowym (bezrobocie, pogorszenie sytuacji finansowej rodziny). Dysponują one niskim poziomem kwalifikacji formalnych, a także słabymi umiejętnościami budowy kompetencji potrzebnych do prowadzenia przedsięwzięcia gospodarczego, na co wskazuje m.in. zła kondycja ich firm. To w tej kategorii pojawia się

wysoka orientacja materialna i pesymistyczna oraz brak przekonania o faktycznej roli zasad merytokratycznych. Jednak koncentracja na sferze ekonomicznej jest wyraźnie związana z trudnościami finansowymi gospodarstwa domowego i firmy, co w jakiejś mierze sprzyja dominacji tego czynnika motywacyjnego nad innymi aspektami pracy zawodowej. Czy można zatem określać te osoby mianem przedsiębiorców? W klasycznym ujęciu definicyjnym na pewno nie, ale w kontekście wielkości zjawiska bezrobocia w Polsce podjęta decyzja o założeniu własnej firmy pozwala zaliczyć je do konstruktywnych uczestników rynku.

Literatura

- Domański H., 2002, *Polska klasa średnia*, Wrocław: Wydawnictwo Fundacji na rzecz Nauki Polskiej.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa: PWE.
- Drucker P.F., 1998, *Praktyka zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Dyczewski L., Romejko B., Wadowski D., 1994, *Raport z badań sytuacji rynku pracy w Lubartowie*, niepublikowany raport dostępny w Katedrze Socjologii Kultury Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- Gardawski J., 2001, *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej*, Warszawa: IFiS PAN.
- Griffin R.W., 2001, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gruszecki T., 1994, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Warszawa: Wydawnictwo CEDOR.
- Jezior J., 2005, *Wpływ rynku pracy na sposób postrzegania zadań uczelni wyższych w świetle opinii studentów i pracodawców*, w: A. Buchner-Jeziorska; M. Sroczyńska (red.), *Edukacja w cywilizacji XXI wieku*, Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Umiejętności.
- Kabaj M., 2002a, *Jak unowocześnić kształcenie zawodowe? Założenia projektu wdrożenia systemu dualnego*, w: U. Jeruszka (red.), *Optymalizacja kształcenia zawodowego z punktu widzenia potrzeb rynku pracy*, Warszawa: IPiSS.
- Kabaj M., 2002b, *Optymalizacja struktur kształcenia zawodowego i popytu na pracę. Czy grozi nam masowe bezrobocie absolwentów szkół wyższych?*, w: U. Jeruszka (red.), *Optymalizacja kształcenia zawodowego z punktu widzenia potrzeb rynku pracy*, Warszawa: IPiSS.
- Kraśnicka T., 2002, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kryńska E., 2001, *Dylematy polskiego rynku pracy*, Warszawa: IPiSS.
- Matusiak K.B., 2000, *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich firm*, w: J. Klich (red.), *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, Warszawa: ISP.
- Milian L., 2000, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo turystyczne. Socjopsychologiczne uwarunkowania sukcesu*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Milian M., 1998, *Atrakcyjność zawodów na lokalnym rynku pracy w opiniach osób kończących szkoły średnie*, w: L. Milian (red.), *Funkcjonowanie lokalnych rynków pracy w aspekcie badań nad bezrobotnymi. Studium teoretyczno-empiryczne*, Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Piasecki B., 1997, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

-
- Ropega J., 2002, *Błędy w procesie zarządzania jako przyczyna niepowodzeń gospodarczych*, w: H. Skłodowski, E. Stawasz (red.), *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa: PWN.
- Sobczyk G., 1995, *Rynkowe uwarunkowania rozwoju małego biznesu (na podstawie województwa lubelskiego)*, w: B. Piasecki, Z. Konieczny (red.), *Uwarunkowania rozwoju sektora MSP w krajach centralnej i wschodniej Europy*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Strużyna J., 2002, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Węgrzecka M., 1996, *Powodzenie ekonomiczne – cel czy instrument rozwoju jednostki*, w: A. Węgrzecki (red.), *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Część III

Partycypacja pracownicza

Andrzej Suwalski

Problem partycypacji pracowniczej w polskiej prywatyzacji

Wprowadzenie

Pomimo tego, że jednym z uzasadnień prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w Polsce była właśnie dotychczasowa forma partycypacyjna¹ to jednak realia polityczne spowodowały konieczność uwzględnienia partycypacji w przejściu do gospodarki kapitalistycznej.

Ideologiczne zaplecze postulatów partycypacyjnych

Wśród uzasadnień włączenia partycypacji w rozwiązania prywatyzacyjne po pierwsze należy zauważyć odwołanie do niemieckiego modelu społecznej gospodarki rynkowej. Poprzez współuczestnictwo w decyzjach realizowane jest tam *Mitbestimmung* – współstanowienie. Jego podstawową zasadą jest uznanie, że w określonych sferach decyzje pracodawcy podejmowane bez zgody reprezentacji pracowniczej są prawnie bezskuteczne. Instytucjonalną formą partycypacji stanowią tam przede wszystkim rady zakładowe oraz zagwarantowanie miejsc dla reprezentantów pracowników w radach nadzorczych.

Drugie z uzasadnień konieczności uwzględnienia elementów partycypacyjnych wywodziło się z anglo-amerykańskiej praktyki gospodarczej. W jego ramach powoływano się na politykę realizowaną przez Ronalda Reagana i Margaret Thatcher. W przypadku reaganowskim chodziło o rozwinięcie w latach siedemdziesiątych

¹ Wynikających z funkcjonowania ustaw z 1981 roku o przedsiębiorstwie państwowym i o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego.

w Stanach Zjednoczonych akcji tworzenia Planów Pracowniczej Własności Kapitału (*Employee Stock Ownership Plan*). W odróżnieniu od istniejących od końca II wojny światowej form współuczestniczenia pracowników w zyskach poprzez tworzone w oparciu o tę podstawę fundusze emerytalne, nastąpiła wtedy zmiana polegająca na propagowaniu pracowniczego inwestowania w kapitał produkcyjny. Pierwsza seria ustaw podatkowych mających działać na rzecz tworzenia ESOP została wydana przez Kongres USA w 1974 roku, a zakres ulg podatkowych został podtrzymany i rozszerzony podjętą za prezydentury Reagana reformą podatkową w 1986 roku.

Natomiast odwołanie thatcherowskie związane było z tym, że prywatyzacja brytyjska stała się okazją do rozwoju akcjonariatu pracowniczego. W ramach publicznych ofert akcji wielkich państwowych spółek przyznawano darmowe akcje z tytułu zatrudnienia, jak też rezerwowano wydzielone pule akcji do sprzedaży wyłącznie dla pracowników. Uzyskane w ten sposób tytuły własności nie mogły być jednak natychmiast odsprzedane na rynku kapitałowym, gdyż nałożono obowiązek deponowania ich na określony czas w zawiązanych w tym celu funduszach powierniczych nawiązujących do rozwiązań amerykańskich ESOP.

Oprócz wspomnianych odwołań jako uzasadnienie rozwiązań partycypacyjnych przywoływana też była katolicka nauka społeczna. W tym celu wykorzystywano przede wszystkim encyklikę „*Quadregesimo Anno*” z roku 1931. Papież Pius XI apelował w niej o przekształcanie w miarę możliwości zwykłych umów o pracę w umowy spółkowe. Dzięki temu dla obopólnej korzyści właścicieli kapitału i pracobiorców mogłaby się rozwijać współwłasność, współzarządzanie oraz współudział w zyskach. To odwołanie posiadało polonik w postaci przypuszczenia, że sformułowania encykliki miały związek z działalnością spółki „*Gazolina*” zajmującej się eksploatacją złóż gazu ziemnego w Zagłębiu Borysławskim (Bratkowski, 1993).

Nie ulega jednak wątpliwości, że najważniejszym zapleczem rozwiązań partycypacyjnych były tradycje polskiej samorządności pracowniczej. Ponieważ ukształtowały się one w realnym socjalizmie nie było adekwatnie głosić ich jako argumentu za prokapitalistyczną zmianą. Ale to w trwającej od 1956 roku walce najpierw o wprowadzenie samorządu pracowniczego a następnie w latach osiemdziesiątych o nadanie mu odpowiedniej rangi uformowały się siły społeczne akcentujące konieczność partycypacji w prywatyzacji.

Przegląd rozwiązań partycypacyjnych

Za najdalej posuniętą propozycję udziału pracowników w polskiej prywatyzacji należy uznać zgłoszony jeszcze przed rozpoczęciem transformacji ustrojowej w Polsce program powszechnej prywatyzacji Rafała Krawczyka (1990). Przypisywał on akcjonariatowi pracowniczemu podstawową rolę w prywatyzacji, której pierwszym krokiem miało być przekazanie załogom w formie nieodpłatnej lub za symboliczną opłatą pakietów kontrolnych akcji firm w postaci równych, ale indywidualnych odcinków. Masowy charakter programu prowadzić miał do natychmiastowego „odpaństwowienia” przedsiębiorstw i szybkiej budowy rynku kapitałowego. Aby „upłynnić” przejście związane z korporatyzacją przedsiębiorstwa autor proponował przekształcenie samorządu załogi w walne zgromadzenie akcjonariuszy, a rady pracowniczej w radę nadzorczą powstałej spółki.

Zasadniczy spór o rozwiązania partycypacyjne rozegrał się wiosną 1990 roku przy tworzeniu ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U., 1990, poz. 298). W ramach sejmowej dyskusji, opcja akcjonariatu pracowniczego powstającego na preferencyjnych warunkach przeciwstawiona była z jednej strony koncepcji prywatyzacji w pełni ekwiwalentnej, z drugiej natomiast nieekwiwalentnej prywatyzacji powszechnej. Oprócz walki o dopuszczenie i zakres własności pracowniczej, przedmiotem sporu było również ułożenie reguł współzarządzania partycypacyjnego nie kolidującego z logiką funkcjonowania spółki kapitałowej.

Rewizję zasad partycypacji pracowniczej określonych w ustawie prywatyzacyjnej zapowiedziano w zawartym w lutym 1993 roku pomiędzy rządem, organizacją pracodawców i związkami zawodowymi „Pakcie o przedsiębiorstwie państwowym w trakcie przekształcania”. Wiosną 1993 roku osiągnięto też zgodę parlamentu na realizację programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, a w jego ramach pojawiło się nowe ujęcie współuczestnictwa pracowniczego. Reguły partycypacyjne programu NFI oraz rozwiązania wynegocjowane w Pakcie, które chociaż nie miały ustawowej regulacji w incydentalnych przypadkach rząd zaczął stosować w praktyce. Ostatecznie stały się one płaszczyzną odniesienia dla zasad partycypacyjnych określonych w ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U., 1996, poz. 561).

Pierwszą sporną kwestią było określenie roli samorządu pracowniczego w podejmowaniu decyzji o przekształceniu własnościowym przedsiębiorstwa. Kompromisowe ujęcie ustawy prywatyzacyjnej z 1990 roku spowodowało, że decyzja o wyborze formy przekształcenia uzależniona została od woli załóg. Na tej podstawie uformował się negocjacyjny tryb podejmowania decyzji o przekształceniu. Przedsiębiorstw nie sprowadzono bowiem do roli przedmiotu sprzedaży, ale umożliwiono występowanie przez nie jako strona transakcji. W wyniku tego

prywatyzacja każdego przedsiębiorstwa była warunkowana dwustronną możliwością blokowania projektów prywatyzacyjnych. Ze strony organów przedsiębiorstw odnosiło się to szczególnie do projektów prywatyzacji kapitałowej bądź uczestnictwa w programie NFI. Natomiast działania administracji państwowej sprawującej nadzór nad prywatyzacją w sporym zakresie były ukierunkowane na przeciwdziałanie koncepcjom przekształceń przedsiębiorstw w spółki pracownicze. W efekcie polska prywatyzacja stała się swoistą „rozgrywką” pomiędzy instytucjami państwa nadzorującymi przebieg prywatyzacji a pracownikami prywatyzowanych przedsiębiorstw. W następujący sposób charakteryzowano typowe układy negocjacyjne dla poszczególnych technik prywatyzacyjnych: prywatyzacja kapitałowa – pracownicy przeciwko sojusznowi nabywcy i organu założycielskiego, powstanie spółki pracowniczej – sojusz pracowników z dyrektorem przeciwko organowi założycielskiemu, „szybka sprzedaż” – sojusz pracowników i organu założycielskiego przeciwko sojusznowi nabywcy z dyrektorem (Bałtowski, 1998: 99). Propozycje zmian w tym zakresie polegały na zredukowaniu roli samorządu pracowniczego do funkcji opiniotwórczej. Taki też punkt widzenia tej kwestii przyjęto w ustawie z 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Drugim problemem rozwiązań partycypacyjnych było określenie zasad przekazywania puli akcji umożliwiających pracownikom współuczestniczenie w prywatyzacji kapitałowej „swojego” przedsiębiorstwa na zasadach uprzywilejowanych względem innych inwestorów. Sposób wprowadzony w ustawie prywatyzacyjnej z 1990 roku polegał na rozdysponowaniu wśród pracowników puli do 20% akcji firmy za odpłatnością wynoszącą połowę ceny akcji sprzedawanych na rynku pierwotnym. W tym tkwiło źródło niebezpieczeństwa wystąpienia nacisku załóg na zaniżanie wycen majątku w celu obniżania wyjściowej ceny sprzedaży akcji. Narzucało to też konieczność „usztyniania” ceny pierwszego dnia sprzedaży. Natomiast sposób nieodpłatnego udostępnienia akcji najpierw objął przedsiębiorstwa znajdujące się w programie NFI. Następnie w ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 1996 roku potwierdzono zasadę, że pracownikom przysługuje prawo nieodpłatnego nabycia do 15% należących do Skarbu Państwa akcji spółki, z określonym ograniczeniem kwotowym. Tej formie uprzywilejowania pracowników – szczególnie korzystnej w przypadku pracobiorców z bogatych spółek Skarbu państwa – nie bez przyczyny towarzyszyły zarzuty „rozdawnictwa” i nadmiernego uprzywilejowania pracowników wobec innych obywateli.

Następnym zagadnieniem, o którym należy wspomnieć są rozwiązania dotyczące partycypacji niematerialnej pracowników. W wyniku komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowe przekształcały się w spółki prawa handlowego. Tym samym przestawał działać w nich samorząd pracowniczy a strukturę zarządzania tworzyć zaczynały walne zgromadzenie akcjonariuszy, rada nadzorcza i zarząd. W ustawie prywatyzacyjnej z 1990 roku zagwarantowano pracownikom prawo wyboru 1/3 składu rady nadzorczej w spółkach, w których skarb państwa był właścicielem ponad

połowy akcji. Natomiast w spółkach sprywatyzowanych miejsce w radzie nadzorczej pracownicy mogliby uzyskać pod warunkiem zachowania swojej 20% puli akcji preferencyjnych przyznanych w ustawie z 1990 roku. Następująca jednak w praktyce wyprzedaż akcji pracowniczych pociągała za sobą całkowitą utratę uprawnień właścicielskich, a więc możliwości uczestnictwa w walnych zgromadzeniach akcjonariuszy i uzyskiwania informacji na temat sytuacji firmy i planów restrukturyzacyjnych przygotowanych przez zarząd. Z drugiej strony patrząc natomiast na to zagadnienie, w firmach gdzie znaczny wpływ na uchwały walnego zgromadzenia akcjonariuszy zachowali pracownicy-udziałowcy zdarzały się decyzje na przykład o emisjach akcji, których część przeznaczona dla „insiderów” była uprzywilejowana pod względem ceny. Rozwiązanie ustawowe z 30 sierpnia 1996 roku nadało pracownikom prawo wyboru dwóch piątych składu rady nadzorczej spółki będącej własnością Skarbu Państwa z wyłączeniem spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, w których nie ustanowi się rady nadzorczej. W przypadku zbycia przez Skarb Państwa ponad 50% akcji spółki pracownicy zachować mieli prawo wybierania w sposób tajny, powszechny i bezpośredni 2 członków w radach liczących do 6 osób, 3 w radach 7-10 osobowych i 4 w radach liczących powyżej 11 członków. W spółkach skarbu państwa zatrudniających powyżej 500 osób pracownicy zyskali prawo wyboru jednego członka zarządu (z wyłączeniem spółek, w których zarząd sprawowany jest jednoosobowo). Sankcję ustawową uzyskał też zapis o zakazie łączenia zasiadania w radzie nadzorczej z pełnieniem funkcji z wyboru w zakładowej organizacji związkowej. Dla krytykującego to rozwiązanie reprezentanta NSZZ „Solidarność” było to kolejnym dowodem, że ustawa ma służyć „poplecznikom aktualnie rządzącego układu władzy” (Michalski, 1995).

Przez okres transformacji ustrojowej przewijała się też koncepcja wprowadzenia innego systemowego rozwiązania partycypacji niematerialnej poprzez powoływanie w przedsiębiorstwach instytucji rad zakładowych (Wrątny, 1992). Koncepcja ta nie zyskała ani uznania pracodawców jako próba narzucania instytucji „trwale antagonizującej stosunki” między pracodawcą a pracownikami (Budzisz, 1994) ani związków zawodowych jako potencjalnego konkurenta przy zawieraniu układów zbiorowych.

Ostatnią kwestią jest stworzona w ustawie prywatyzacyjnej technika prywatyzacji likwidacyjnej polegającej na odpłatnym przejęciu mienia przedsiębiorstwa przez spółkę założoną przez pracowników. Technika ta określona została jako leasing, gdyż po wywiązaniu się z warunków umowy między spółką a organem założycielskim mienie przejść miało na własność spółki. Droga leasingowa prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych przeznaczona była dla przekształcania małych i średnich firm będących w stanie sprostać finansowym wymaganiom umowy leasingowej i w założeniach miała być uzupełnieniem dla prywatyzacji kapitałowej i innych technik prywatyzacji likwidacyjnej. Jednak popularność tego rozwiązania prywatyzacyjnego wśród załóg przedsiębiorstw państwowych spowodowała, że zdominowało ono ilościowy obraz prywatyzacji w Polsce. Zainteresowanie leasingiem i akces dużych

przedsiębiorstw do tej techniki prywatyzacyjnej spowodowały konieczność ustalenia arbitralnej granicy wielkości zatrudnienia, wyceny majątku czy wysokości obrotów, która automatycznie wykluczałaby możliwość ubiegania się o ten typ przekształcenia dla części firm².

Stosowane dla tych spółek obiegowe określenie „pracownicze” jest mylące z kilku względów. Określenie to nie jest bowiem zarówno odbiciem nazewnictwa ustawowego jak i faktu, że w tworzeniu wielu z tych spółek aktywnie uczestniczyli outsiderzy. Z kolei spółki tworzone przez pracowników, a więc też mogące być określone jako „pracownicze” wzięły w kilku przypadkach udział jako inwestorzy czy współinwestorzy w prywatyzacji kapitałowej. Pojęcie to jest także mylące ze względu na to, że poczynając od 1994 roku spółki tworzone tą drogą zaczęły wchodzić na giełdę warszawską i „upubliczniły” skład akcjonariuszy. Niektórzy krytycy tych spółek, dostrzegając w nich silnych wewnętrznych inwestorów rekrutujących spośród dawnej kadry przedsiębiorstwa państwowego uznają, że określenie „pracownicza” jest kamuflażem wobec ich nomenklaturowego charakteru (Tittenbrun, 1994: 77-93).

Leasing był i jest krytykowany ze względu na fakt, że przekształcenie to często nie obejmuje racjonalizacji zatrudnienia, jasnego określenia praw właścicielskich oraz za nie rozwiązana przyszłościowo kwestię dopływu kapitału zewnętrznego. Sprawą wzbudzającą kontrowersje były też sposoby gromadzenia kapitału założycielskiego z często niejasnymi przepływami środków pomiędzy przedsiębiorstwami i fundacjami wspierającymi prywatyzację. Weryfikacja rynkowa spółek leasingowych wypadła tym ostrzej, im mniej rynkowe motywy zaważyły na ich powstaniu, gdyż funkcjonowanie w realiach gospodarczych odślaniało ich niedobory kapitałowe. Powodowało to, że coraz częściej spółki leasingowe zaczęły poszukiwać inwestorów zewnętrznych i ta technika prywatyzacji pracowniczej stawała się formą przejściową do klasycznej prywatyzacji.

Spór o znaczenie rozwiązań partycypacyjnych w polskiej prywatyzacji

Włączenie rozwiązań partycypacyjnych do procesu prywatyzacji nie doczekało się jednolitego uzasadnienia. Nie stało się więc klarowne, czy partycypacja spełniać miała rolę po przywileju, czy też miała być rekompensatą za uciążliwości procesu

² Ostatecznie w ustawie o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych przyjęto następujące kryteria: zatrudnienie do 500 pracowników, wysokość funduszy własnych do 2 mln ECU, wartość sprzedaży towarów i usług do 6 mln ECU.

prywatyzacji czy też miała stanowić instrumentalnie pojętą opłatę za zgodę na prywatyzację (Klimczak, 1996: 129-135).

Uzasadnienia znaczenia pierwszego nie odwołują się do klasycznej liberalnej koncepcji społeczeństwa obywatelskiego zapewniającego formalną równość praw obywatelskich, a więc i równość dostępu do udziału w procesach prywatyzacyjnych. Nawiązują do zakorzenionej w Polsce, wyrastającej z tradycji sprzeciwu wobec totalitarnego państwa koncepcji tak zwanej „Samorządnej Rzeczypospolitej”. Przywileje partycypacyjne „demokracji przemysłowej” miały zabezpieczać pracowniczą więź grupową poprzez możliwość wpływu na podejmowane decyzje istotne z punktu widzenia przyszłości załóg przedsiębiorstw.

Ujęcie drugie wiąże się z faktem, że przekształcenia własnościowe towarzyszące procesowi restrukturyzacji przedsiębiorstw często pogarszały sytuację grup pracowniczych. Aby nie dopuścić do utrwalenia przekonania załóg, że odpowiedzialne za to są procedury prywatyzacyjne ważne było zapewnienie uczestnictwa grup pracowniczych w ich przebiegu, mimo że stanowi to czynnik zwalniający tempo procesu i zwiększający jego koszty. Wydaje się jednak, że najbardziej istotną rolę w tym względzie odegrały nie ustawowe koncesje, ale gwarantowanie miejsc pracy i wysokości zarobków. Widoczne stawało się to w kontraktach sprzedaży firm, gdzie nacisk załóg wymuszał coraz większe pakiety „socjalne”, których podstawowym elementem było wydłużenie okresu objętego gwarancjami zatrudnienia³.

Natomiast dla zwolenników ujmowania partycypacji pracowniczej jako „opłaty” za zgodę na prywatyzację problem tkwił w ustaleniu nieprzekraczalnej granicy roszczeń pracowniczych. Kwestią podstawową było więc, czy ustępstwa dotyczące rozwiązań partycypacyjnych spowodują rezygnację pracowników i ich reprezentantów z możliwości blokowania przekształceń, czy też będą to „koszty utopione”. W tym względzie można powiedzieć, że ostatecznie bieg polskiej prywatyzacji nie został zatrzymany brakiem zgody pracowniczej, ale topniejącą determinacją prywatyzacyjną kolejnych rządzących ugrupowań politycznych.

Literatura

- Bałtowski M., 1998, *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bratkowski S., 1993, *Robotnicy akcjonariusze. Polskie związki wielkiej encykliki*, Wrocław: Fundacja Wspierania Przekształceń Własnościowych przy ZE „ELWRO”.
- Budzisz M., 1994, *Między partycypacją a ideologią*, Życie Gospodarcze nr 31.
- Klimczak B., 1996, *Etyka gospodarcza*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

³ W niektórych kontraktach współczesnych prywatyzacji gwarancje zatrudnienia sięgają dziesięciu lat.

- Krawczyk R., 1990, *Wielka Przemiana*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Michalski J., 1995, *Dlaczego „Solidarność” jest przeciw*, Rzeczpospolita nr 164.
- Tittenbrun J., 1994, *Rewolucja menadżerska w polskim wydaniu*, Studia Socjologiczne nr 1.
- Wratny J., 1992, *Polityczno – prawne aspekty partycypacji pracowniczej*, Polityka Społeczna nr 7.
- Ustawa z dnia 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1990 r. nr 51, poz. 298.
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, Dz.U. z 1996 r. nr 118, poz. 561.

Formy partycypacji pracowników a możliwe ich konsekwencje społeczne

Wprowadzenie

Analiza literatury z zakresu zarządzania organizacją, w tym współczesnych metod i technik zarządzania, pozwala na stwierdzenie o rozpowszechnianiu koncepcji partycypacji pracowników w przedsiębiorstwach. Przyczyn tej sytuacji można w dużej mierze dopatrywać się w społecznych konsekwencjach współudziału członków organizacji w zarządzaniu nią, w tym przede wszystkim we wzroście motywacji zatrudnionych do pracy, satysfakcji z niej, poszerzaniu wiedzy pracowników i poprawie przepływu informacji. Konsekwencje te sprzyjają osiągnięciu takich celów przedsiębiorstwa, jak: wzrost jakości produktów i usług, zadowolenia klientów oraz wydajności pracy, a zatem i funkcjonowaniu organizacji we współczesnym (turbulentnym, złożonym) otoczeniu.

Biorąc pod uwagę istnienie wielu form partycypacji pracowników, trzeba zauważyć ich różne następstwa. Celem artykułu jest ukazanie konsekwencji społecznych wyróżnionych form współudziału wraz z próbą określeniem ich nasilenia. Znajomość tego zagadnienia pozwoli menedżerom na dokonywanie (świadomych) wyborów i skuteczne włączanie członków organizacji w zarządzanie nią.

Formy partycypacji pracowników

Istotą partycypacji pracowników jest uczestnictwo zatrudnionych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednocześnie trzeba dodać, że jak pisze S. Borkowska (1990) udział zatrudnionych w zarządzaniu, „można rozpatrywać w dwóch wymiarach:

uczestnictwa w procesie pracy i/lub współuczestnictwa we własności”. Pierwszy z wymienionych sposobów autorka wiąże z podejmowaniem decyzji. Podobnie – odnosząc partycypację do włączania podwładnych do procesów podejmowania decyzji – ujmuje współuczestnictwo wielu innych autorów (Vroom, 1959; Anthony, 1978; Aas, French, Izrael, 1960). Niektórzy z nich uzupełniają charakterystykę współudziału, podkreślając konieczność aktywnego zaangażowania pracowników w rozwiązywanie ważnych problemów menedżerskich (Anthony, 1997) lub wymieniają takie „warunki” współpracy w podejmowaniu decyzji, jak: zaufanie, tolerancja oraz wymiana informacji i komunikacji (Zimniewicz, 1991). Inne podejście prezentuje C. Lammers (za: Daniecki 1998), który pisze o partycypacji pracowników w zarządzaniu jako egzekwowaniu władzy poprzez wywieranie indywidualnego lub kolektywnego wpływu członków organizacji. Natomiast S. Rudolf (1986) podkreśla konieczność tworzenia rozwiązań pośrednich – przedstawicielskich – umożliwiających podwładnym prawnie zagwarantowane uczestnictwo w zarządzaniu.

Wyniki analizy definicji partycypacji pozwalają na dokonanie klasyfikacji form włączania pracowników w zarządzanie. Przybliżmy je według następujących kryteriów podziału: przedmiot partycypacji, sposób współudziału, intensywność i treść uczestnictwa, poziom organizacyjny, na którym jest realizowana partycypacja, zasięg udziału, stopień sformalizowania oraz etapy, na których pracownicy są włączeni w podejmowanie decyzji (tabela 1).

Tabela 1. Klasyfikacja form partycypacji

Kryterium podziału	Formy uczestnictwa
1. Przedmiot udziału	• udział we własności (własnościowa) • udział w kapitale (finansowa) • udział w podejmowaniu decyzji (decyzyjna)
2. Sposób uczestnictwa	• partycypacja pośrednia, • partycypacja bezpośrednia, w tym: – <i>indywidualna</i> – <i>zespolowa</i>
3. Intensywność partycypacji	• pasywna • aktywna
4. Treść partycypacji	• o charakterze społecznym • o charakterze gospodarczym
5. Poziom organizacyjny partycypacji	• operacyjna • taktyczna • strategiczna
6. Zasięg partycypacji	
7. Etapy uczestnictwa	• pełna • częściowa
8. Stopień sformalizowania	• formalna • dobrowolna

Źródło: Opracowanie własne.

Z perspektywy przedmiotu partycypacji, zatrudnieni mogą brać udział we własności, w zysku oraz w podejmowaniu decyzji związanych z funkcjonowaniem organizacji. Udział pracowników we własności jest możliwy poprzez takie rozwiązania prawne przedsiębiorstwa, jak: spółdzielnia, akcjonariat pracowniczy oraz akcje, obligacje i inne papiery własnościowe firmy, które posiada członek organizacji. Stanowią one własność niematerialną (Jeżak, 2004), która „nadaje” właścicielowi: prawo do używania posiadanej rzeczy oraz do transferu tego prawa na inne osoby a przede wszystkim umożliwia mu sprawowanie kontroli nad funkcjonowaniem organizacji (Kozłowski, 2001). Udział pracowników w zyskach przedsiębiorstwa może się odnosić do bezpośrednich korzyści finansowych, które wynikają z systemu wynagrodzeń a także obejmować tzw. odroczone sposoby płatności. Na programy bezpośrednie składają się wypłaty pieniężne, które dokonywane są w momencie uzyskania informacji o wielkości osiągniętego zysku i dlatego nazywane są także udziałami realnymi, podczas gdy przykładem drugiego ze wskazanych sposobów jest przekazywanie pracownikom akcji, które stanowią formę pośrednią i udział potencjalny. Natomiast włączanie zatrudnionych w podejmowanie decyzji związanych z funkcjonowaniem organizacji trzeba postrzegać jako proces, w którym są kształtowane wzajemne relacje między dwoma kategoriami jego uczestników, tzn. podwładnymi i przełożonymi.

Uwzględniając sposób współudziału należy stwierdzić, że członkom organizacji umożliwia się uczestnictwo pośrednie i/lub bezpośrednie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pośredniość partycypacji oznacza udział przedstawicieli społeczności, jako jej reprezentantów, w takich organach decyzyjnych przedsiębiorstwa, jak: rady nadzorcze, zarząd wykonawczy, rady i komitety przedsiębiorstw (Błaszczyk, 1988). Natomiast partycypacja bezpośrednia może przyjąć postać indywidualnego lub zespołowego udziału. Indywidualna partycypacja pracownicza 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). Pracownik ma możliwość uzgodnienia własnych godzin pracy oraz wykonywanych zadań wraz z dokonywaniem ich okresowych zmian (w tym także stanowiska pracy). Podwładny może także wywierać wpływ na dobór stylu zarządzania przez menedżera oraz wskazywać na preferowaną przez siebie materialną lub niematerialną formę wynagrodzenia. Natomiast partycypacja zespołowa to osobisty udział w takich formach organizacyjnych jak: grupowa organizacja pracy, zebrania załóg, koła jakości, czy grupy autonomiczne (Mikuła, Potocki, 1997; Mendel, 2001).

Biorąc pod uwagę intensywność partycypacji W. Tegtmeier wyróżnia dwie formy włączania członków organizacji w jej zarządzanie: pasywną i aktywną (za: Mendel, 2001). Pierwsza, będąca udziałem opartym tylko na informowaniu, wysłuchaniu i konsultacjach (bez wpływu na podejmowane decyzje) określana jest także mianem *współdziałania*, druga – *współdecydowania*, bowiem zakłada

czynne (prawo sprzeciwu, wyrażenia zgodny, wspólne lub samodzielne rozstrzygnięcie) uczestnictwo pracowników.

Wśród obszarów działalności przedsiębiorstwa, podlegających partycypacji (treść współudziału) J. Wratny (1994) wymienia sprawy o charakterze społecznym lub gospodarczym. Na pierwsze składa się wiele zagadnień, które zdaniem wymienionego autora można podzielić na trzy grupy: osobowe (np. zatrudnienie, awansowanie, szkolenie), zaspokajanie potrzeb socjalno-bytowych (np. organizowanie odpoczynku, opieka zdrowotna) oraz bezpieczeństwo i higiena pracy. Natomiast sprawy o charakterze gospodarczym są powiązane z produkcją, organizacją pracy, funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jako całości, w tym również o znaczeniu strategicznym, jak restrukturyzacja, fuzja, czy wprowadzanie nowych technologii.

Kolejny z wymienionych kryteriów podziału – poziom organizacyjny partycypacji – odnosi się do szerebła w hierarchii organizacji, na którym jest stosowany współudział członków organizacji. Odpowiednio zatem, partycypacja operacyjna może obejmować pracowników najniższego szerebła, których wpływ na decyzje będzie miał charakter operacyjny, taktyczny – kierowników średniego szerebła decydujących, m.in. o takich sprawach, jak: podnoszenie kwalifikacji, dobór nowych pracowników oraz strategiczna, wyznaczająca cele, politykę i finanse przedsiębiorstwa dotycząca najwyższego kierownictwa (Mendel, 2001).

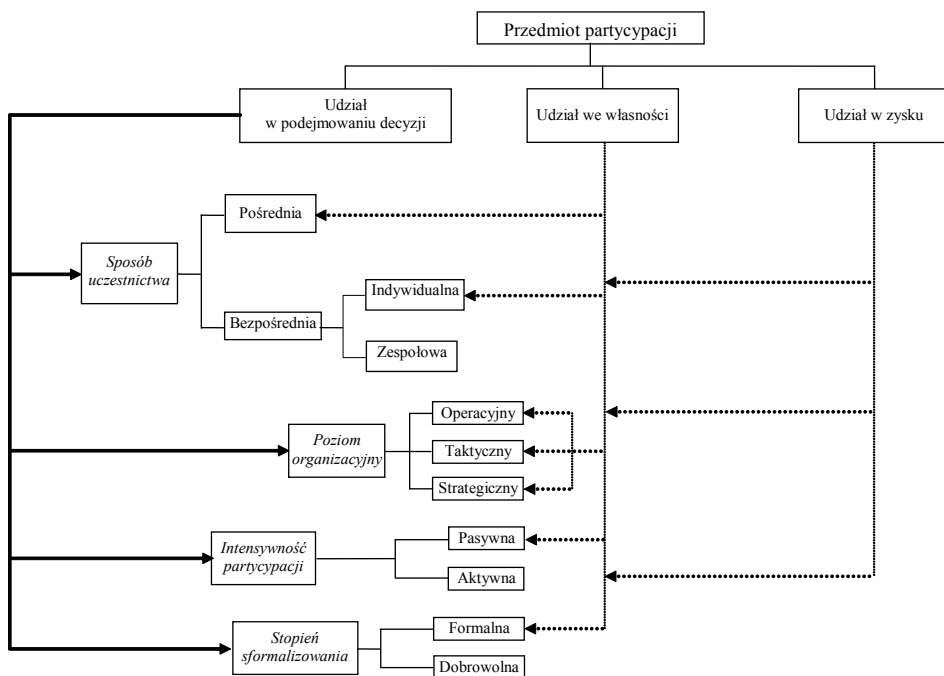
Zauważmy, że zatrudnieni mogą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji na różnych poziomach organizacyjnych, czyli brać udział w sprawach „drobnych” z jednej strony, strategicznych – z drugiej, co jest wyrazem zasięgu partycypacji (por.: Błaszczuk, 1988; Daniecki, 2001).

Członkowie organizacji mogą być włączani w podejmowanie decyzji na różnych etapach tegoż procesu i ze względu na to wyróżniamy partycypację pełną i częściową. Pierwsza wiąże się z udziałem pracowników we wszystkich etapach, czyli, przypominając za J. 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. Natomiast druga – częściowa ma miejsce wówczas, gdy podwładni nie uczestniczą w całym procesie, co oznacza że włącza się ich w podejmowanie decyzji na dowolnym etapie tegoż procesu bądź w kilka wybranych etapów.

Uwzględniając kryterium sformalizowania współudziału wyróżniamy partycypację formalną i dobrowolną. Udział formalny oznacza uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, które zapewnia system ustawodawczy¹ i dotyczy: liczby członków, sposobu ich selekcji i wymiany, ich uprawnień, rozwiązywania różnic w poglądach czy opiniach organów decyzyjnych. Jej przeciwieństwem

¹ 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 (Dachler, Wilpert, 1978).

jest partycypacja dobrowolna, czyli podejmowane nieformalnie (nie mające charakteru obligatoryjnego) wzajemne relacje uczestników dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem.



Rys. 1. Powiązania między wybranymi formami partycypacji

Źródło: Opracowanie własne.

Zauważmy istnienie powiązań między niektórymi z zaprezentowanych form partycypacji (rysunek 1). Członkowie organizacji mogą uczestniczyć w zysku przedsiębiorstwa tylko indywidualnie, we własności – indywidualnie oraz poprzez swoich reprezentantów (w przypadku spółdzielni), natomiast ich udział w podejmowaniu decyzji może być realizowany zarówno w sposób pośredni, jak i bezpośredni. Uczestnicząc we własności pracownicy są zaangażowani nie tylko w sprawy o charakterze społecznym ale i gospodarczym, co umożliwia im współudział na różnych poziomach organizacyjnych. Jednak udział we własności jest formą zagwarantowaną prawnie i „mierzony” przede wszystkim liczbą posiadanych akcji często jest także bierną partycypacją. Natomiast proces decyzyjny, w którym uczestniczą pracownicy może przebiegać inaczej w zależności od tego, w jaki sposób pracownicy są włączani w podejmowanie decyzji, jaka jest intensywność ich udziału, jakich spraw dotyczy uczestnictwo, na jakim poziomie organizacyjnym jest ono realizowane oraz

na jakim etapie procesu decyzyjnego pracownicy są w niego włączani i jaki jest stopień sformalizowania partycypacji.

Można zatem przypuszczać, że nasilenie konsekwencji społecznych będzie wynikiem przede wszystkim tych form partycypacji, które są powiązane ze wspólnym procesem decyzyjnym. Biorąc pod uwagę, że uczestnictwo we własności umożliwia podejmowanie decyzji, a udział w zysku można uznać za ich następstwo to należy zadać pytanie o ich wpływ na konsekwencje.

Konsekwencje społeczne współudziału

Wyniki analizy literatury przedmiotu z zakresu partycypacji pracowników pozwalają na ukazanie konsekwencji współudziału z uwzględnieniem przedmiotu, intensywności oraz stopnia sformalizowania uczestnictwa.

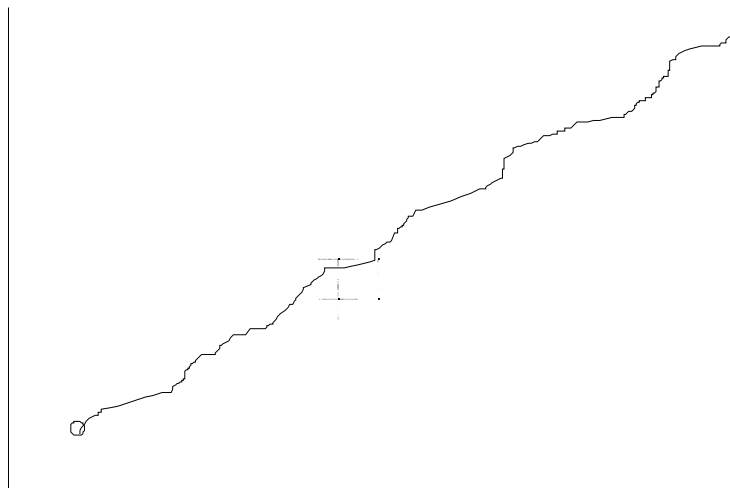
Partycypacja finansowa, zdaniem M. Kozłowskiego (2001), stanowiąc „nagrodę” za dobrą pracę sprzyja motywacji pracowników i ich satysfakcji z pracy. Powstawanie motywacji poprzez udział w zyskach J. Piwowarczyk (2006) tłumaczy zwiększeniem dochodu pracowników, co tym samym powoduje zaspokojenie ich potrzeb materialnych. Trzeba zauważyć, że wzrost dochodu zależy od wielu czynników, w tym szczególnie sytuacji rynkowej, np. koniunktury gospodarczej oraz to, że tą formę uczestnictwa nie stosuje się systematycznie. Pojawiają się zatem pytania: czy wspomniany dochód powoduje krótko – czy długookresowy wzrost motywacji? Czy zwiększają się oczekiwania wobec wysokości udziału w zyskach, czy też zaspokajania nowych potrzeb – satysfakcji, samorealizacji? Które z potrzeb – materialne czy niematerialne – mogą być zaspokajane w organizacji?

Zauważmy, że indywidualne udziały we własności firmy także powiększają majątek zatrudnionych a przede wszystkim tworzą one poczucie bycia na swoim, co ma znaczenie dla twórczego i odpowiedzialnego zaangażowania się (Kozłowski, 2001; Piwowarczyk, 2006). Istotną staje się jednak satysfakcja z udziału we własności, gdyż jak wskazują wyniki badań, niezadowolenie z akcjonariatu pracowniczego może powodować spadek motywacji do pracy (za: Daniecki, 1998). Partycypacja własnościowa umożliwia członkom organizacji zdobywanie informacji na temat wyznaczników działalności przedsiębiorstwa. Mają one wpływ na potrzebę bezpieczeństwa a także, poprzez umożliwienie sprawowania kontroli nad sytuacją, sprzyjają zaangażowaniu pracowników, szczególnie w sytuacjach kryzysowych.

Natomiast konsekwencjami formy partycypacji przejawiającej się włączaniem podwładnych w podejmowanie decyzji związanych z funkcjonowaniem organizacji są, zdaniem W. Anthony (za: Piwowarski, 2006): polepszenie komunikacji wewnątrz

organizacji, poprawa relacji menedżer-podwładny, wzrost jakości podejmowanych decyzji, utrwalanie pracy zespołowej, większa skłonność do akceptowania różnych zmian organizacyjnych oraz umocnienie więzi między pracownikami a firmą. Na poprawę stosunków międzyludzkich wskazuje także M. Dębowska (1999), a S. Borkowska (1990) podkreśla wzrost motywacji wewnętrznej.

Według W. Danieckiego (1998) polepszenie komunikowania w przedsiębiorstwach poprzez partycypację decyzyjną jest spowodowane pozbywaniem się lęku wobec przełożonych, w wyniku redukcji dystansu władzy i zmniejszania się poczucia nadzoru. Jednocześnie trzeba podkreślić za L. Jakubowem (2004), że to partycypacja **bezpośrednia** poprawia komunikowanie wewnątrz organizacji, wzmacnia motywację i umożliwia zespołowe uczenie się. Także M. Dębowska, pisząc o motywacyjnej roli partycypacji, zwraca uwagę na istotnie mniejsze znaczenie udziału pośredniego niż bezpośredniego. Mimo, że pierwsza z wymienionych form współudziału ułatwia podejmowanie decyzji, konsultowanie czy kontrolowanie wprowadzania ich w życie to jednak wymaga częstych i systematycznych kontaktów reprezentantów z przedstawicielami (rysunek 2). Równocześnie trzeba zauważyć, że stosowanie uczestnictwa **dobrowolnego** umożliwia dostosowanie zachowań a przez to działań organizacyjnych do uwarunkowań sytuacyjnych oraz ułatwia godzenie interesów większości pracowników i kształtowanie ich przekonań o zasadności dzielenia się menedżerów swoimi uprawnieniami (Kozłowski 2001). Sprzyja ona także poznawaniu wzajemnych potrzeb, konwersji wiedzy i rozszerzaniu kompetencji a to wszystko przyczynia się do poprawy relacji menedżer-podwładny (rysunek 3). Stosowanie partycypacji bezpośredniej i dobrowolnej wymaga jednak od przełożonych „zaakceptowania praw pracowników do współkierowania i w związku z tym nadania im uprawnień jako podmiotom procesu decyzyjnego” (Błaszczuk, 1988: 22) a zatem także zmiany w postrzeganiu swojej roli/ funkcji w organizacji – przewyższania obawy o utratę autorytetu (por.: Spreitzer, Mishra, 1999). Wymaga również zaufania menedżerów wobec podwładnych. Jego brak obniża poziom satysfakcji z pracy i wydajności, skutkuje absencją, wykonywaniem zadań pod wpływem stresu, który negatywnie działa na ich realizację (Sagie, Koslowsky, 2000).



Rys. 2. Nasilenie konsekwencji współdziału w podejmowaniu decyzji poprzez intensywność partycypacji i sposób uczestnictwa

Źródło: Opracowanie własne.

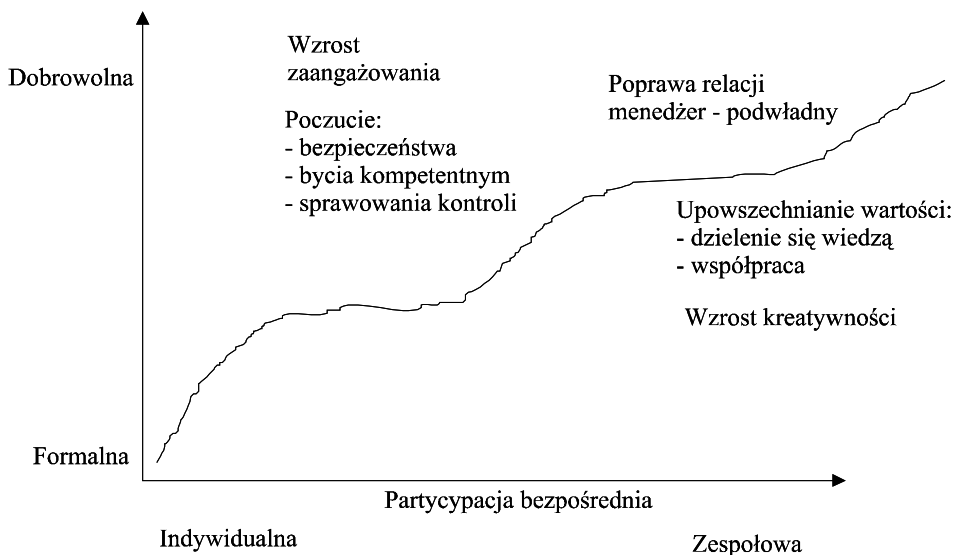
Podkreślmy, że jakość decyzji podejmowanych przy współdziale pracowników jest wyższa, gdyż, jak piszą K. Miller i P. Monge (1986), informacje przekazywane menedżerom przez podwładnych w trakcie tego procesu uzupełniają „obraz” sytuacji. Udział w procesie decyzyjnym umożliwia również pracownikom poszerzenie wiedzy na temat przedsiębiorstwa, w tym szczególnie – poznanie celów, do których realizacji dąży organizacja czy zrozumienie przyjętych sposobów ich osiągania. Tym samym osoby partycypujące mogą lepiej wykonywać swoje zadania. Poszerzanie wiedzy o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, poprzez znajomość sytuacji a zarazem sprawowanie kontroli nad nią, zaspokaja także potrzebę bezpieczeństwa. Włączanie członków organizacji w proces decyzyjny, jak piszą G. Latham, T. Steel i L. Saari (1982), należy również postrzegać jako wykorzystanie ich wiedzy, doświadczenia i umiejętności, co oznacza zaspokojenie potrzeby uznania (rysunek 3).

Współdział podwładnych w procesie decyzyjnym sprzyja akceptacji tych decyzji, w których podejmowaniu brali udział. W przypadku, gdy dotyczą one dokonywania zmian w organizacji, włączenie członków organizacji w ich planowanie spowoduje poszerzanie ich wiedzy na temat wdrażanych rozwiązań, co ułatwia wprowadzanie zmian (zmniejsza czas wdrożenia, jak i usprawnia proces) czyli ogranicza długotrwały negatywny wpływ wprowadzania nowych rozwiązań na wydajność (Miller, Monge, 1986).

Jak wskazuje J. Wratny (1994) prawdopodobieństwo trwałego wzrostu wydajności pracy zwiększa się wtedy, gdy obejmuje ona współudział w decyzjach operacyjnych, taktycznych i strategicznych, jak także wtedy, gdy wyraża się w mechanizmach i instytucjach o charakterze raczej współdecydowania (**aktywne** uczestnictwo) niż konsultacji (bierny udział).

Przypomnijmy, że nie wszyscy pracownicy przejawiają chęć i wolę współudziału w podejmowaniu decyzji (Vroom, Lowin i Tannenbaum, za: Ivancevich, 1979; Stankiewicz, 1998) co nie pozostaje bez wpływu na aktywność ich udziału. Zaprezentowane konsekwencje mogą być zatem ograniczane w przypadku uczestnictwa takich osób.

Uczestnictwo zespołowe w podejmowaniu decyzji sprzyja kształtowaniu norm promujących wysiłek i poświęcenie oraz internalizacji takich wartości, jak: współpraca, sprawiedliwość, otwartość na innych, chęć dzielenia się wiedzą, udzielania pomocy. Wzrasta także morale i spójność grupy. Intensyfikuje się partycypacja nieformalna. Nasila się, co jest istotne z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, kreatywność rozwiązań (Sagie, Koslowsky, 2000). Warto zauważyć, że grupowe mechanizmy działają skuteczniej tam, gdzie pracownicy są współwłaścicielami przedsiębiorstwa. Funkcje współudziału zespołowego mogą być natomiast ograniczane przez takie inhibitory specyficzne dla pracy zespołowej, jak: możliwość dominacji jednostki, występowanie wewnętrznych, destruktywnych konfliktów, rozproszenie odpowiedzialności, grupowe myślenie, nadmierne podejmowanie ryzyka oraz wywieranie nacisków zamiast dążenia do osiągania kompromisów (rysunek 3).



Rys. 3. Nasilenie konsekwencji współudziału w podejmowaniu decyzji partycypacji bezpośredniej i stopnia sformalizowania uczestnictwa

Źródło: Opracowanie własne.

Istotnym w rozważaniach nad konsekwencjami współdziału pracowników staje się także kryterium **zasięgu** partycypacji. Jak piszą R. Likert, M. Patchen, V. Rus i M. Conte (za: Daniecki, 1998) umożliwienie członkom organizacji wywierania wpływu na sprawy strategiczne rodzi poczucie odpowiedzialności za całe przedsiębiorstwo. Ponadto, umacnia się przekonanie co do posiadanych kompetencji w sprawach związanych z realizacją zadań (Steel, Lloyd, 1988). Jest ono wynikiem postrzegania współdziału przez podwładnych jako uznania ich wiedzy i umiejętności, co powoduje zwiększenie wiary we własne możliwości i poczucia własnej skuteczności. Zarazem, jak podkreśla E. Lawler (za: Daniecki, 1998), chęć okazania się kompetentnym skłania pracowników do zainteresowania się pracą i jej organizacją, przez co wykonywanie zadań staje się bardziej atrakcyjne same w sobie i powoduje wzrost motywacji wewnętrznej. Równocześnie, wymagając przygotowania – zdobywania informacji, wiedzy, szkolenia, dyskusji – oprócz poszerzania wiedzy, przyczynia się do nabywania umiejętności selekcjonowania pomysłów, przewidywania skutków rozwiązań, dostrzegania potrzeb innych, koordynacji wysiłków; a także sprzyja upowszechnianiu się przekonania, że ma się lepsze rozeznanie na temat działalności przedsiębiorstwa niż dotychczas.

Wymienione konsekwencje, w przypadku uczestnictwa w decyzjach na wyższym szczeblu zarządzania, wymagają wiedzy na temat osiągnięć, to znaczy przekazywania informacji zwrotnych o wynikach (Dudek, 2001). Istotna jest bowiem, z perspektywy wskazanej potrzeby kontroli osiągnięć, możliwość oceny (poznawczej i behawioralnej) realności wpływu. Sprężenie zwrotne sprzyja także kształtowaniu zaufania podwładnych wobec menedżerów a tym samym polepszaniu ich wzajemnych relacji oraz powoduje ciągłość zaangażowania w wykonywanie działań operacyjnych.

Zakończenie

Konsekwencje społeczne współdziału można ująć w takie kategorie, jak: motywacja, rozwój pracowników, kultura organizacyjna i relacje między pracownikami (tabela 2).

Tabela 2. Społeczne konsekwencje różnych form partycypacji pracowników

Obszary konsekwencji społecznych	Opis konsekwencji	Formy partycypacji
Motywacja	Zaspokajanie potrzeb materialnych	Partycypacja finansowa i własnościowa
	Zaspokajanie potrzeb niematerialnych	Partycypacja własnościowa i decyzyjna, w tym szczególnie zasięg uczestnictwa (wzmocnienie motywacji wewnętrznej)
Rozwój pracowników	Zdobywanie informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji	Partycypacja własnościowa, decyzyjna
	Poszerzanie wiedzy	Partycypacja dobrowolna, bezpośrednia i aktywna
Kultura organizacyjna	Kreowanie norm i wartości, jak: odpowiedzialność	Partycypacja własnościowa, decyzyjna
	współpraca, otwartość na innych, kreatywność dzielenie się wiedzą	Partycypacja aktywna, zespołowa, dobrowolna
Relacje między pracownikami	Poprawa relacji menedżer-podwładny, w tym poprzez: poznanie wzajemne potrzeb i kompetencji	Partycypacja decyzyjna, a w szczególności: współudział aktywny, dobrowolny, bezpośredni

Źródło: Opracowanie własne.

Motywacja pracowników do pracy wzrasta niezależnie od przedmiotu udziału pracowników, ale wewnętrzna motywacja jest rozwijana wtedy, gdy podwładni są włączani w podejmowanie decyzji na różnych poziomach organizacyjnych zarządzania przedsiębiorstwem. To także partycypacja decyzyjna sprzyja poszerzaniu wiedzy zatrudnionych, nabywaniu nowych umiejętności. Uwzględniając ważność decyzji dla partycypujących oraz takie ich potrzeby, jak niezależność, autorytaryzm, akceptacja udziału, trzeba zwrócić uwagę, że znaczenie mają następujące formy związane z podejmowaniem decyzji: dobrowolność współudziału, aktywność, bezpośredniość i pełność uczestnictwa. Poprzez nie wzajemnie poznają się członkowie organizacji, poprawie ulegają ich relacje oraz internalizowane są takie pożądane wartości, jak: otwartość na innych, dzielenie się wiedzą, udzielanie pomocy. Kształtowany jest zatem klimat współpracy oraz tworzona/modyfikowana kultura organizacyjna.

Trzeba pamiętać, że wskazane konsekwencje wymagają znajomości pracowników, w tym szczególnie ich potrzeb oraz nastawienia wobec partycypacji, dzielenia się uprawnieniami przełożonych z podwładnymi, tworzenia klimatu zaufania a także współpracy, który może zapobiegać dysfunkcjom pracy zespołowej.

Literatura

- Błaszczuk 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.
- Dachler P.H., Wilpert B., 1978, *Conceptual dimensions and boudaries of participation in organizations: a critical evakuation*, „*Administrative Science Quarterly*“, Vol. 23.
- Daniecki W., 1998, *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Olsztyn: Ursula Consulting.
- Jakubów L., 2004, *Zarządzanie partycypacyjne w polskich przedsiębiorstwach*, w: J. Skalik (red.) „*Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*”, Nr 1014, Wrocław: .
- Jasińska J., 2004, *Uwarunkowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej* w: Skalik J. (red.) „*Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*. Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna”, Wrocław, Nr 1032.
- Jeżak J., 2004, *Teoria własności oraz jej implikacje dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, w: Skalik J. (red.) „*Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*”, Wrocław, Nr 1014, .
- 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 Akademii Ekonomicznej.
- 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 Akademii Ekonomicznej.
- Spreitzer G.M., Mishra A., 1999, *Giving up control without losing control*, „*Group&Organization Manamement*”, Vol. 24, No. 2.
- Stankiewicz J., 1995, *Socjologia organizacji*, Zielona Góra: WSI.
- Stankiewicz J., 1998, *Zarządzanie partycypacją pracowników w procesie wdrażania zmian*, „*Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*”, nr 803.
- 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.
- Wrątny J., 1994, *Partycypacja pracownicza w prawie europejskim. Rozwój wśród przeciwnieństw*, „*Studia i Materiały*”, zeszyt 1, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Wrątny J., 2002, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Część IV

Problemy polityki personalnej współczesnych organizacji

Postrzeganie systemów motywacyjnych w organizacjach, w krajach o zróżnicowanym poziomie dochodu narodowego (na przykładzie banków w Polsce, we Francji i w Egipcie)

Założenia teoretyczne

U podstaw zamysłu napisania artykułu dotyczącego postrzegania systemów motywacji leżała chęć zweryfikowania zasadności nadal popularnej ale jednocześnie dość przebrzmiałej koncepcji motywacji człowieka skonstruowanej w latach trzydziestych ubiegłego stulecia przez amerykańskiego psychologa pracy A. Masłowa i teorii E.R.G. C.P. Aldfeldera. Koncepcje te zakładają priorytetową rolę potrzeb o charakterze podstawowym (potrzeby fizjologiczne, potrzeby bytowe, potrzeby bezpieczeństwa) jako bezpośrednich motywów działania człowieka, aktywizujących jego zaangażowaną działalność (zawodową) (por. Sowińska, 2003: 81-82). W ostatnim okresie koncepcje te spotkały się z krytyką licznych autorów, zarzucającą im uproszczone, redukcjonistyczne i deterministyczne podejście do człowieka, które sprawia że zostaje on w pewnym stopniu pozbawiony jego immanentnych wartości humanistycznych (Por. Baldoni, 2004; Breakwell, Schaf-Fife et al., 2006; Eliot, 2005; Miller, 2002; Morreale, Spitzberg 2006; Softlas, 2004; Zagrzebski, 2004). W myśl ujęcia prezentowanego przez autorów koncepcji wartości te jak również wypływające z nich potrzeby wyższego rzędu mogą pojawiać się dopiero wówczas kiedy człowiek zaspokoi swoje podstawowe potrzeby. Liczne czyny heroiczne, podejmowane przez ludzi w sytuacji kiedy nie mogłoby być mowy o zaspakajaniu swoich podstawowych potrzeb przeczą tej, stosunkowo oczywistej zależności (Kępiński, 1972: 115).

Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja zasadności wspomnianych koncepcji, tzn. identyfikacja postrzegania systemu motywowania przez pracowników określonej, porównywalnej ze sobą branży w takich krajach jak Polska, Francja i Egipt¹.

U podstaw tak sformułowanego celu leży hipoteza zakładająca, że istnieje odmienność postrzegania systemów motywowania u trzech wymienionych nacji,

¹ Wybór określonych krajów gdzie przeprowadzono badania (obok względów czysto pragmatycznych) był spowodowany zróżnicowanym poziomem wskaźnika PKB (produktu krajowego brutto).

sprawiająca, że Francuzi preferują pozamaterialne elementy systemu motywacji w przeciwieństwie do Polaków a w szczególności do Egipcjan gdzie dominuje wartościowanie oparte o kryteria zaspokajania podstawowych potrzeb bytowych a więc elementach motywacji płacowej.

Jak wskazują doniesienia z literatury (por. Robbins, 2004: 14) zapewnienie wysokiej motywacji pracowników może odbywać się w następujący sposób:

- poprzez rzetelnie przeprowadzoną rekrutację i selekcję kandydatów do pracy, która prowadzi do najbardziej trafnego wyboru kandydatów do pracy zarówno z punktu widzenia organizacji poszukującej kandydatów do pracy jak i jednostki, która pracy poszukuje,
- poprzez wzbudzanie motywacji na poziomie organizacji, poprzez tworzenie określonych, skutecznych systemów motywacji,
- poprzez politykę państwa i sterowanie otoczeniem biznesu np. ograniczającym poziom bezrobocia, selektywnie udzielającą najbardziej potrzebującym wsparcia społecznego, osobom nie podejmującym pracy itp.

Właściwe przeprowadzanie rekrutacji i selekcji zmierza do znalezienia kandydatów do pracy o rozbudowanej motywacji autotelicznej (por. Robbins, 2004: 14)² tzn. takich przyszłych pracowników, którzy bardzo angażują się w wykonywaną pracę, stającą się samą w sobie źródłem atrakcji dla jednostki.

Wzbudzanie motywacji na poziomie organizacji może wiązać się z opisanym już wielokrotnie w podręcznikach literatury przedmiotu wzbogacaniem pracy np. poprzez zwiększanie odpowiedzialności i autonomii, realizację bardziej atrakcyjnych dla pracownika zadań zawodowych. Przynosząca pozytywne efekty polityka gospodarcza kraju jest kolejnym elementem kreującym szeroko ujmowaną strategię motywacji (Buchanan, 1995: 95). Uwzględnienie w systemie motywacji złożoności zarówno samego zjawiska jak i działań, które powinny być podejmowane w sferze motywacji płacowej i pozapłacowej przez wymienione podmioty wydaje się być niezbędnym warunkiem zapewnienia jej skuteczności (Keller, 1999: 247).

Realizacja wymienionych uprzednio celów badawczych wymagała sformułowania konkretnych problemów szczegółowych:

1. Jak postrzegane są systemy motywacji przez pracowników wykonawczych, zatrudnionych w bankach w Polsce, Francji i w Egipcie?
2. Jaki jest poziom zadowolenia z pracy pracowników zatrudnionych w poszczególnych bankach?

² Motywacja autoteliczna zdaniem J. Reykowskiego oznacza taki rodzaj motywacji wewnętrznej jednostki, która wykonując pracę zawodową realizuje jednocześnie swoje potrzeby, preferencje i wartości.

Organizacja i teren badań

Przeprowadzone badania obejmowały dwa etapy.

W badaniach pierwszego etapu uczestniczyło odpowiednio: 58, 54 i 52 pracowników wykonawczych zatrudnionych w bankach w Polsce (Poznań), Francji (Paryż), Egipcie (Kair)³. W drugim etapie udział wzięło odpowiednio 59, 45 i 59 pracowników

Banki zatrudniały od 214 do 524 pracowników. Badania zostały przeprowadzone w okresie od września do grudnia 2006 roku i od stycznia do marca 2007 roku (II etap)

Do badań wykorzystano specjalnie skonstruowany kwestionariusz zawierający łącznie 24 pytania, który został uprzednio zweryfikowany pod względem rzetelności⁴. Kwestionariusz został przetłumaczony na język francuski i angielski przez dwóch zaprzysiężonych tłumaczy. Kwestionariusza nie tłumaczono na język arabski ze względu na fakt, że wszystkie osoby uczestniczące w badaniach z Egiptu studia wyższe odbywały w języku angielskim. W wybranych przypadkach osoby badane tworzyły własną listę odpowiedzi, w trakcie wcześniej przeprowadzonych badań pilotażowych, w których uczestniczyło odpowiednio 21, 17 i 15 pracowników. Warunkiem zamieszczenia opinii osób badanych, w części zawierającej opis wyników badań był wybór określonej odpowiedzi (czynnika) przez minimum 25% osób. W trakcie I etapu badań, dane na temat wartościowania poszczególnych elementów systemu motywacji uzyskano na podstawie rozmowy, w której uczestniczyło odpowiednio 27, 21 i 24 pracowników.

Tabela 1. Informacje o osobach biorących udział w badaniu w I etapie badań

Rodzaj charakterystyki	Polacy		Francuzi		Egipcjanie	
	N	%	N	%	N	%
Płeć						
Kobiety	29	50	23	42,59	32	61,54
Mężczyźni	29	50	31	57,41	20	38,46
Wiek						
Do 25	7	12,07	1	1,85	7	13,46
26- 37	14	24,14	15	27,78	20	38,46
37-47	21	36,21	24	44,44	7	13,46
Ponad 47	16	27,58	14	25,92	18	34,67
Licencjat	22	37,93	35	64,81	28	53,85
Wyższe	36	62,07	17	35,29	26	46,15

Źródło: Opracowanie własne.

³ Ze względu na konieczność złożenia deklaracji o nie ujawnianiu nazwy banku przez stronę polską nazwy pozostałych banków także nie zostaną zamieszczone w artykule.

⁴ Rzetelność testu weryfikowano metodą test – retest współczynnikiem korelacji „r” Pearsona wynosi ona $r = 0,724$ i jest istotna na poziomie istotności $p > 0,05$.

Tabela 2. Informacje o osobach biorących udział w badaniu w II etapie badań

Rodzaj charakterystyki	Polacy		Francuzi		Egipcjanie	
	N	%	N	%	N	%
Płeć						
Kobiety	39	66,10	24	53,33	32	61,54
Mężczyźni	20	33,90	21	46,67	20	38,46
Wiek						
Do 25	8	13,56	2	4,44	2	3,39
26-37	12	20,34	14	31,11	28	47,46
37-47	21	35,59	13	28,88	5	8,47
Ponad 47	18	30,51	16	35,56	24	40,68
Licencjat	20	33,90	20	44,44	13	72,88
Wyższe	39	66,10	25	65,66	16	27,22

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań

Ocenę systemu motywacji przeprowadzano przy zastosowaniu dwóch ilościowych kryteriów: wskaźnika ogólnej oceny systemu motywacji i poziomu zadowolenia z pracy w zależności od poziomu wykształcenia. U podstaw tak przyjętej dywersyfikacji leży założenie o istnieniu rozbieżności w poziomie zadowolenia z pracy między osobami posiadającymi wykształcenie na poziomie licencjata i studiami magisterskimi (najczęściej posiadającymi stopień MBA – Master’s of Business Administration).

Tabela 3. Ogólna ocena poziomu motywacji przeprowadzona przez pracowników banków w Polsce, Francji i Egipcie (I etap badań)

Ocena systemu	Polacy		Francuzi		Egipcjanie	
	N	%	N	%	N	%
16-20 b. dobra	1	1,72	2	3,70	13	25,00
11-15 dobra	14	24,14	20	37,04	33	63,46
6-10 średnia	39	67,24	30	55,56	6	11,54
Poniżej 5 niska	4	6,90	2	3,70	-	-
suma	58	100,0	54	100,0	52	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza zamieszczonej tabeli wskazuje, że najwyżej, najbardziej pozytywnie ocenili system motywacji pracownicy banku z Egiptu – ok. 25 % osób istniejący system motywacji uznało za wręcz b. dobry, przyporządkowując mu maksymalną liczbę punktów a następnie za dobry – ok. 63% pracowników. Wśród pracowników zatrudnionych w banku we Francji a następnie w Polsce oceny były zdecydowanie mniej optymistyczne. Przeważająca część respondentów, przedstawicieli obu pozostałych nacji uznała funkcjonujący w swoim miejscu pracy system motywacji za „średni” (odpowiednio ok. ok.56% i ok. 67%) a następnie za „dobry” (ok. 37 i 24%)⁵.

Tabela 4. Ogólna ocena poziomu motywacji przeprowadzona przez pracowników banków w Polsce, Francji i Egipcie (II etap badań)

Ocena systemu	Polacy		Francuzi		Egipcjanie	
	N	%	N	%	N	%
16-20 b. dobra	4	6,78	5	11,11	11	18,65
11-15 dobra	18	30,51	8	17,78	40	67,80
6-10 średnia	31	54,54	27	60,00	5	8,47
Poniżej 5 niska	5	8,47	5	11,11	3	5,08
suma	59	100,0	45	100,0	59	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Zaistniałe w I etapie badań rozbieżności między ocenami poszczególnych nacji mogą wynikać z odmiennych kryteriów wartościowania systemów motywacji w poszczególnych krajach. Zaskoczenie budzi jednak fakt bardziej pozytywnej oceny systemu motywacji w banku we Francji niż w Polsce. Wydawać by się mogło, bowiem, że pracownicy banku we Francji stosują bardziej wyrafinowane a jednocześnie trudniejsze do spełnienia przez zarząd banku, kryteria oceny systemu motywacji niż ich polscy koledzy. Wyniki badań nie potwierdziły tego przypuszczenia. Być może jednak bezpośrednią przyczyną pozytywnych ocen jest funkcjonujący w uczestniczącym w badaniach banku rozbudowany system świadczeń socjalnych, który powoduje, że ogólna ocena systemu motywacji jest pozytywna.

Analiza danych uzyskanych w drugim etapie badań niestety nie potwierdziła stwierdzonej w I etapie przewagi pozytywnych ocen systemu motywacji we Francji, w porównaniu z odpowiednią oceną tegoż systemu, przeprowadzoną przez ich polskich kolegów. Obok wysokich ocen Egipcjan na drugim miejscu pod względem wartościowania systemu motywacji uplasowali się Polacy, Francuzi natomiast częściej oceniali system motywacji w zatrudniających ich bankach jako „średni” (ok. 55%). Niezależnie więc od sformułowanej wcześniej interpretacji oczekiwania

⁵ Analiza statystyczna przeprowadzona za pomocą testu „t” Studenta wykazała statystycznie istotne ($p > 0,01$) rozbieżności między rozkładami zawierającymi dane odnośnie do systemów motywacji.

pracowników banków z Francji wydają się być najtrudniejsze do realizacji przez pracodawców.

Tabela 5. Poziom zadowolenia z pracy w zależności od wykształcenia osób uczestniczących w badaniach (I etap)

Poziom zadowolenia	Polacy wyk. lic./magister.				Francuzi wyk. lic./magister.				Egipcjanie wyk. lic./magister.			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
17-20 pkt.	1	4,55	-	-	16	45,71	10	58,82	2	7,14	-	-
13-16 pkt.	5	22,73	14	38,89	16	45,71	6	35,29	17	60,71	4	15,38
9-12 pkt.	12	54,54	15	41,67	3	8,56	1	5,89	7	25,00	13	50,00
5-8 pkt.	4	18,18	7	19,44	-	-	-	-	2	7,15	9	34,62
Suma	22	100,00	36	100,00	35	100,00	17	100,00	28	100,00	26	100,00

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6. Poziom zadowolenia z pracy w zależności od wykształcenia osób uczestniczących w badaniach (II etap)

Poziom zadowolenia	Polacy wyk. lic./magister.				Francuzi wyk. lic./magister.				Egipcjanie wyk. lic./magister.			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
17-20 pkt.	-	-	2	6,45	11	40,74	8	44,44	4	9,52	1	5,88
13-16 pkt.	7	38,89	9	29,03	11	40,74	7	38,89	24	57,15	7	41,19
9-12 pkt.	7	38,89	12	38,71	4	14,81	1	55,56	10	23,81	2	11,77
5-8 pkt.	4	22,22	8	25,81	1	3,71	2	11,11	4	9,52	8	47,06
Suma	18	100,00	31	100,00	35	100,00	18	100,00	42	100,00	17	100,00

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane dane zarówno w I jak i II etapie badań wykazują, że podobnie jak w przypadku oceny systemów motywacji najwyższe oceny pod względem zadowolenia z pracy otrzymali Egipcjanie, w dalszej kolejności Francuzi a następnie Polacy, niezależnie od poziomu wykształcenia. Polacy i Francuzi w przeciwieństwie do Egipskich kolegów bardziej krytycznie oceniają swój poziom zadowolenia z pracy, wskazując na niedostatki istniejącego systemu motywacji. Analizując jednak poziom zadowolenia z pracy w zależności od uzyskanego stopnia: licencjata czy wykształcenia magisterskiego można zaobserwować rozbieżności zarówno wewnątrz badanych grup jak i między poszczególnymi nacjami⁶. Polacy i Egipcjanie po

⁶ Zależność między poziomem zadowolenia z pracy u przedstawicieli poszczególnych, uczestniczących w badaniach krajów a ich poziomem wykształcenia, w trakcie obu etapów badań weryfikowano testem „t” Studenta przy „df” wynoszącym odpowiednio 57, 54, 51 i na poziomie istotności $p > 0,5$; wynosi ona (Polacy, Francuzi i Egipcjanie) $t = 1,97$, $t = 2,11$ oraz $t = 2,26$ a następnie przy $df = 58, 44, 58$, na tym samym poziomie istotności, $t = 2,07$, $t = 2,17$ i $t = 2,11$

ukończonych studiach magisterskich wykazują większy poziom zadowolenia z pracy niż Francuzi, wśród których wyższemu poziomowi z pracy towarzyszy dyplom stanowiący u nas odpowiednik licencjata. Sytuacja ta może wynikać z większej troski o tę grupę pracowników, wyrażanej poprzez określoną politykę personalną różnicującą wśród pracowników banku rodzaj posiadanego wykształcenia, może też być efektem przypadkowego koincydentu, ze względu na niezbyt liczną grupę badawczą..

Na uwagę zasługuje fakt, że osoby udzielające odpowiedzi (w szczególności z banku w Egipcie, chociaż także i w pozostałych bankach) mimo szeregu negatywnych, szczegółowych ocen kwestionariusza prezentowały generalnie wysoki poziom zadowolenia z pracy. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku omawianych już oceniania systemów motywacji. Szczegółowa analiza poszczególnych elementów systemu wskazywała na całkiem negatywną ocenę podczas gdy cały system motywacji został oceniony pozytywnie⁷.

Uzyskane za pomocą rozmowy wyniki badań mimo zdiagnozowania pewnych rozbieżności między pracownikami banku reprezentującymi zróżnicowane pod względem dochodu narodowego kraje, potwierdziły w zasadzie konieczność stosowania zróżnicowanych systemów motywacji płacowej i pozapłacowej niezależnie od narodowości osób uczestniczących w badaniach. Zarówno Polacy jak i Francuzi a także Egipcjanie w swoich wypowiedziach dotyczących oceny systemów motywacji w bankach podkreślali, że obok czynników związanych z wynagrodzeniem (które to czynniki nie zawsze typowano jako najważniejsze) istotną rolę odgrywa praca zgodna z zainteresowaniami, preferencjami i posiadanymi kompetencjami, możliwość szeroko rozumianego awansu, traktowanego również jako wzbogacanie pracy a więc zwiększenie autonomii wykonywanej pracy i dostosowanie konkretnego stanowiska pracy do kompetencji i preferencji zatrudnionych na nim osób itp. Być może sytuacja ta wynika z faktu, że wszystkie uczestniczące w badaniach osoby posiadały wyższe wykształcenie tak więc rezultaty badawcze ze względu na tendencyjny dobór próby nie mogą być uogólniane na wszystkich pracowników banku

Stwierdzenie to implikuje postulat troski o potrzebę rozwoju wspomnianej w części teoretycznej motywacji autotelicznej poprzez stosowanie właściwej rekrutacji i selekcji, uwzględniającej wzajemne dopasowanie stanowiska pracy do kompetencji i, zainteresowań i preferencji kandydatów do pracy. Wówczas będzie można oczekiwać, że będą oni bardziej zaangażowani w wykonywaną pracę,

⁷ Rozmowy prowadzone z 6 przedstawicielami samodzielnych pracowników naukowo –dydaktycznych i 12 absolwentami „6 th. October University „ w Kairze wskazały na sytuację podwyższonego bezrobocia jako główną przyczynę zaobserwowanego stanu rzeczy, kiedy motywujący staje się sam fakt posiadania pracy. Absolwenci wspomnianej uczelni zaakcentowali jeszcze jedno niekorzystne zjawisko – im wyższe wykształcenie i lepsze przygotowanie zawodowe posiadają absolwenci tym większe napotykały problemy ze znalezieniem dla siebie odpowiedniej pracy.

nie odczuwając jej uciążliwości i mając możliwość wykonywania pracy niejako „dla siebie”.

Warto wspomnieć, że uzyskane dane przyczyniają się do łamania zakorzenionych, stereotypowych postaw zakładających, że w krajach, które nie zaliczają się do rozwiniętych krajów Europejskich jak np. Egipt musi dominować wyłącznie motywacja płacowa, materialna.; w krajach rozwiniętych, do których można zaliczyć Francję zdecydowanie przeważa motywacja pozamaterialna. Uzyskane w badaniach dane nie pozwalają potwierdzić tego twierdzenia.

Literatura

- Baldoni J., 2004, *Great Motivation Secrets of Great Leaders*, New York: McGraw Hill.
- Breakwell G., Schaw-Fife C. et al., 2006, *Research Methods in Psychology*, London: Sage Publications, Inc.
- Buchanan D., 1995, *Motivation Management*, „Human Resource Management Journal”, nr 2.
- Eliot A., 2005, *Handbook of Competence and Motivation*, New York: The Guilford Press.
- Keller J., 1999, *Attitude is Everything*, New York: Wiley and Sons Press.
- Kępiński A., 1972, *Rytm życia*, Warszawa: PWN.
- Miller W., 2002, *Motivational Interviewing, Second Edition: Preparing People for Change*, New York: The Guilford Press.
- Morreale S., Spitzberg B., 2006, *Human Communication: Motivation, Knowledge, Skills*, New York: John Wiley and Sons Press.
- Reykowski J., 1978, *Teoria motywacji w zarządzaniu*, Warszawa: PWN.
- Robbins S.P., 2004, *Zachowania w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Saftlas Z., 2004, *Motivation that Works: How To Get Motivated and Stay Motivated*, New York: Brooklyn Adibooks.
- Sowińska A., 2003, *Wybrane zagadnienia psychologii ekonomicznej*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Zagrzebski L., 2004, *Divine Motivation Theory*, New York: Cambridge University Press.

Elżbieta Kowalczyk

Praca jako przedmiot negocjacji we współczesnych organizacjach

Wprowadzenie

Rynek pracy w Polsce ulega dynamicznym zmianom, po latach kryzysu spowodowanego nastaniem gospodarki rynkowej oraz szokiem rosyjskim, następuje poprawa sytuacji na nim. Po przestąpieniu Polski do Unii Europejskiej zmniejszyła się stopa bezrobocia rejestrowego z 20,6% w lutym 2004 do 14,9% w lutym 2007¹. Równocześnie zgodnie z prognozą NBP w roku 2009 wyniesie ono 9% (Morawski, 27.04.2007). Rośnie, więc także przekonanie o możliwości odniesienia sukcesu przez osoby poszukujące pracy, a niektórzy wręcz głoszą koniec bezrobocia, co oznacza, iż każdy zmotywowany do podjęcia pracy, a dużym prawdopodobieństwem znajdzie ją. Wraz z korzystnymi zmianami rośnie także znaczenie negocjacji o pracę, które stanowią środek osiągania korzystnego układu pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą.

Celem niniejszego artykułu jest analiza pracy jako przedmiotu toczonych rozmów i zwrócenie uwagi na jej złożony charakter. Autorkę interesują różne aspekty związane z nią, a szczególnie w powiązaniu z kluczowymi problemami negocjacji o pracę.

Praca jako wartość

Pracę zdefiniować można jako wszelkie zadania wykonywane przez człowieka w celu wywiązania się z jego obowiązków zawodowych (Chmiel, 2002: 480). Praca powiązana jest z wysiłkiem, w którym wykorzystuje się posiadane umiejętności,

¹ *Stopa bezrobocia w latach 1990-2007*, GUS, www.stat.gov.pl.

wiedzę, swoje walory osobowościowe zmierzając do osiągnięcia wytyczonego celu. Celem tym może być zapewnienie sobie i swoim bliskim utrzymania, ale także odczucie satysfakcji, doznanie spełnienia, zaspokojenie potrzeb społecznych, uznania, szacunku, możliwość wywierania wpływu i władzy itp. (Armstrong, 2001: 165).

Praca służy, więc wielu celom, a dla większości ludzi jest ona czynnikiem budującym tożsamość jednostki. Dzięki niej można czuć się społecznie użytecznym, być w nurcie życia społecznego, zapewnić sobie i rodzinie pożądany poziom życia. Praca jest, więc wartością przez sam fakt jej posiadania, dodatkowo także jest przedmiotem wymiany pomiędzy jednostką a organizacją.

Rozpatrując pojęcie pracy należy zwrócić uwagę na fakt, iż cel pracy może mieć wieloraki charakter, a mianowicie moralny, intelektualny lub materialny. Ponadto jest ona, chociażby w wymiarze subiektywnym, użyteczna. Kolejną kwestią jest wolność pracy, istniejąca nawet w skrajnych sytuacjach przymusu. Posiada też wymiar działania, pozwalający przekroczyć bariery techniczne czy materialne. Wielu autorów podkreśla podmiotowy charakter pracy, gdzie człowiek postrzegany jest jako twórca czynności, dzięki której dąży do zaspokojenia odczuwanych potrzeb. Ponadto wskazuje się na takie cechy pracy jak: świadomość, ciągłość, twórczość, naturalna konieczność, więzotwórczość, samorealizacja, wymiar wychowawczy, ekonomiczność, wymiar socjalno-bytowy, polityczny (Jezior, 2005: 25-27).

Warto, więc zauważyć, iż praca jest dla człowieka wartością, o którą zabiega, której podporządkowuje swoje wybory, która wpływa w znaczący sposób na jakość jego życia. Wartość oznacza natomiast ogólną, abstrakcyjną zasadę, która wyznacza wzorce zachowań w danej kulturze bądź społeczeństwie, a równocześnie członkowie owego społeczeństwa wysoko ją cenią. Powstałe wartości społeczne tworzą rdzeń, wokół którego dokonuje się integracja celów indywidualnych i społecznych. Ich przykładami mogą być wykształcenie, przyjaźń, wolność, praca (Rebber, 2000: 810).

Omawiając pojęcie wartości i jego systemów należy zwrócić uwagę, iż w rozważaniach teoretyków można dokonać ich podziału na:

- wartości autoteliczne i instrumentalne (czyli wartości-cele i wartości-środki),
- wartości realizowane i uświadamiane,
- wartości konkretne i abstrakcyjne.

Podziały te są jednak arbitralne a kryteria pozwalające je rozróżnić są niejasne, zaś tworzone kategorie – nierozłączne. Nadto wartości autoteliczne i instrumentalne są często układem dynamicznym i zmiennym, powodującym przekształcanie się jednych w drugie (Jałowiecki, 1982: 113-114). Te pierwsze są pożądanymi stanami docelowymi, natomiast drugie są pożądanymi sposobami zachowań (Jezior, 2005: 40).

S. Jałowiecki wymienia, w oparciu o analizę literatury i własne doświadczenia badawcze, osiem kategorii wartości:

- wartości konsumpcyjne,
- wartości uczestnictwa w życiu społecznym,
- wartości pracy,
- wartości zabawy-rozrywki,
- wartości wiedzy,
- wartości etyczne,
- wartości estetyczne,
- wartości religijne (Jałowiecki, 1982: 119).

Wymienione wartości nie występują w oderwaniu od pozostałych, ale tworzą pewną hierarchię nadając poszczególnym kategoriom nadrzędne bądź podrzędne znaczenie. Inne podejście prezentują analitycy z CBOS, którzy przedstawili w badaniach z czerwca 2004 wartości życiowe Polaków. Wśród listy bardzo ważnych wartości na szczycie hierarchii znajdują się 1. zdrowie własne i rodziny (91%), 2. rodzina – małżeństwo, dzieci, udane życie rodzinne (83%). 3. bezpieczeństwo osobiste w domu i na ulicy (79%) 3. spokojne życie bez kłopotów (72%), 4. praca – posiadanie pracy, stałego zatrudnienia (71%), 5. miłość, przyjaźń (65%). Wyniki cytowanych badań pokazują, że praca jest jedną z istotnych wartości współczesnych Polaków. Chociaż spośród różnych aspektów pracy stabilizacja jest najbardziej istotna, mniejsze znaczenie ma zadowolenie z pracy (64%), sukces zawodowy (39%), czy wykształcenie i możliwość podnoszenia kwalifikacji (40%)².

Z przytoczonych badań wynika, iż praca zajmuje wysokie miejsce w hierarchii wartości, chociaż nie wszyscy ją wykonują i równocześnie cenią różne jej aspekty. Dla wielu osób cenny jest sam fakt posiadania pracy, gdyż może on kształtować stosunek do innych zjawisk takich jak samoocena, postrzeganie otoczenia społecznego poczucie zakorzenienia w miejscu zamieszkania, jak też stanowić może podstawę do sprawdzenia samego siebie bądź wyznaczać miejsce w strukturze społecznej (Jezior, 2005: 53). Widoczne jest to w kolejnych badaniach CBOS, z maja 2004, w których badano wartość pracy. Aż 72% respondentów stwierdziło, że praca nadaje sens życiu, tylko 24% osób twierdziło, że jest to jedynie sposób na zarabianie pieniędzy i nikt by nie pracował gdyby nie musiał. Ponadto 82% badanych zgadza się z twierdzeniem, że warto wykonywać swoją pracę z sercem nawet, jeśli nie jest specjalnie znacząca i zaledwie 12% bliższe jest twierdzenie, że nie warto się w nią osobiście angażować. Dodatkowo 79% osób biorących udział w badaniu stoi na stanowisku, iż warto być pracowitym, natomiast zaledwie 18% uważa, iż pracowitość nie jest koniecznym warunkiem sukcesu. Przy czym wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia, pozycji społeczno-zawodowej (inteligencja i kadra kierownicza) oraz w grupie pracujących na własny

² *Wartości życiowe*, Raport z badań, (IV.2004), CBOS, www.cbos.pl.

rachunek wzrasta liczba zwolenników pierwszej opcji. Zestawienie pożądanych cech pracy obrazuje tabela zamieszczona poniżej.

Tabela 1. Pożądane cechy pracy

Pożądane cechy pracy	Wybory w %
Praca przynosząca dobre zarobki	59%
Praca dająca pewność zatrudnienia	57%
Praca w gronie sympatycznych ludzi	52%
Praca pozbawiona stresów i napięć	47%
Praca interesująca	43%
Praca ciesząca się ludzkim szacunkiem	29%
Praca dająca możliwość awansu	28%
Praca w dogodnych godzinach	24%
Praca odpowiadająca zdolnościom	21%
Praca umożliwiająca częste kontakty z ludźmi	21%
Praca samodzielna, odpowiedzialna	20%
Praca umożliwiająca wykazanie się inicjatywą	20%
Praca twórcza, z której powstaje coś nowego, oryginalnego	11%
Praca łatwa, prosta, nieskomplikowana	7%
Praca dająca wpływ na decyzje podejmowane w firmie	6%
Trudno powiedzieć	1%

Źródło: *Praca jako wartość*, Komunikat z badań, CBOS, www.cbos.pl; respondenci mogli wybrać maksymalnie 5 określeń.

Wyniki badań w ramach Polskiego Centralnego Sondażu Społecznego, także płace lokują na pierwszym miejscu w hierarchii ważności z tym, że dla zawodów takich jak specjaliści, wolne zawody, wyżsi urzędnicy i kierownicy przedsiębiorstw, technicy i inny średni personel na pierwsze miejsce wysuwa się sensowność pracy (Morawski, 2003: 254).

Można w tym miejscu postawić hipotezę mówiącą, iż cechy pożądane w pracy będą wyznaczały przebieg rozmów dotyczących zatrudnienia i w pewnym stopniu zdeterminują wybory zawodowe potencjalnych pracobiorców, zwłaszcza tych, którzy mają dużą siłę przetargową w postaci kompetencji zawodowych.

Pojęcie wartości pracy jest ważne w prowadzonych rozważaniach, gdyż w negocjacjach o pracę stanowi ono punkt odniesienia do prowadzonych rozmów. Negocjuje się, więc coś bardzo cennego, co nadaje ludzkiej egzystencji sens i umożliwia godziwe życie.

Stosunek do zatrudnienia

Współczesny rynek pracy wymaga od pracobiorców oraz osób poszukujących pracy dużej mobilności i różnych przejawów elastyczności. By móc sprostać i nadażyć z wymaganiami pracodawców trzeba stale doskonalić się, być gotowym na wyrzeczenia i zaangażowanie. Badania przeprowadzone przez CBOS ukazują charakterystykę zatrudnienia w Polsce. Czas pracy wynosi średnio 45 godzin tygodniowo, przy czym najdłuższy czas pracy deklarują ci, którzy pracują na własny rachunek poza rolnictwem (56,5 h tygodniowo). Różne są też strategie przystosowania się do wymogów rynku pracy, nie wszystka aktywność jest akceptowana przez potencjalnych kandydatów do pracy, nie każde utrudnienia związane w wykonywaniem pracy są przez nich dopuszczane.

Tabela 2. Stosunek do wymogów pracy osób pracujących, uczniów i studentów oraz bezrobotnych (N=640)

Czy poszukując pracy zgodził(a)by się Pan(i) na:	TAK	NIE
Dodatkowe szkolenie na koszt firmy	96%	2%
Nauczenie się obsługi komputera	91%	8%
Rozpoczynania pracy bardzo wcześnie rano	84%	16%
Nauczenie się języka obcego	82%	17%
Niepalenie papierosów w pracy	75%	21%
Kończenie pracy późnym wieczorem	54%	45%
Całkowitą zmianę sposobu ubierania się, makijażu, fryzury itp.	49%	44%
Częste wyjazdy służbowe	41%	57%
Dodatkowe szkolenia na własny koszt	39%	58%
Przebywanie poza domem przez kilka dni w tygodniu	37%	59%
Uciążliwe dojazdy do pracy	32%	65%
Wyprowadzeni się za granicę	31%	66%
Przeprowadzkę do innej miejscowości	30%	66%
Pełną dyspozycyjność 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu	29%	70%
Częstą pracę w soboty i niedziele	29%	69%
Uciążliwą pracę (w hałasie, brudzie)	23%	74%

Źródło: Polacy o swoim zatrudnieniu, Komunikat z badań, (IV.2004), CBOS, www.cbos.pl.

Tak uzyskane dane pogrupowano ze względu na ilość warunków gotowych do zaakceptowania przez jednostki, średni wynik wynosił 8 warunków. Przy czym skłonność do przyjęcia większej liczby warunków oznacza większą elastyczność badanych. W wyniku analizy okazało się, że kobiety są mniej elastyczne od mężczyzn,

ponadto maleje ona z wiekiem, a rośnie wraz z wykształceniem. Natomiast nie miały znaczenia miejsce zamieszkania i zarobki respondentów. Ciekawy jest fakt, iż bezrobotni nie różnią się od pozostałych pod omawianym względem, innymi słowy pozostawanie bez pracy nie wpływa na gotowość do zmian w przyzwyczajeniach, zachowaniu i ponoszenia wyrzeczeń³.

Cytowane wyniki badań pokazują, jakie koszty są gotowi ponieść pracownicy, chociaż o pracę jest nadal stosunkowo trudno, chociaż wskaźnik bezrobocia pozostaje dwucyfrowy pewne ograniczenia w szeroko rozumianej elastyczności są nadal widoczne. Przypuszczenie, jakie można sformułować w oparciu o powyższe dane zwraca uwagę na fakt, iż skuteczność w negocjacjach o pracę będzie po trosze warunkowane gotowością do ponoszenia wysiłku w pracy i realną oceną swego potencjału kwalifikacyjnego przez kandydatów oraz dostosowanym do niego stopniem elastyczności.

Dynamika zmian pracy i jej wpływ na przebieg negocjacji

Warto także zwrócić uwagę na trendy w dynamice zmian pracy, która obejmuje wiele jej aspektów:

- Formalne skracanie czasu pracy i faktycznie jego wydłużanie.
- Większy stopień personifikacji pracy.
- Mniejsza pewność związana z pracą, a zwiększone wymagania wobec pracowników: dotyczące wiedzy, umiejętności profesjonalnych, osobistych i społecznych, gotowość do zmian i uczenia się.
- Rozwój kulturowości korporacyjnej prowadzący do nadmiernego angażowania się w sprawy firmy i silnej orientacji na karierę i sukces zawodowy.
- Zwiększona autonomia pracy, odpowiedzialność i związane z tym ryzyko, większy poziom stresu, zmęczenia psychicznego.
- Zmniejszenie możliwości kariery hierarchicznej na korzyść holistycznej
- Mniej formalne stosunki między kierownictwem a podwładnymi.
- Bardziej kobiecy charakter pracy (nacisk na stosunki międzyludzkie, klimat).
- Zwiększenie stopnia niepewności wynagrodzeń (wzrost udziału wynagrodzeń ruchomych).
- Wzrost elastyczności, zmienności, różnorodności pracy, zmniejszenie rutyny i monotonii pracy.
- Duża dynamika i zmienność zawodów.
- Konieczność częstej zmiany zawodu lub miejsca pracy, pociągająca za sobą ustawiczne doskonalenie umiejętności, stres.

³ *Polacy o swoim zatrudnieniu*, Komunikat z badań, (IV.2004), CBOS, www.cbos.pl

- Zwiększenie różnorodności pracy, ograniczenie standaryzacji pracy.
- Zwiększona polaryzacja jakości pracy: prace ciekawe, twórcze, samodzielne vs niskopłatne, rutynowe, wykonywane „na czarno” (Borkowska, 2003: 17).

Powyższy przegląd obrazuje jak będzie się praca zmieniać, czego rynek pracy będzie wymagać od pracobiorcy. Należy podkreślić, iż w kontekście omawianych zmian rola prowadzonych negocjacji o pracę będzie sukcesywnie wzrastać.

Wymagania stawiane przez pracodawców (zwłaszcza duże korporacje) oraz wysiłki wkładany przez pracobiorców w utrzymanie się na rynku pracy doprowadzić mogą do niekorzystnych zjawisk polegających na zaburzeniu równowagi pomiędzy pracą a życiem, rezygnacji ze wszystkiego, co niezwiązane jest z życiem zawodowym, redukowaniu do minimum tych aspektów życia, które „odciągają” od życia firmowego. Presja sukcesu staje się tak duża, iż zapomina się o zbawiennym wpływie relaksu, życia towarzyskiego czy rodzinnego (Ochinowicz, Grzywacz, 2003: 73-74). By ową równowagę zachować niezbędne są umiejętności społeczne takie jak asertywna obrona własnych praw, konstruktywne rozwiązywanie konfliktów i napięć oraz negocjowanie zasad współpracy, tych spisanych w umowach i niepisanych stanowiących podstawę sformułowania kontraktu psychologicznego jednostka-organizacja.

Dane demograficzne a szanse na zatrudnienie

Wiek, płeć, status rodzinny, narodowość, niepełnosprawność itp. to czynniki stanowiące w dużej mierze o pozycji rynkowej kandydatów do pracy. Co więcej, są one podstawą do dyskryminowania pracowników. Pomimo zapewnień o równości szans nadal na rynku pracy obserwować można trudności w znalezieniu pracy przez młodych, jak i dojrzałych kandydatów, kobiety, osoby samotnie wychowujące dzieci, przedstawicieli niektórych narodowości.

W Unii Europejskiej na straży równości płac kobiet i mężczyzn stoi Traktat Rzymski, natomiast inne szczegółowe uregulowania zależą od norm prawnych obowiązujących w poszczególnych państwach.

Jednym z filarów Europejskiej Polityki Zatrudnienia jest równość szans oznaczająca dążenie do pogodzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym. Starania w tym zakresie zmierzają do wyrównania dysproporcji między zatrudnianiem kobiet i mężczyzn. Ważne jest także działanie na rzecz ułatwiania powrotu na rynek pracy po dłuższej przerwie, czy tworzenie warunków pracy dla osób niepełnosprawnych⁴. Omawiając zagadnienia nierównych szans trzeba zaznaczyć, iż w ramach niesprawiedliwej dyskryminacji może dojść do jej formy jawnej, polegającej na

⁴ Europejska Polityka Zatrudnienia, www.mpips.gov.pl

świadomym odrzuceniu pewnych kandydatów ze względu na ich cechy, bądź do formy utajonej, w której okazuje się, że pewne formy selekcyjne dają przewagę jednej określonej grupie kandydatów (Chmiel, 2003: 57, 95).

Należy zauważyć, że czynnik rodzajowy wpływa na nierówny podział zadań zawodowych, co silnie obserwuje się zwłaszcza w społeczeństwach o męskiej dominacji. Pracę dzieli się na kobiecą i męską, a zdania męskie są bardziej poważane aniżeli kobiece. Pociąga to za sobą wyższy status mężczyzn, aniżeli kobiet. Ciekawym jest, że zmiana proporcji płci osób wykonujących dany zawód, pociąga za sobą zmianę statusu owej profesji. Udowodniono, że z chwilą obejmowania przez kobiety stanowisk i zawodów postrzeganych do tej pory jako męskie, obniżeniu ulega zarówno ich status jak i oferowane stawki wynagrodzeń. W sposób pośredni dowodzi to tezy, że o znaczeniu danej roli zawodowej nie świadczy jej zakres bądź użyteczność, ale pozycja osób ją wykonujących (Wojciszke, 2002: 163). W związku z zaobserwowaną prawidłowością pewne grupy zawodowe niechętnie będą w swym gronie witały kobiety, nadto wymagania stawiane im będą większe, a ich kompetencje wyższe. Owe uprzedzenia znajdą swe odbicie w przebiegu procesu rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, jak też w samych negocjacjach o pracę.

Kobiety i mężczyźni różnią się także oczekiwaniami wobec pracy te pierwsze w większym stopniu cenią jej bezstresowość i możliwości kontaktów z innymi. Mężczyźni natomiast pragnęliby natomiast by ich praca była interesująca, umożliwiała wykazanie się inicjatywą i samodzielnością⁵. W pewnym stopniu różnica rodzajowa będzie warunkowała decyzje kandydatów dotyczące wzięcia udziału w akcji rekrutacyjnej na określone stanowisko, sprzyjać to będzie utrzymywaniu się tradycyjnego podziału zawodów i stanowisk.

Struktura wiekowa społeczeństw, bezrobocie wśród młodzieży wczesna dezaktywacja pracowników dojrzałych stwarza poważne problemy natury społecznej i jest przyczyną nierówności szans spowodowanych zróżnicowaniem wiekowym i stereotypowym postrzeganiem osób np. po 50. roku życia, jako mniej sprawnych w pracy. Wraz z wiekiem różnie spostrzega się też znaczenie pracy w życiu oraz tego, co szczególnie się w niej ceni. Najmłodsi cenią sobie dobrą atmosferę i sympatycznych współpracowników. Młodszy natomiast uważają, iż istotna jest możliwość awansu zawodowego i jej interesujący charakter. Ponadto wraz ze wzrostem wieku rośnie przekonanie, iż ma on istotny wpływ na możliwość uzyskania pracy. Niezależnie od struktury wiekowej, aż 91% badanych uznaje ten czynnik za bardzo ważny bądź ważny⁶. Taki pogląd sprzyjać może swoistej autocenzurze i wycofywaniu się z prób ubiegania się o pracę osób w wieku dojrzałym.

Kolejnym ważkim problemem jest wyrównanie szans osób niepełnosprawnych, służą temu zarówno uregulowania ustawowe, jak i kampanie społeczne promujące niepełnosprawnych. Jednakże dla zaledwie 8% tej populacji źródło utrzymania

⁵ *Praca jako wartość*, Komunikat z badań, (2004), CBOS, www.cbos.pl.

⁶ Tamże.

stanowi praca, a wśród tej grupy poziom bezrobocia jest porównywalny z poziomem bezrobocia osób pełnosprawnych⁷. Czy jednak, aż dla 84% niepełnosprawnych głównym źródłem utrzymania powinny być świadczenia społeczne? Czy osoby te nie powinny być aktywizowane zawodowo, co w wielu przypadkach stanowiłoby równocześnie formę terapii?

Zyski pracodawców i pracobiorców z prowadzenia negocjacji o pracę

Zarówno pracodawcy, jak i pracobiorcy czerpią zyski z negocjacyjnego sposobu rekrutowania pracowników. Do zysków pracodawców zliczyć można min.: zaspokojenie potrzeb ilościowych i/lub jakościowych w organizacji, motywowanie pracowników od momentu wejścia do firmy, ocenę kompetencji pracowników, dbałość o PR oraz wizerunek firmy, dbałość o produkt i klienta, dbałość o zdrowie i satysfakcję pracowników, realizację strategii i filozofii firmy.

Aplikanci także czerpią korzyści z faktu uczestniczenia w procedurach negocjacyjnych, a zaliczyć do nich można: zaspokojenie odczuwanych potrzeb, dbałość o równowagę praca-życie, osiągnięcie satysfakcji z pracy i życia, ocenę własnej pozycji rynkowej – kompetencji, popytu na oferowaną pracę, zdolności negocjacyjnych.

Ponadto prowadzenie negocjacji pozwala określić stopień dopasowania organizacja – jednostka oraz stanowisko pracy – jednostka. Podczas trwania rozmów ujawnia się i wymienia się informacje, które mają doprowadzić do podjęcia decyzji o zatrudnieniu. Jej jakość jest wypadową wielu czynników, ale m.in. zależy od umiejętności prowadzenia negocjacji.

Kwestia równowagi negocjacyjnej

Do niedawna pytanie dotyczące tego, kto na rynku pracy ma pozycję silniejszą było kwestią retoryczną. Obecnie jednak obserwować można dużą dynamikę zmian w tym zakresie. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej pracodawca przestał być tak wszechwładną siłą, jak miało to miejsce po okresie szoku rosyjskiego.

⁷ Osoby Niepełnosprawne, www.mpisp.gov.pl.

Wśród grupy osób bezrobotnych obserwuje się zmiany zachodzące w jej strukturze. Mianowicie nastąpił wzrost procentowy udziału grupy gotowych do pracy, czyli będących krócej niż 3 miesiące bez niej z 5% w roku 2006 do 17% w roku 2007. Równocześnie zmalał odsetek osób pozostających bez pracy od 3 miesięcy do 2 lat z 41% w roku 2006 do 19% w roku 2007. Pomimo, iż liczba osób długotrwale bezrobotnych nie uległa zmianie w ostatnim roku i wynosiła 1,4 mln. To zmieniła się ich udział procentowy z wzrastając z 52% w 2006 do 64% w 2007 (Ćwiek, 2007). Równocześnie stopa bezrobocia rejestrowego w lutym 2006 wynosiła 18,0% i spadła do poziomu 14,9% w lutym 2007⁸. Niektórzy praktycy wręcz twierdzą, iż w Polsce bezrobocie się skończyło, gdyż chcący podjąć pracę znajdzie taką, pozostaje jednak otwarta kwestia długości poszukiwań, miejsca pracy i wysokości otrzymanego wynagrodzenia.

Tak, więc stosunek sił negocjacyjnych stał się bardziej wyrównany, jeżeli nie ma jeszcze pełnej równowagi to zapewne dzisiaj pozycja przetargowa pracobiorców stała się silniejsza.

Dla niektórych budowanie własnej przewagi powiązane jest z manipulacją i nieuczciwością oraz nastawieniem na toczenie gry typu wygrana – przegrana. Jednak takie postępowanie w negocjacjach nastawionych na długotrwałą współpracę, jakimi są rozmowy o pracę, jest postępowaniem nieskutecznym. By móc budować w sposób uczciwy i rzetelny własną siłę negocjacyjną warto odwołać się do zasad Programowania Neurolingwistycznego, które zwraca uwagę na zasoby każdej ze stron. Są nimi wszystkie środki dostępny stronie negocjacji, który może ona wykorzystać, aby osiągnąć zamierzony rezultat. Składają się na nie fizjologia, myśli, strategie, doświadczenie, ludzie, zdarzenia, rzeczy, umiejętności itp. (Molden, 1998: 293). Zasoby pracobiorcy to m.in. jego kompetencje, sieć kontaktów biznesowych, posiadane doświadczenie i kwalifikacje zawodowe, mobilność oraz elastyczność, czyli wszystko, co sprawia, że może być postrzegany jako odpowiednia osoba na oferowane stanowisko oraz dopasowana do organizacji. Natomiast na zasoby pracodawcy składają się m.in. oferowane warunki pracy, wizerunek firmy, realizowane strategie, pozycja organizacji na rynku, umiejętności osób prowadzących rekrutację i selekcję. Wzajemna ocena zasobów i umiejętne korzystanie z własnego potencjału będzie znacząco wpływać na wynik prowadzonych rozmów.

Ważnym elementem tworzenia równowagi negocjacyjnej są informacje posiadane przez stronę. Pracodawca, jak i aplikant starają się zgromadzić ich odpowiednią, umożliwiającą podjęcie wyważonej decyzji, ilość. Nadto należy dodać, iż są takie informacje, które ujawnić należy, które ujawnić można oraz takie, których nie należy przekazywać drugiej stronie.

Przy czym, jak wskazują badania empiryczne, nie zawsze posiadanie większej liczby informacji oznacza lepszy rezultat negocjacyjny. S.E. Brodt analizując transakcje kupna – sprzedaży zauważył na przykład, iż negocjatorzy posiadający

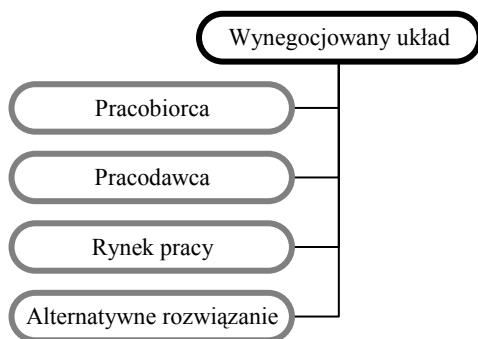
⁸ Stopa bezrobocia w latach 1990-2007, GUS, www.stat.gov.pl.

wewnętrzne informacje postępują w trojaki sposób. Są skłonni mniej zapłacić, są mniej skłonni do ustępstw w trakcie negocjacji, ale też składają bardziej kreatywne oferty aniżeli negocjatorzy posiadający mniej wewnętrznych informacji. Natomiast K.M. O'Connor analizujący negocjacje związki zawodowe – zarządzający, a dotyczące kontraktów pracowniczych, stwierdził, iż posiadanie większej ilości informacji nie przekłada się automatycznie na lepszy wynik. W jego eksperymencie negocjowano w diadach o różnym nastawieniu – integratywnym bądź rywalizacyjnym. Pary kooperujący wymieniały więcej informacji, ale nie wpłynęło to na rzetelniejsze postrzeganie oraz rozumienie oponenta i jego preferencji. Nie ma tu jednakże zależności potwierdzającej przekonanie, iż informowanie jest przejawem słabości. Wszystko natomiast zależy od rodzaju dyskutowanej materii oraz motywacji negocjatorów do użycia posiadanych informacji (Lewicki, Saunders, Barry, 2006: 168-169).

W negocjacjach można toczyć grę zgodnie ze strategią wygrany – przegrany, przegrany – przegrany, wygrany – wygrany. Przy planowaniu długoterminowej współpracy ostatnia z wymienionych możliwości rokuje najlepsze efekty. Obie strony wychodzą z niej zadowolone, co wpływać będzie także na jakość wykonywanej pracy, motywację i satysfakcję, te czynniki z kolei są elementem budującym siłę rynkową organizacji. Podejście przegrany – wygrany powoduje poczucie niezadowolenia u strony przegrywającej, którą na ogół będzie pracobiorca. W takim przypadku oczekiwanie zaangażowania w wykonywaną pracę wydaje się być mało realistyczne. Natomiast, gdy obie strony przegrywają, współpraca wydaje się być niemożliwa. Jest to sytuacja, kiedy koszty z podjętego rozwiązania przewyższają ewentualne zyski. Pracodawca odmawia podniesienia stawki godzinowej, pracownik na znak protestu odchodzi z pracy. W efekcie jeden nie ma pracownika, drugi nie ma pracy – obaj przegrali, gdyż nie byli gotowi na twórcze rozwiązanie problemu a okopali się na swych stanowiskach.

Wynegocjowane zatrudnienie

Na wynik prowadzonych rozmów o pracę wpływa wiele czynników, wybrane spośród nich porusza niniejszy artykuł. Na rysunku zamieszczonym poniżej wyodrębniono cztery zasadnicze grupy uwarunkowań wpływających na końcowy efekt negocjacji o pracę.



Rys. 1. Czynniki wynegocjowanego porozumienia

Źródło: Opracowanie własne.

Na czynnik *pracobiorca* składa się bardzo wiele elementów takich jak system wartości, sposób postrzegania pracy, kompetencje, doświadczenia, płeć, wiek, status rodzinny, stan zdrowia itp.

Czynnik *pracodawca* kształtowany jest m.in. przez pozycję rynkową firmy, oferowane właściwości i warunki pracy, wynagrodzenie, sektor działalności, kompetencje osób rekrutujących pracowników.

Natomiast *rynek pracy* to uwarunkowania mikro i makroekonomiczne, prawne i psychospołeczne obowiązujące w danym regionie, w tym popyt i podaż na pracę, konkurencja, ułatwienia bądź utrudnienia ustawowe, poziom bezrobocia, zabezpieczenia socjalne.

Na uwagę zasługuje też czwarty z czynników, a mianowicie *rozwiązanie alternatywne*, które oznaczać może zarówno wybór innego partnera (i jego warunków), jak też wybór innej drogi życiowej.

We współczesnych organizacjach, gdzie o wymiarach wynegocjowanego porozumienia coraz bardziej decydują bezpośrednio zaangażowani, należy kłaść nacisk na przejrzyste zasady i postępowanie fair. Dzięki temu firma zyska usatysfakcjonowanego pracownika, zwiększy się efektywność i motywacja do pracy.

Literatura

- Armstrong M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Borkowska S., 2003, *O równowagę między pracą a życiem: Unia Europejska – Polska*, w: S. Borkowska (red.), *Program Praca – Życie a efektywność firm*, Warszawa: IPiSS.
- Chmiel N., 2003, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk: PWP.
- Ćwiek J., *Czy w Polsce skończyło się bezrobocie?*, Gazeta Praca, 16.04.2007.

- Europejska Polityka Zatrudnienia*, www.mpips.gov.pl.
- Jałowiecki S., 1982, *Struktura systemu wartości*, w: X. Gliszczyńska (red.), *Systemy wartości w środowisku pracy*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Jezior J., 2005, *Wartość pracy*, Lublin: UMCS.
- Lewicki R., Saunders D.M., Barry B., 2006, *Negotiation*, 5th ed., New York: McGraw – Hill International Edition.
- Molden D., 1998, *Zarządzać z mocą NLP*, Kraków: Wydawnictwo PSB.
- Morawski I., *Bezrobocie będzie spadać*, Rzeczpospolita, 27.04.2007.
- Morawski W., 2003, *Praca w globalizującym się świecie. Koncepcje i realia*, w: K.W. Frieske (red.), *Deregulacje polskiego rynku pracy*, Warszawa: IPiSS.
- Ochinowicz T., Grzywacz W., 2003, *Gdy zaciera się granica między pracą zawodową a życiem prywatnym*, w: S. Borkowska (red.), *Program Praca – Życie a efektywność firm*, Warszawa: IPiSS.
- Osoby Niepełnosprawne*, www.mpisp.gov.pl.
- Polacy o swoim zatrudnieniu*, Komunikat z badań, IV.2004, CBOS, www.cbos.pl.
- Praca jako wartość*, Komunikat z badań, 2004, CBOS, www.cbos.pl.
- Rebber A., 2000, *Słownik psychologii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Stopa bezrobocia w latach 1990-2007*, GUS, www.stat.gov.pl.
- Wartości życiowe*, Raport z badań, IV.2004, CBOS, www.cbos.pl.
- Wojciszke B. (red.), 2002, *Kobiety i mężczyźni: odmienne spojrzenie na różnice*, Gdańsk: GWP.

Część V

Spółeczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych

Henryk Januszek

Odpowiedzialność społeczna biznesu

Wprowadzenie

Odpowiedzialność społeczna biznesu to pojęcie wywodzące się od angielskiego określenia Corporate Social Responsibility (CSR). Według amerykańskiego stowarzyszenia Association of Business Ethics Officers idea CSR powstała w Stanach Zjednoczonych Ameryki, ale zdaniem niektórych autorów, nie ma żadnych dowodów potwierdzających jednoznacznie prawdziwość tej tezy (Rok, 2004: 8). Odpowiedzialny biznes jest bowiem ideą, która powstała równolegle w wielu krajach, na skutek przecięcia się przynajmniej kilku koncepcji: 1) koncepcji ekorozwoju, 2) drogi nacisku obywatelskiego oraz 3) samoregulacji biznesu.

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wskazują, że 79% konsumentów podczas kupowania produktu bierze pod uwagę corporate citizenship przedsiębiorstwa¹. Natomiast w Europie, 50% badanych gotowa jest płacić więcej za produkty przyjazne środowisku². W świetle badań przeprowadzonych w Polsce aż 70% ankietowanych deklaruje, że „byłaby skłonna zapłacić więcej za produkty, co do których miałyby pewność że są przyjazne dla środowiska oraz, że nie są produkowane z wykorzystaniem pracy dzieci. Ponad połowa Polaków deklaruje, że nie kupiłaby produktu firmy, o której wiadomo, że jest społecznie nieodpowiedzialna³.

W tej sytuacji, firmy funkcjonując w określonym systemie prawnym przyjmują jednocześnie na siebie dodatkowe zobowiązania, które nie wynikają z zasad i konwencji formalno-prawnych (które i tak muszą przestrzegać), lecz informują społeczeństwo, że firma jest otwarta na komunikację ze swoimi interesariuszami i kształtuje swoje interakcje z nimi przez podnoszenie standardów rozwoju społecznego, ochrony środowiska i poszanowanie podstawowych praw godzących interesy różnych interesariuszy oraz

¹ CSR News Archive from July 2001, 28 July 2001.

² I Konwencja Europejskiego Biznesu, Listopad 2000, Bruksela. Badania przeprowadzone w 12 krajach Unii Europejskiej.

³ Badanie przeprowadzone przez IPSOS Polska przy wsparciu Philip Morris International oraz Fundacji Komunikacji Społecznej, w grudniu 2002 roku. zob.: www.ipsos.pl.

propaguje własne strategie odpowiedzialności społecznej biznesu, odpowiadając w ten sposób na rozmaite naciski społeczne, ekologiczne i ekonomiczne.

Działania tego typu prowadzą do tworzenia nowych form partnerstwa, polepszenia dotychczasowych interakcji z interesariuszami oraz zwiększają przewidywalność działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Dlatego też, aspekty te coraz częściej są zawierane w ocenie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej oraz wpływają na decyzje inwestycyjne podmiotów gospodarczych i instytucji finansowych. Przyjmuje się bowiem, że „stopień przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności świadczy o dobrym zarządzaniu wewnętrznym i zewnętrznym. Przyczynia się do zmniejszenia ryzyka inwestycyjnego wyznaczonego przez istnienie mechanizmów pozwalających przewidywać i zapobiegać kryzysom, które mogą wpłynąć na reputację i spowodować np. gwałtowne spadki cen akcji⁴.

Według Business for Social Responsibility odpowiedzialny biznes to „kierowanie przedsiębiorstwem w taki sposób, aby zaspokoić lub prześcignąć etyczne, prawne, komercyjne i publiczne oczekiwania społeczeństwa w stosunku do świata biznesu”⁵. Oznacza to, że w tym rozumieniu CSR sprostanie organizacji tylko wymaganiom prawnym nie jest równoznaczne z jej odpowiedzialnością społeczną.

Różne instytucje i organizacje zajmujące się promowaniem idei odpowiedzialności społecznej firm wskazują, na stronach portalu przedsiębiorczych, że „odpowiedzialność społeczna biznesu to nowy światowy kierunek zmian w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, który zobowiązuje firmy do zrównoważonego rozwoju, z poszanowaniem ekologii, ekonomii i etyki”⁶.

Warto więc w tym miejscu podkreślić, że odpowiedzialność społeczna biznesu chociaż niewątpliwie wiąże się z etyką biznesu, to nie są to pojęcia tożsame. Etyka biznesu określa postawę, sposób postępowania i podejście do przenikających się zagadnień gospodarki, polityki, kultury czy edukacji.

Odpowiedzialność biznesu jest natomiast długofalową i dobrowolnie podejmowaną strategią rozwoju przedsiębiorstwa uwzględniającą jego własny interes przy jednoczesnym poszanowaniu potrzeb otoczenia zewnętrznego. Odpowiedzialna przedsiębiorczość to działanie firmy, które łączy cele firmy z celami jej otoczenia i prowadzi do uzyskania obopólnych korzyści⁷. Geneza idei odpowiedzialności społecznej biznesu ma swoje źródła w wielu wytycznych zawartych w rozmaitych koncepcjach teoretycznych dotyczących prowadzenia biznesu, jak np. Globalne Zasady Sullivana oraz wytycznych zawartych w różnego rodzaju dokumentach regulujących odpowiedzialny biznes przedsiębiorstw.

⁴ Zob. Komisja Europejska, *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. COM (2001) 366 final, Bruksela 2001, p. 84.

⁵ Business for Social Responsibility jest organizacją pozarządową propagującą ideę CRS w przedsiębiorstwach, zob. www.fob.org.pl.

⁶ Zob. www.ipis.pl.

⁷ www.konkurencyjnafirma.pl/odpowiedzialna_firma.htm, odsłona z dnia 30.04.2006.

Geneza idei odpowiedzialności społecznej biznesu

Źródół idei odpowiedzialności społecznej biznesu należy niewątpliwie szukać w takich dokumentach, jak:

- a) Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych;
- b) Globalne Zasady Sullivana;
- c) Zasady prowadzenia działalności gospodarczej z CAUX;
- d) Europejskie regulacje dotyczące odpowiedzialnego biznesu, w szczególności:
 - Strategia Lizbońska,
 - Zielona Księga Odpowiedzialności Społecznej Biznesu (CRS),
 - Biała Księga (CRS).

Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych zostały spisane w 1976 roku przez kraje członkowskie OECD. Sformułowanie tych zasad miało na celu wprowadzenie reguł dla przedsiębiorstw wielonarodowych tak, aby stosowały się do polityki państwa, w którym działają. Wprowadzenie wytycznych miało zachęcić przedsiębiorstwa międzynarodowe do minimalizowania negatywnych skutków ich działalności i przyczyniać się do pozytywnego wpływu na gospodarkę, środowisko naturalne oraz postęp społeczny w danym kraju. Wytyczne opracowane przez OECD zostały zawarte w dziesięciu rozdziałach i dotyczyły następujących aspektów:

Rozdział I zawierał ogólne pojęcie i podstawowe zasady – podkreślał, że stosowanie wytycznych jest dobrowolne. Zwracał także uwagę, że wdrożenie zasad ma pozytywny wpływ zarówno na otoczenie przedsiębiorstwa jak i jego wnętrze.

Rozdział II ukazywał politykę ogólną i zbiór wskazówek dotyczących zabezpieczenia podstawowych praw człowieka, wdrażania zasad rozwoju zrównoważonego i szczególnej dbałości o interesariuszy przedsiębiorstwa. Zawierał także wezwanie przedsiębiorstw, do wzięcia pełnej odpowiedzialności za stosowaną politykę w państwie, w którym firma prowadzi działalność.

Rozdział III podkreślał jawność informacji – przedsiębiorstwa powinny ujawniać dane dotyczące swojej działalności oraz struktury własności, a także przygotowywać ogólnodostępne raporty dotyczące prowadzonej polityki społecznej i prośrodowiskowej.

Rozdział IV omawiał zatrudnienie i stosunki pracy – rozdział szeroko opisywał prawidłowe zachowania przedsiębiorstw dotyczące stosunków na linii pracodawca – pracownik. Według wytycznych przedsiębiorstwa powinny m.in.: „nie dyskryminować pracowników – ani na etapie zatrudniania ich, ani w pracy ze względu na odmienny kolor skóry, płeć, religię, poglądy polityczne, kraj pochodzenia czy też pochodzenie społeczne. Powinny respektować prawo zatrudnianych do bycia reprezentowanym przez związki zawodowe i innych bona fide przedstawicieli, oraz do podejmowania konstruktywnych negocjacji zarówno indywidualnie, jak i za pośrednictwem stowarzyszeń pracodawców, z przedstawicielami pracowników

w celu dojścia do porozumienia w kwestiach związanych z warunkami pracy. Dostarczać pracownikom i ich przedstawicielom informacje, umożliwiające im osiągnięcie prawdziwej, sprawiedliwej opinii o wynikach uzyskiwanych przez dany podmiot. Podejmować stosowne kroki dla zapewnienia przestrzegania norm bezpieczeństwa i higieny pracy w prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności”⁸.

Rozdział V dotyczył ochrony środowiska i zachęcania przedsiębiorstw do aktywnej działalności na rzecz ochrony środowiska ze szczególnym uwzględnieniem aspektów bezpieczeństwa i wpływu zanieczyszczeń na ludzkie zdrowie. Celem rozdziału było uświadomienie przedsiębiorcom znaczenia systemów zarządzania ochroną środowiska oraz potrzeby przygotowania planów działania na wypadek poważnych zagrożeń środowiska. Przedsiębiorstwa powinny szczególnie: „Zainstalować i utrzymywać właściwy dla danego przedsiębiorstwa kompleksowy system zarządzania ochroną środowiska. Przedstawić opinii publicznej i pracownikom odpowiednie informacje dotyczące potencjalnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne oraz zdrowie i bezpieczeństwo ludzi. Dążyć w sposób ciągły do poprawy standardów działania przedsiębiorstwa na rzecz ochrony środowiska”.

Rozdział VI poświęcony jest zwalczaniu korupcji – zgodnie z wytycznymi przedsiębiorstwa powinny: „nie oferować, ani nie ulegać żądaniom płacenia przedstawicielom władzy publicznej czy też pracownikom partnerów handlowych jakichkolwiek kwot stanowiących część płatności kontraktowych. Zapewnić odpowiednie wynagrodzenia pośrednikom w wysokości odpowiadającej wyłącznie ich legalnie świadczonym usługom Zwiększyć przejrzystość prowadzonych działań oraz wspierać otwartość i dialog z opinią publiczną w celu promowania świadomości i współpracy w zwalczaniu praktyk korupcji i wymuszania. Przyjąć system kontroli zarządzania przeciwdziałający korupcji, jak też system rozliczania się w zakresie finansów i podatków oraz praktyk audytu”.

Rozdział VII zwraca uwagę na ochronę interesów konsumenta – rozdział ten stanowi zbiór zasad dotyczących uczciwego traktowania konsumenta zarówno pod kątem ochrony jego zdrowia, prywatności i bezpieczeństwa, jaki przekazywania prawdziwej informacji o produktach i ich właściwościach. Przedsiębiorstwo ma obowiązek m.in.: „zapewnić zgodność dostarczanych przez nie towarów i usług z wszelkimi uzgodnionymi bądź prawnie wymaganymi normami z zakresu zdrowia i bezpieczeństwa konsumenta. Dostarczać dokładnych i jasnych informacji, stosownie do typów, towarów bądź usług, co do ich zawartości, bezpieczeństwa użytkowania, konserwacji, przechowywania oraz pozbywania się, w zakresie umożliwiającym konsumentom podejmowanie świadomych decyzji. Zapewnić przejrzyste i skuteczne procedury ustosunkowywania się do wnoszonych przez konsumentów reklamacji i przyczyniać się do rzetelnego rozstrzygania kwestii spornych. Nie udzielać zapewnień i nie dopuszczać się zaniedbań, jak też nie angażować się w innego typu praktyki o znamionach oszustwa, wprowadzenia w błąd, mającego charakter oszustwa bądź

⁸ www.olis.oced.org/olis/2000doc.

działania pod innym względem nieuczciwego. Respektować prywatność konsumenta i zapewnić ochronę poufności jego danych osobowych”.

Rozdział VIII poświęcono nauce i technologii – wskazując, że koncerny międzynarodowe mogą przysłużyć się interesowi społecznemu dzięki wspieraniu badań naukowych oraz rozprzestrzenianiu ich wyników w krajach, w których prowadzą swoją działalność.

Rozdział IX wskazuje na konkurencję – podkreśla pozytywne znaczenie uczciwej konkurencji i przestrzeganie przepisów antymonopolowych. Rozdział X omawia podatki – przedsiębiorstwo powinno działać zgodnie z systemem podatkowym danego kraju i pozostawać otwarte na współpracę z władzami państwa.

Zaprezentowany wyżej ogólny zarys wytycznych pokazuje, jak kompleksowy był ich zakres. Stąd też wytyczne dla przedsiębiorstw OECD znalazły swoje odbicie i rozwinięcie w innych koncepcjach i dokumentach, np. w Globalnych Zasadach Sullivana oraz w zasadach prowadzenia działalności gospodarczej z CAUX.

Globalne Zasady Sullivana

W 1977 roku z inicjatywy pastora Leona Sullivana w Południowej Afryce powstał kodeks etyczny nazwany Globalnymi Zasadami Sullivana. Mimo że został on stworzony przede wszystkim z myślą o przedsiębiorstwach działających na innym kontynencie i w zupełnie innych warunkach niż kraje zrzeszone w Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), to porusza niemalże te same kwestie związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, co wytyczne dla: przedsiębiorstw wielonarodowych. Globalne Zasady Sullivana są nieco mniej szczegółowe niż wytyczne i mają znacznie bardziej zwięzłą formę, którą Pastor Sullivan poprzedził stosowną preambułą o celu, do jakiego podpisujące się pod zasadami przedsiębiorstwo powinno dążyć⁹.

W preambule wielbny Sullivan podkreśla, że celem spisanych zasad „jest zapewnienie tego, aby firmy wspierały sprawiedliwość ekonomiczną, społeczną i polityczną na rynkach, na których prowadzą działalność; aby wspierały przestrzeganie praw człowieka i popierały politykę równych szans na wszystkich poziomach zatrudnienia, w tym zasadę zrównania rasy i płci w organach decyzyjnych i zarządach; aby szkoliły pracowników znajdujących się w niekorzystnej sytuacji społecznej lub zdrowotnej, awansowały ich na stanowiska kierownicze; oraz aby pomagały krzewić większą tolerancję i zrozumienie wśród przedstawicieli poszczególnych narodowości przyczyniając się tym samym do podnoszenia jakości życia społeczności pracowników i dzieci, dzięki zapewnieniu godnego życia i równych szans”.

⁹ Zob.: www.thesullivanfoundation.org.

Globalne Zasady Sullivana nie dotyczyły wyłącznie miejsca, w którym zostały spisane, lecz jak sama nazwa wskazuje z zamierzenia miały stanowić globalne zasady działań przedsiębiorstw. Pastor, jak sam twierdzi, chciał zachęcić przedsiębiorstwa działające we wszystkich państwach na świecie do postępowania odpowiedzialnego społecznie.

Pastor Sullivan złożył oświadczenie, pod którym powinno się podpisać każde przedsiębiorstwo i tym samym respektować zasady w nim zawarte. Oświadczenie zostało spisane przez Pastora w języku angielskim, przetłumaczone zaś na język polski przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu propagowane jest w licznych publikacjach pod hasłem: „Więcej niż zysk”. „Oświadczenie” głosi:

Jako firma przestrzegająca Globalnych Zasad Sullivana będziemy postępować zgodnie z literą prawa, a jako odpowiedzialny członek społeczeństwa będziemy stosować poniższe Zasady z uczciwością przynależną sektorowi przedsiębiorstw. Będziemy przygotowywać i wdrażać odpowiednią politykę firmową, procedury oraz struktury szkoleniowe, a także reguły sprawozdawczości wewnętrznej, aby zapewnić przestrzeganie owych Zasad na wszystkich poziomach zatrudnienia. Jesteśmy przekonani, że dzięki stosowaniu Zasad osiągniemy wyższy poziom tolerancji i zrozumienia wśród poszczególnych narodowości, promując tym samym kulturę pokoju.

W związku z powyższym zobowiązujemy się:

Wyrażać wsparcie dla powszechnych praw człowieka, a szczególnie praw naszych pracowników, społeczności, w których jesteśmy obecni i partnerów, z którymi współpracujemy.

Prowadzić politykę równych szans dla pracowników na wszystkich poziomach zatrudnienia w firmie, bez względu na kolor skóry, przynależność rasową, płeć, wiek, przynależność etniczną bądź wyznanie oraz prowadzić działalność bez stosowania niedopuszczalnych form traktowania pracowników, takich jak wykorzystywanie dziecięcej siły roboczej, kary cielesne, molestowanie kobiet, praca niewolnicza i inne formy naruszania praw człowieka.

Szanować prawo pracowników do dobrowolnego zrzeszania się.

Zapewnić pracownikom wynagrodzenie umożliwiające zaspokojenie przynajmniej podstawowych potrzeb, oraz zagwarantować im możliwość podnoszenia kwalifikacji i umiejętności w celu poprawy szans społecznych i ekonomicznych.

Stworzyć bezpieczne i zdrowe warunki pracy, chronić zdrowie ludzkie i środowisko oraz wspierać zrównoważony rozwój.

Wspierać zasady uczciwej konkurencji, przestrzegać praw własności intelektualnej i innych praw autorskich i wystrzegać się oferowania przekazywania i przyjmowania łapówek.

Współpracować z rządami i społecznościami krajów, w których prowadzimy działalność w celu poprawy jakości życia w tychże społecznościach w sferze edukacji, kultury oraz dobrobytu ekonomiczno-społecznego przez zapewnienie szkolenia

i równych szans dla pracowników ze środowisk o niekorzystnej sytuacji społecznej i ekonomicznej.

Popierać przestrzeganie niniejszych zasad przez partnerów handlowych. Zapewnimy przejrzystość we wdrażaniu powyższych Zasad, przekazując do publicznej wiadomości informacje świadczące o naszych zobowiązaniach w tej mierze.

Niestety nie można przedstawić żadnych wiarygodnych statystyk dotyczących akceptacji Globalnych Zasad Sullivana. Podpisywane oświadczenia pozostawały wewnątrz przedsiębiorstwa i stanowiły wyłącznie dobrowolne zobowiązanie, którego niewykonanie nie było obarczone żadnymi sankcjami karnymi. Nie była też prowadzona ewidencja oświadczeń, będących dowodem na akceptację lub odrzucenie przez daną firmę Zasad Sullivana. Należy jednak zaznaczyć, że niektóre przedsiębiorstwa opublikowały na swojej stronie internetowej informację o akceptacji zasad i podpisaniu przez siebie oświadczenia.

Efekt osiągnięty dzięki zasadom wydaje się jednak być znaczący, świadczy o tym ich znajomość wśród przedsiębiorców z krajów Europy Zachodniej oraz fakt, że Globalne Zasady Sullivana zostały przetłumaczone na większość języków europejskich. W Polsce świadomość istnienia Globalnych Zasad Sullivana wśród przedsiębiorców jest niestety niewielka. Czytając Zasady można powiedzieć, że są one sformułowane w sposób bardzo ogólny. Należy jednak zwrócić uwagę, że w polskiej gospodarce większość Zasad Sullivana jest wciąż aktualna, a nasza praktyka gospodarcza (ilość i charakter spraw sądowych) pokazuje, że Zasady te są niestety często łamane przez przedsiębiorców w trakcie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej.

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej z CAUX

Podczas obrad Okrągłego Stołu w Caux w 1994 roku przyjęto zasady prowadzenia działalności gospodarczej¹⁰. Dokument ten stawiał sobie za cel sformułowanie światowego standardu, według którego można by mierzyć i oceniać zachowania w biznesie. Sformułowane zasady postępowania biznesu winny być akceptowane i honorowane przez wszystkich przedsiębiorców.

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej oparte są na dwóch podstawowych ideach: kyosei i godności ludzkiej. Idea kyosei wywodzi się z kultury japońskiej i oznacza „życie i pracę dla wspólnego dobra, tak aby współpraca i wzajemna pomyślność mogła współistnieć ze zdrową i uczciwą konkurencją”. Ludzka godność, to natomiast pojmowanie każdej osoby jako podmiotu, a nie narzędzia do osiągania zamiarów.

¹⁰ www.cauxroundtable.org/principles.html, Odsłona z dnia 16.04.2006.

Preambuła dokumentu formułuje podstawową tezę mówiącą, że działania kół biznesu przy uwzględnieniu praw i sił rynkowych, muszą uwzględniać fundamentalne wartości przy jednoczesnym poszanowaniu godności i interesów interesariuszy, dążąc równocześnie do wspólnego dobrobytu społeczności zarówno globalnej, jak i lokalnej.

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej z Caux rozpoczynają się zbiorem siedmiu zasad ogólnych, które wyjaśniają przytoczone wcześniej koncepcje *kyosei* i godności ludzkiej. Do zasad ogólnych zalicza się:

Zasada 1. Odpowiedzialność biznesu: od odpowiedzialności wobec akcjonariuszy ku koncepcji odpowiedzialności wobec interesariuszy.

Zasada 2. Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu: ku innowacjom, sprawiedliwości i wspólnocie światowej.

Zasada 3. Zachowanie biznesowe: wyjście poza literę prawa ku duchowi zaufania.

Zasada 4. Poszanowanie dla reguł prawnych.

Zasada 5. Wsparcie wielostronnej wymiany handlowej.

Zasada 6. Poszanowanie środowiska.

Zasada 7. Unikanie działań sprzecznych z prawem.

W zasadach szczegółowych prowadzenia działalności gospodarczej sformułowano zasady postępowania wobec interesariuszy, m.in. klientów, pracowników, właścicieli, inwestorów, dostawców, konkurencji oraz społeczności lokalnych. Najważniejsze spośród tych zasad to:

- traktować z szacunkiem każdego klienta, w szczególności przez oferowanie produktu i usługi o najwyższej jakości,
- szanować godność pracowników w szczególności poprzez właściwą organizację pracy, stosowne wynagradzanie,
- zapewniać możliwości bezpiecznej pracy, poszerzania kwalifikacji, a jednocześnie unikać wszelkiej dyskryminacji,
- podstawową odpowiedzialnością wobec właścicieli jest profesjonalne i rzetelne zarządzanie przedsiębiorstwem w celu osiągnięcia zysków z poczynionych inwestycji,
- stosunki z dostawcami i podwykonawcami muszą być oparte na zasadach wzajemnego poszanowania – należy dążyć do ułożenia stosunków wzajemnego zaufania i chęci współpracy długoterminowej przy właściwej relacji cen i terminowych płatnościach zobowiązań,
- zdrowa konkurencja ma stymulować wzrost dobrobytu i przynosić korzyści społeczeństwu,
- działania wobec wspólnot lokalnych mogą przyczynić się do wzmocnienia organizacji działających na rzecz praw człowieka, edukacji, zdrowia i rozwoju instytucji demokratycznych.

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej z CAUX w znacznym stopniu są zbieżne z Wytycznymi OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Poruszane w przytoczonych dokumentach zagadnienia wzajemnie się uzupełniają. Należy jednak podkreślić, że w dokumentach tych obecnie stosowane pojęcie odpowiedzialności społecznej biznesu nie jest jeszcze używane. Zainteresowanie ideą CSR oraz ogromna popularność odpowiedzialności społecznej biznesu w społeczeństwie, szczególnie wśród organizacji pozarządowych znalazły swoje odzwierciedlenie w działaniach i dokumentach Komisji Europejskiej.

Europejskie regulacje dotyczące odpowiedzialnego biznesu

Podstawowe europejskie regulacje dotyczące odpowiedzialnego biznesu znajdują swoje odzwierciedlenie w takich dokumentach Komisji Europejskiej, jak: Strategia Lizbońska, Zielona Księga Odpowiedzialności Społecznej Biznesu (CRS), Biała Księga (CRS).

Strategia Lizbońska

Punktem przełomowym w europejskiej historii CSR był zapewne marzec 2000 roku, kiedy to Komisja Europejska przyjęła 10-letni program społeczno-gospodarczy Unii Europejskiej, zwany Strategią Lizbońską¹¹. Głównym celem Strategii Lizbońskiej było stworzenie z Europy do roku 2010 najbardziej konkurencyjnej i dynamicznie rozwijającej się gospodarki na świecie. Założono, że strategia powinna skupić się na czterech głównych elementach:

1. Innowacyjności – gospodarka europejska powinna opierać się na wiedzy.
2. Liberalizacji rynków – przede zauważono potrzebę „uwolnienia” rynku telekomunikacji i energii.
3. Rozwoju przedsiębiorczości – miały temu służyć ułatwienia dla małych i średnich przedsiębiorców w zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej.
4. Zmianie modelu społecznego, który przyczyniłby się do spadku bezrobocia i polepszenia spójności społecznej.

Odpowiedzialność społeczna biznesu została uznana przez Komisję Europejską za strategię, która prowadząc do długoterminowego wzrostu wartości przedsiębiorstw przyczyni się także do osiągnięcia konkurencyjnej i dynamicznie

¹¹ www.silesia-region.pl/STRATEGIA/strat_L.pdf.

rozwijającej się gospodarki europejskiej, czyli będzie stanowić jeden z głównych elementów punktu trzeciego – rozwoju przedsiębiorczości.

Zielona Księga Odpowiedzialności Społecznej Biznesu (CRS)

Rok po przyjęciu Strategii Lizbońskiej Komisja Europejska przyjęła dokument tzw. Zieloną Księgę Odpowiedzialności Społecznej Biznesu (Green Paper on CRS), w którym po raz pierwszy wskazano na odpowiedzialność społeczną biznesu¹². Dokument przyczynił się do wywołania publicznej debaty dotyczącej szybko upowszechniającej się wśród instytucji unijnych, przedsiębiorców, mediów, ekspertów, organizacji pozarządowych i innych instytucji koncepcji CSR.

W Green Paper szeroko zakreślono i usystematyzowano koncepcję odpowiedzialnego biznesu w Europie. Dokument ten zawiera także pierwsze wskazówki dotyczące sposobów wdrażania idei CSR. Działania przedsiębiorstw z zakresu odpowiedzialności społecznej biznesu podzielono na dwa wymiary, tj. wewnętrzny i zewnętrzny. Do wymiaru wewnętrznego zaliczono praktyki przedsiębiorstw z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochronę środowiska i przystosowanie do zmian w przedsiębiorstwie. Charakter zewnętrzny według Green Paper mają natomiast działania dotyczące społeczności lokalnych, partnerów biznesowych, globalnych problemów ekologicznych i praw człowieka.

Zielona Księga zwraca uwagę na konieczność całościowego podejścia do zagadnienia odpowiedzialności społecznej biznesu i jednocześnie podkreśla, że koncepcja CSR staje się integralną częścią strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ tradycyjny model dotyczący postępowania organizacji nie zawsze jest odpowiedni w obecnych warunkach rynkowych.

Biała Księga (CRS)

Kontynuacją Zielonej Księgi było opublikowanie przez Komisję Europejską w 2002 roku Białej Księgi (White Paper: Communication on CSR), która przedstawia strategię realizacji i upowszechniania praktyk odpowiedzialnego biznesu w krajach Unii Europejskiej. Dokument ten, obejmuje cztery główne obszary działań w zakresie CSR:

1. Edukację i wymianę doświadczeń oraz dobrych praktyk.
2. Rozwój instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu.
3. Uruchomienie Europejskiego Forum Interesariuszy.
4. Włączenie CSR do wszystkich polityk Unii Europejskiej.

¹² www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf.

Reasumowując, można powiedzieć, że Strategia Lizbońska była pierwszym zwiastunem powstającej koncepcji odpowiedzialnego biznesu, Zielona Księga zapoczątkowała debatę na temat sposobów promowania tej idei, a Biała Księga stanowi zarówno podsumowanie wcześniejszych działań, jak i przedstawia konkretne zagadnienia, na które przedsiębiorstwa powinny zwrócić szczególną uwagę, np. standardy zarządzania, etykietowania produktów, dokonywania inwestycji odpowiedzialnych społecznie, wdrażania kodeksów etycznych itp.

Mimo, że teoria CSR rozwijana jest już od lat siedemdziesiątych, a pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku zaczęła podążać własną drogą, nie powstała jeszcze jedna, powszechnie przyjęta definicja, a zatem odpowiedź na pytanie: czym właściwie jest odpowiedzialność społeczna biznesu? – ciągle nastrocza pewne trudności.

Pojęcie i zakres odpowiedzialności społecznej biznesu

Każde przedsiębiorstwo i każda osoba prywatna kładzie bowiem nacisk na nieco inne elementy i w inny sposób rozumie odpowiedzialną przedsiębiorczość. Według A. Sicińskiego „odpowiedzialność to konieczność – dobrowolna lub wymuszona – ponoszenia konsekwencji własnych czynów; albo obowiązek uwzględniania, przy podejmowaniu i realizacji działań, interesów określonych osób, grup, obiektów. Odpowiedzialność jest nie tylko odpowiedzialnością za coś, ale również odpowiedzialnością przed kimś (czy wobec kogoś). Ten drugi rodzaj odpowiedzialności dotyczy odpowiedzialności wobec samego siebie, tj. zgodność działań (lub ich skutków) z akceptowanym, uznawanym, czy odczuwanym systemem wartości. [...] Dotyczącym także odpowiedzialności wobec innych [...]” (Siciński, 2002: 118).

W tzw. Zielonej Księdze, „Odpowiedzialność społeczną biznesu (ang. Corporate Social Responsibility) traktuje się jako tę koncepcję, wedle której „przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami [...] i dobrowolnie decydują się pomóc w stworzeniu lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska” (Green Paper: 8).

Definiując CSR położono nacisk na trzy części składowe. Po pierwsze – dobrowolność, oznaczającą, że stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu nie może być nakazane przez państwo przez regulacje prawne. Państwo może jedynie zachęcać do stosowania tych zasad. Konsekwencją takiego stanowiska jest, że „odpowiedzialność społeczna biznesu nie może być postrzegana jako substytut przepisów lub ustaw dotyczących praw społecznych bądź standardów środowiskowych”

(Green Paper: 22). Jednocześnie wynika z tego, że przedsiębiorstwa będące odpowiedzialnymi społecznie traktują narzucone regulacje prawne, kształtujące relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami jako za mało „wymagające” i kształtują własne wewnętrzne zasady postępowania wobec wszystkich podmiotów, na których oddziałuje biznes i którzy mogą wpłynąć na jego sukces. Coraz więcej przedsiębiorstw w Europie zdaje sobie również sprawę ze swojej odpowiedzialności społecznej i uważa ją za część swojej tożsamości.

Drugim elementem, na który zwraca się uwagę w powyższej definicji są interakcje z interesariuszami. Zielona Księga Komisji Europejskiej jako interesariuszy przedsiębiorstwa wymienia pracowników, inwestorów, udziałowców, klientów, władze publiczne oraz organizacje pozarządowe (Green Paper: 1). Przedsiębiorstwo nie działa w oderwaniu od społeczności w której funkcjonuje, ani sytuacji czy to rynkowych czy politycznych, w jakich przyszło jej prowadzić działalność. Nie jest ono samowystarczalne. Jej rozwój i skala działania zależne jest od wielu podmiotów i czynników. „Przedsiębiorstwo jest zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niego, a jego przetrwanie zależy od stopnia realizacji oczekiwań zainteresowanych grup” (FOB, 2003: 5). Dlatego też musi prowadzić dialog z interesariuszami, wchodzić z nimi w różnego rodzaju interakcje, na przejrzystych zasadach i bez uprzywilejowywania którejs z grup.

Trzeci element to zachowania przedsiębiorstwa wynikające z jego strategii działania. Element ten jest związany z postawami, jakie firmy mogą przyjmować wobec problemów społecznych (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001: 115). Można wyróżnić różne typy zachowań przedsiębiorstwa względem problemów społecznych: postawę aktywną, obronną i dostosowawczą. Postawy te są wynikiem działań lub efektem doraźnych działań marketingowych. Postawa aktywna, czyli poszukiwanie i rozwiązywanie problemów społecznych powinna być wpisana w cele rozwojowe przedsiębiorstwa oraz zapewniać jego zrównoważony rozwój. Dzięki tej postawie firma staje się bardziej zaangażowana w prowadzone działania, jeśli zostaną one wpisane w jej strategię rozwojową oraz będą utożsamiane z daną firmą, gdy zostaną opracowane procedury postępowania. Zdaniem Komisji Europejskiej, strategia społecznej odpowiedzialności biznesu prowadzi do trwałego sukcesu przedsiębiorstwa dzięki prowadzeniu dialogu z otoczeniem, uwzględnianiu ochrony środowiska i budowę kapitału społecznego. Dlatego też CSR może przyczynić się do realizacji celów zdefiniowanych w Strategii Lizbońskiej, które są obligujące dla wszystkich członków UE.

Co prawda nie ma jednej definicji odpowiedzialności społecznej biznesu, jednakże niezależnie od tego, gdzie i przez kogo podejmowana jest próba jego wyjaśnienia, zawsze widać ogrom zagadnień z nim związanych.

W rozważaniach na temat odpowiedzialności społecznej biznesu oraz w samej definicji przedstawionej przez Komisję Europejską często mówi się o interesariuszach, o ich odpowiedzialności względem wszystkich podmiotów mających

wpływ na przedsiębiorstwo oraz tych, na których firma w jakikolwiek sposób wpływa przez swoją działalność.

Termin „Interesariusze”, wprowadzony w 1963 roku przez amerykański Stanford Reaserch Institute, miał być przeciwieństwem do słowa – właściciel/akcjonariusz (tockholder) i pochodzi od słowa stake, które określa coś co, ma znaczenie dla osoby, sprawy, działania bądź też oznacza udział w czymś. Według Harrisona w biznesie słowem stakeholder określa się „wszystkie podmioty, które mają udział, prawa lub inne interesy związane z jakąś korporacją i jej działalnością. Te prawa i interesy są skutkiem transakcji, porozumień lub innych działań mających charakter prawny lub moralny, indywidualny lub grupowy” (zob. Harrison, 1994: 4, za: Rybak, 2004: 4).

Według E. Freemena interesariuszy w zależności od wpływu, jaki wywierają na przedsiębiorstwo można podzielić na dwa rodzaje: pierwszego i drugiego stopnia (Rybak: 2004: 43-44). Do interesariuszy pierwszego stopnia zaliczył między innymi: akcjonariuszy, pracowników, klientów, dostawców, rząd i społeczności lokalne. Są to więc grupy, bez których przedsiębiorstwo nie mogłoby przetrwać ani się rozwijać. Do interesariuszy drugiego stopnia zaliczył media i grupy interesów. Nie mają one co prawda bezpośredniego kontaktu i wpływu na działania podejmowane przez przedsiębiorstwo, jednak swoim działaniem mogą zagrozić istnieniu firmy.

Innym podziałem, stosowanym między innymi w „Zielonej Księdze” Komisji Europejskiej jest podział interesariuszy na wewnętrznych i zewnętrznych. Do pierwszego zalicza się akcjonariuszy/właścicieli, pracowników wszystkich szczebli, czyli te grupy, które bezpośrednio kontrolują działalność firmy, planują i kierują podejmowanymi przez nią działaniami, a więc swoimi decyzjami kreują efekty, działań. Do interesariuszy zewnętrznych zaliczeni zostali klienci, dostawcy, oraz inne grupy znajdujące się na zewnątrz przedsiębiorstwa i zainteresowane jego działalnością.

Wymiar wewnętrzny społecznej odpowiedzialności dotyczy przede wszystkim „inwestowania w zasoby ludzkie, zdrowie i bezpieczeństwo oraz kierowanie zmianami” (Green Paper: 27). Przez stwarzanie warunków do kształcenia, zdobywania uprawnień, osiągania równowagi między pracą, życiem rodzinnym a czasem wolnym, większą różnorodność siły roboczej, równe płace, programy podziału zysków i posiadania udziałów, troska o możliwość zatrudnienia oraz zabezpieczenia pracy przedsiębiorstwo może przyciągnąć i utrzymać wykwalifikowanych pracowników (Green Paper: 28). W wielu firmach sytuacja ta wygląda trochę inaczej: co prawda zmiany prowadzą do zamierzeń ich pomysłodawców, tj. redukcji kosztów, zwiększenia „wydajności, poprawy jakości usług i produktów, jednakże z „małym” skutkiem ubocznym – spadkiem motywacji, lojalności, kreatywności i wydajności pracowników.

Aspekt zewnętrzny obejmuje zaś społeczności lokalne, oraz partnerów handlowych, dostawców i klientów. Powszechnie uważa się, że przedsiębiorstwo tylko „daje” społecznościom lokalnym – pracę, płace, świadczenia, wpływy z podatków,

angażuje się w różne inicjatywy. Z drugiej jednak strony jest ono „uzależnione od zdrowia i stabilności społeczności, w której działa”. Powodzenie wszelkich decyzji gospodarczych zależy jest przecież od przychylności otoczenia społecznego. Wpływając na poprawę standardu życia mieszkańców, i promując ich rozwój, wykształca sobie przyszłych, lepiej wykwalifikowanych pracowników, bardziej lojalnych, oraz zwiększa zaufanie społeczeństwa w stosunku do siebie, co w sytuacjach kryzysowych może mieć duży wpływ na dalszą egzystencję przedsiębiorstwa.

Znajomość społeczności i klientów oraz budowanie z nimi trwałych relacji pozwala nie tylko pełniej odpowiedzieć na ich zapotrzebowania własną ofertą, lecz także kreować popyt w pożądaną przez firmę stronę. Również rodzaj relacji z dostawcami i odbiorcami może mieć decydujący wpływ na wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo. Większe zaufanie to większa pewność dostaw, zapłaty, terminowości, a to są niezmiernie ważne aspekty wpływające na zarządzanie przedsiębiorstwem. „Zarządzanie oparte na systemie odpowiedzialności społecznej, uwzględniające przestrzeganie norm etycznych, sprzyja budowaniu właściwych relacji z dostawcami. Pogłębianie partnerskich stosunków z dostawcami prowadzi długofalowo do obniżania kosztów. Współdziałanie z wąską grupą zaufanych dostawców jest o wiele łatwiejsze niż ciągle prowadzenie negocjacji z setkami potencjalnych kooperantów. Partnerstwo rodzi jednak pewne niebezpieczeństwa. Oznacza przede wszystkim rezygnację z dwóch kluczowych instrumentów konkurencji, jakimi są poufność i swoboda działania. Uzależnienie się od niewielkiej grupy dostawców zawsze rodzi niebezpieczeństwo wywierania przez partnerów presji typu monopolistycznego” (Rok: 20).

Podsumowanie

Reasumując, przemija powoli czas tzw. tradycyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, które za cel działalności stawiało sobie jedynie maksymalizację zysków w krótkim okresie. Obecnie należy spojrzeć na biznes jako zbiór interesów tych, którzy są na zewnątrz i na wewnątrz niego. Koncepcja CSR i idea odpowiedzialności społecznej biznesu w Polsce jest jeszcze niestety mało znana i często dla wielu niewygodne. Rodzimy biznes ma w chwili obecnej niewiele wspólnego z odpowiedzialnością społeczną. Nie sprzyjają bowiem jej z pewnością warunki ekonomiczne, polityczne i społeczne okresu transformacji. Polska jako kraj relatywnie słabo rozwinięty w odniesieniu do krajów zachodnioeuropejskich, stając się członkiem Unii Europejskiej przyjęła jednak dokumenty, które podkreślają ważkość budowy konkurencyjnej gospodarki europejskiej. Polska zatem powinna także sprostać założeniom Strategii Lizbońskiej oraz Zielonej i Białej Księgi Odpowiedzialności Społecznej Biznesu. Jak

słusznie bowiem zauważył Romano Prodi „Obywatele Europy oczekują dziś budowania nowych relacji pomiędzy pracownikami, pracodawcami, państwem i środowiskiem. Wymagają ukazania nowego sensu pojęcia odpowiedzialności społecznej zarówno ze strony władz, jak i biznesu. [...] Firmy, które dziś działają odpowiedzialnie, jutro będą przynosić zyski. Ich klienci będą w stanie im zaufać, ich pracownicy będą mieć większą motywację do pracy, a etycznie uświadomieni inwestorzy wybiorą właśnie ich. W interesie ludzi biznesu, władz i instytucji europejskich leży zatem praktyczna realizacja idei odpowiedzialności społecznej”. W odpowiedzialnym biznesie nie chodzi bowiem o stworzenie państwa socjalnego, ale o stworzenie przyjaznego człowiekowi systemu zarządzania, szczególnie w kwestii relacji wewnątrz przedsiębiorstwa i między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem zewnętrznym.

Literatura

- Badanie przeprowadzone przez IPSOS Polska przy wsparciu Philip Morris International oraz Fundacji Komunikacji Społecznej, w grudniu 2002 roku, zob.: www.ipsos.pl.
- Business for Social Responsibility jest organizacją pozarządową propagującą ideę CRS w przedsiębiorstwach, zob. www.fob.org.pl;
- CSR News Archive from July 2001, 28 July 2001.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Raport, *Odpowiedzialny Biznes w Polsce w 2002 roku*, 2003, Warszawa: FOB.
- Green Paper, p. 1, 8, 22, 27, 28.
- Harrison, 1994, za M. Rybak, *Etyka menedżera: odpowiedzialność społeczna biznesu*, 2004, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- I Konwencja Europejskiego Biznesu, Listopad 2000, Bruksela. Badania przeprowadzone w 12 krajach Unii Europejskiej.
- Komisja Europejska, 2001, *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. COM (2001) 366 final, Bruksela.
- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rok B., *System odpowiedzialności w praktyce zarządzania*, www.cebi.pl.
- Siciński A., 2002, *Styl życia, kultura*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., JR., 2001, *Kierowanie*, Warszawa: PWE.

Strony internetowe

- www.cauxroundtable.org/principles.html, Odsłona z dnia 16.04.2006
- www.cebi.pl
- www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf
- www.ipis.pl
- www.konkurencjynafirma.pl/odpowiedzialna_firma.htm, odsłona z dnia 30.04.2006.
- www.olis.aced.org/olis/2000doc.
- www.silesia-region.pl/STRATEGIA/strat_L.pdf
- www.thesullivanfoundation.org,

Małgorzata Suchacka, Marek S. Szczepański

Między filantropią a funkcjonalną kooperacją. Socjologiczne studium relacji między przedsiębiorstwem a szkołą wyższą – perspektywa CSR

Biznes odpowiedzialny – odpowiedzialność w biznesie

We współczesnym społeczeństwie informacyjnym – lub jakby powiedzieli inni – społeczeństwie opartym na wiedzy, powiązania gospodarki z nauką wydają się być nie tylko coraz bardziej wskazane i opłacalne, ale konieczne i oczywiste. Relacje pomiędzy lokalnym biznesem i szkołami różnego typu są elementem dalekowzrocznego myślenia o przyszłości firmy wykorzystywanym do jej promocji. Budowany w ten sposób kapitał społeczny pozwala na spoglądanie w przyszłość z optymizmem. Branie odpowiedzialności na siebie to nie tylko troska o los społeczności lokalnych, innych wybranych grup – chorych dzieci, niepełnosprawnych, sportowców czy uzdolnionej młodzieży – to nie tylko troska o stan środowiska naturalnego, ale także udział w strategicznym zarządzaniu stanem regionalnego kapitału ludzkiego, mając na względzie przede wszystkim swoje przyszłe kadry. Udział przedsiębiorstw w tym zarządzaniu przejawia się głównie poprzez wyraźny wpływ na samorządy, szkoły różnego typu, w tym szkoły wyższe oraz inne instytucje badawcze i rozwojowe decydujące o losach młodych ludzi.

Źródłem idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest przynajmniej kilka. Pierwszym narzucającym się od razu jest koncepcja zrównoważonego rozwoju społecznego. Zgodnie z jej założeniami, od lat 60-70 XX wieku, rozwój społeczny miał być definiowany nie tylko pod względem ekonomicznym, ale także brano pod uwagę wskaźniki ekologiczne i społeczne. Najogólniej można powiedzieć, że „rozwój zrównoważony i trwały polega na trwałej poprawie jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń poprzez kształtowanie właściwych proporcji między trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym (E), ludzkim (L) i przyrodniczym (P)” (Piontek, 2002: 15). W koncepcji rozwoju zrównoważonego ważna jest jednak również troska o wyrównywanie różnic między społeczeństwami wysoko rozwiniętymi i zacofanymi. „Niezbędnym elementem rozwoju zrównoważonego jest rozwój społeczny rozumiany między innymi jako redukcja występujących współcześnie

nierówności społecznych” (Zabłocki, 2002: 8). Równolegle rozwijała się idea społeczeństwa obywatelskiego, którego częścią miał być nacisk obywatelski na tyle silny i skuteczny, by przedsiębiorstwa nie podejmowały działań sprzecznych z interesem społeczności lokalnych. Jednocześnie przedsiębiorstwa same zaczęły dostosowywać się do coraz wyraźniejszego nurtu samoregulacji biznesu, który dotyczył przede wszystkim ograniczenia korupcji i oszustw, wzrostu przejrzystości i pojawienia się tzw. dobrych praktyk. Był to element, który zaczął decydować o pozycji konkurencyjnej. Już nie ilość produktów na rynku, ani nawet ich jakość, ale właśnie czysty biznes, jasne zasady stosowane w praktyce wobec pracowników, klientów i kontrahentów oraz udział w ważnych wydarzeniach społeczności lokalnych, zaczęły decydować o potęgze nawet największych koncernów. Do tych trzech ważnych źródeł idei społecznej odpowiedzialności biznesu (*CRS – Corporate Social Responsibility*) należałoby dodać jeszcze jedno – nowa filozofia działania *MNC’s (Multinational Corporations)* i *TNC (Transnational Corporations)*, które na fali globalizacji zaczęły zwracać większą uwagę na interesy społeczności lokalnych, w których lokowany był kapitał.

Unia Europejska nie narzucając żadnych ostatecznych ustaleń przedstawia swoje stanowisko w kwestii odpowiedzialności przedsiębiorstw w dokumencie *Green Paper on Corporate Social Responsibility* wydanym w 2001 roku oraz w późniejszym *White Paper on Social Responsibility*, które uznały społeczną odpowiedzialność biznesu za jeden z istotnych elementów w polityce gospodarczej UE i źródło konkurencyjności europejskiej gospodarki¹. Główne cele skupiały się na kilku obszarach:

- w sferze edukacji najważniejsza miała być wymiana doświadczeń i dobrych praktyk,
- w sferze rozwoju instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu promowane mają być wysokie standardy zarządzania np. poprzez tworzenie kodeksów etycznych,
- uruchomiono Europejskie Forum Interesariuszy,
- włączono model CSR do wszystkich polityk UE.

W podejściu unijnym wyraźnie widać nawiązywanie do idei społeczeństwa obywatelskiego. Nacisk wyraźnie kładziony jest na potrzebę większej aktywności przedsiębiorstw na polu społeczności lokalnej. Konkretnie zaproponowane rozwiązania dowodzą, że „mimo hałaśliwych zachowań prześmiewców i cyników – nie są one jedynie szykiem (czego obawiał się Peter F. Drucker), ale stają się elementem gospodarki dobrego obywatelstwa. (...) Takim ideałem jest – kształtujący się pod wpływem istniejących, korygowanych i tworzonych standardów europejskich i światowych – ideał działalności gospodarczej odwołującej się do odpowiedzialności oraz aksjologicznego kontekstu i etycznego wymiaru biznesu” (Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Szulczewski, 2003: 78).

¹ Komunikat Komisji Europejskiej dotyczący odpowiedzialności społecznej biznesu: Wkład biznesu w zrównoważony rozwój, COM (2002) 347 z dnia 2.07.2002 roku.

Definiowanie CSR odbywa się z różnych perspektyw i punktów widzenia. Koncepcja ta może być rozpatrywana w aspekcie:

- ściśle socjologicznym – mając na myśli relacje międzyludzkie,
- w aspekcie środowiskowym – mając na uwadze sprawy ekologii,
- w aspekcie organizacyjnym – skupiając się na zarządzaniu.

Inny jest także sposób definiowania CSR w zależności od obszaru kulturowego i geograficznego. International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR) z Wielkiej Brytanii podkreśla, że korporacje azjatyckie stosują inne rozumienie modelu CSR, a jeszcze inne korporacje europejskie czy amerykańskie (Worthington, Ram, Jones, 2003). W Europie odpowiedzialność biznesu wiąże się z zaangażowaniem przedsiębiorstwa nie tylko w pomoc finansową – jak to ma miejsce w przypadku firm amerykańskich, które uznają to za swoistego rodzaju filantropię – ale także oznacza ona każdy rodzaj aktywności mogący poprawić życie mieszkańców.

Analizując model społecznej odpowiedzialności biznesu trzeba mieć świadomość, że może on występować na wielu poziomach:

- wymiar działań dotyczących kwestii społecznych i/lub ekologicznych, środowiskowych,
- wymiar działań uświadamianych lub nieuświadamianych – w pierwszym przypadku menagerowie i przedsiębiorcy mają wiedzę na temat CSR, w praktyce jednak także i Ci, którzy takiej wiedzy nie posiadają mogą sprawnie działać w obszarze CSR,
- wymiar wewnętrzny i zewnętrzny CSR – pierwszy dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi, programów etycznych dla pracowników, bezpieczeństwa i higieny pracy, zarządzania korporacyjnego i zasad nadzoru korporacyjnego, wymiar zewnętrzny CSR odnosi się do społeczności lokalnej.

Wymiar zewnętrzny CSR może się przejawiać poprzez najrozmaitsze działania takie jak przekazywanie społeczności (community giving), zaangażowanie pracowników (employee involvement) przedsiębiorczość i kształtowanie umiejętności znalezienia się na rynku pracy (entrepreneurship and employability). Wśród działań typu community giving możemy wyróżnić tradycyjną filantropię, peryferyjne zaangażowanie, strategiczne sponsorowanie oraz strategiczne zaangażowanie, które jest najbardziej zaawansowanym i rozległym sposobem brania odpowiedzialności za społeczność lokalną (Moeller, Eldar, 2003: 24).

Przedstawione powyżej zasadnicze elementy koncepcji CSR stanowią kompendium bardziej szczegółowych analiz przeprowadzanych w coraz bardziej dostępnej literaturze tego przedmiotu. Coraz powszechniejsze są obecnie również badania empiryczne w tym temacie.

Odpowiedzialny biznes w świecie najmniejszym – kontrapunkt empiryczny

Mając na uwadze wszystkie wymienione wyżej analizy teoretyczne, dotyczące sposobów rozumienia i wymiarów funkcjonowania CSR oraz to, że proces budowania społecznej odpowiedzialności został zakwalifikowany jako jeden z kluczowych w programach Unii Europejskiej i budowaniu gospodarki opartej na wiedzy, warto przyrzeć się wynikom badań otrzymanym w ramach projektu badawczego „*Spółeczna odpowiedzialność firm instrumentem zrównoważonej stabilizacji sieci małych i średnich przedsiębiorstw w różnych kontekstach regionalnych*” finansowanego ze środków Unii Europejskiej. Głównymi problemami badawczymi były: analiza modelu CSR występującego w regionie Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego, analiza modelu CSR występującego w obrębie branży motoryzacyjnej ulokowanej w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej oraz analiza modelu CSR w wybranej społeczności lokalnej na przykładzie przedsiębiorstw zlokalizowanych w Tychach. Zastosowano metody jakościowe – wywiad pogłębiony z wybranymi celowo przedsiębiorcami oraz analizę dokumentów. Skonstruowano narzędzie badawcze składające się z czterech modułów zagadnień dotyczących ogólnej wiedzy na temat CSR, postrzegania zasobów ludzkich regionu oraz polityki zatrudnienia i szerzej polityki personalnej oraz poziomu i zakresu współpracy pomiędzy badanymi interesariuszami. W sumie przeprowadzono 18 wywiadów z managerami, przedstawicielami związków zawodowych, organizacji pozarządowych.

Przekraczanie granic – uczelnia i przedsiębiorstwo

Wśród wielu bardzo interesujących wyników jakie uzyskano, na szczególną uwagę zasługują te, dotyczące relacji przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi i te dotyczące szerszej współpracy w zakresie poprawy jakości kapitału ludzkiego w regionie. Cele postawione w Strategii Lizbońskiej wymagają od przedsiębiorstw dużego zaangażowania. „W systemie gospodarki opartej na wiedzy uwzględnić należy działalność innowacyjną, edukacyjną, informatyczną – komunikacyjną, zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji na podstawie identyfikacji otoczenia instytucjonalno – biznesowego oraz różnorodnych aspektów charakterystyki regionalnej” (Grudzewski, Hejduk, 2004: 14). Dlatego właśnie kontakty przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi nie mogą być samotną, abstrakcyjną relacją a raczej funkcjonalną kooperacją wielu

stron – szkół wyższych, ale także tych na poziomie średnim, czy nawet gimnazjalnym, urzędów pracy, firm konsultingowych, placówek badawczych.

Na podstawie badań można wyróżnić kilka rodzajów relacji pomiędzy szkołą wyższą a przedsiębiorstwami. Najczęściej współpraca ta ma **charakter instytucjonalny** – dość powierzchowny. Oczywiście współpracę z uczelniami wyższymi czy szkołami niższego szczebla prowadzi wiele badanych firm. W zasadzie tylko 3 – i to te najmniejsze firmy – nie współpracują z żadną szkołą. W przypadku pozostałych firm współpraca ta najczęściej sprowadza się do organizowania praktyk studenckich, stwarzania możliwości pisania prac dyplomowych, licencjackich i magisterskich. Prowadzona jest także współpraca z szkołami niższego szczebla i również dotyczy możliwości zdobycia doświadczenia w trakcie praktyk uczniowskich. Najczęściej chodzi o współpracę ze szkołami zawodowymi, technikami, których uczniowie mają możliwość udziału w praktycznych zajęciach lekcyjnych prowadzonych przez specjalistów z firmy. W jednym przypadku taka współpraca jest planowana po rozbudowie siedziby firmy.

Ten program będzie się wiązał z zastrzykiem wiedzy o naszych metodach pracy, bo tym samym oszczędzamy sobie czas w trakcie procesu adaptacji. Z naszej strony chcielibyśmy, żeby nasze know-how trafiało do szkół. No i adresowalibyśmy to do tych szkół, które kształcą dla nas specjalności požądane jak mechanik samochodowy, lakiernik (bardzo ciężko jest o lakierników). Tak więc będziemy starali się mocniej zaznaczyć naszą obecność w okolicznych szkołach. To byłoby korzystne i dla szkół i dla uczniów i dla nas.”(prezes filii dużego koncernu samochodowego).

Jak można zauważyć w wypowiedzi respondenta troska o stan wiedzy młodych ludzi wynika przede wszystkim z nadziei na zapewnienie sobie kadry pracowniczej w przyszłości. W tym zakresie – to znaczy wyedukowania sobie przyszłych pracowników – współpraca trwa i chyba rozwija się coraz lepiej czego efektem są wypowiedzi naszych respondentów dotyczące zatrudniania absolwentów. Generalnie jednak metody rekrutacji nowych kadr są raczej klasyczne:

Czasami współpracujemy z PUP-em, któremu zlecamy wyszukiwanie pracowników. Poza tym samodzielnie przeprowadzamy rekrutacje na podstawie ogłoszeń prasowych. Ponadto co roku przyjmujemy najlepszego absolwenta z Politechniki Śląskiej z wydziału gospodarki wodno-ściekowej, bo mamy taką umowę. Stawiamy na najlepszy personel.”(prezes filii koncernu produkującego dla motoryzacji).

Z badań wynika, że większość badanych firm samodzielnie prowadzi rekrutację i dokonuje selekcji kandydatów poprzez własne wyspecjalizowane służby. Większość także nie korzysta z firm konsultingowych, bądź robi to rzadko – najczęściej dotyczy to dużych firm należących do koncernów zachodnich, gdzie poszukiwano osób na wyższe stanowiska menedżerskie. Współpraca z Urzędem Pracy tylko w jednym przypadku została oceniona pozytywnie, ale tu jasno i wyraźnie zostały określone zasady tej współpracy. Pozostałe firmy również współpracują

z urzędem pracy, ale robią to raczej sporadycznie, niektóre nawet twierdzą, że są niezadowoleni z tej współpracy i dlatego jej zaprzestali.

Próbowaliśmy współpracować z Urzędem Pracy, ale osoby, które oni do nas przysyłali przychodziły tylko po pieczątki. Próbowaliśmy też współpracować z agencjami pośrednictwa pracy, ale nie byliśmy do końca zadowoleni z tej współpracy. (producent opakowań szklanych).

Interesujące może być także przyjęcie zasady zatrudniania najlepszego absolwenta studiów kierunku zgodnego z profilem firmy. Taką metodę stosują niestety tylko dwie z badanych firm. W wywiadach jednak podkreślano bardzo często, że studenci czy szerzej praktykanci mają możliwość zdobycia doświadczenia, bardzo cennej wiedzy, mogą zobaczyć jak wyglądają realne warunki pracy. W dwóch, podanych wyżej przypadkach, firmy oferują stanowiska pracy dla najlepszego absolwenta z kierunku zgodnego z profilem firmy, a w dwóch innych przypadkach podkreślano kroki, które są czynione, by sobie tych specjalistów przygotować.

Drugi typ współpracy przedsiębiorstw z uczelniami i szkołami jest niezwykle rzadki i mocno ograniczony w swym zakresie. Jest to **kooperacja partnerska** i dotyczy w zasadzie wyłącznie sytuacji, w której obie strony mają zbieżne interesy. Tylko dwie z badanych przez nas firm mogą się pochwalić takimi kontaktami. Współpraca ta dotyczy prowadzenia badań naukowych nad efektywnymi systemami innowacyjnymi tj. od badań podstawowych, poprzez patenty, do badań stosowanych i wdrożeń. Najczęściej badania te dotyczą nowych rozwiązań technicznych i nowych technologii stosowanych w przemyśle, dlatego współpraca ta ma miejsce pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami technicznymi – w przypadku naszych badań były to Politechnika Śląska i Akademia Górniczo – Hutnicza. Dodać należy, że kooperacja ta często odbywa się przy udziale studentów, którzy w ramach swojej praktyki w zakładzie czy przy okazji zbierania materiałów do pracy magisterskiej wykonują część planów badawczych szerszych projektów naukowych. Jeszcze raz należy podkreślić, że współpraca ta ma miejsce wyłącznie w sytuacji, gdy obie strony mają wspólny interes. Firmy mają odgórne założenie: w ich interesie jest taki rodzaj współpracy, gdzie przede wszystkim, widoczna jest korzyść w postaci szybkiego zysku. To wszystko sprawia, że to przedsiębiorstwa narzucają dziedzinę, w której prowadzone są badania naukowe. Żadna z badanych firm nie prowadzi zapoczątkowanej z własnej inicjatywy współpracy w zakresie nauk społecznych, gdyż charakter tych nauk wymaga jednak nieco więcej czasu na opracowanie, wdrożenie i adaptację przeprowadzonych zmian. Zmiany mentalności pracowników wymagają czasem kilku żmudnych lat ciężkiej pracy z ludźmi.

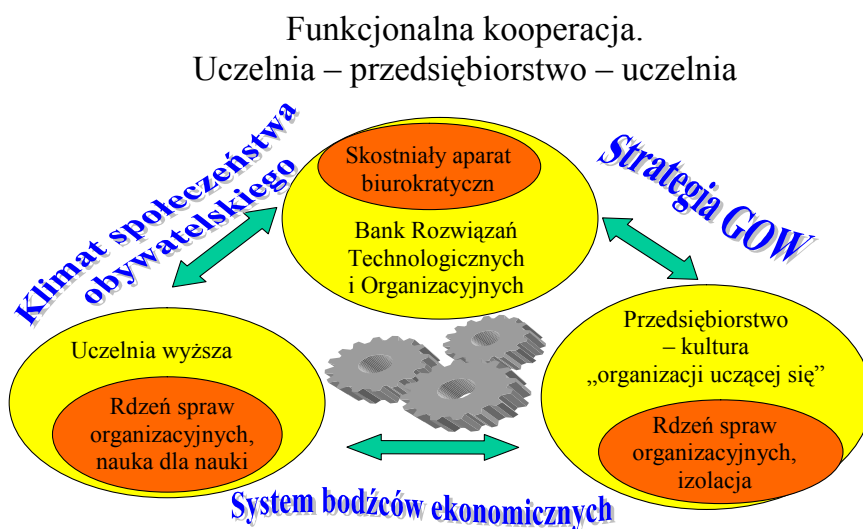
Najsmutniejszym faktem jest jednak brak tego typu kooperacji w pozostałych, badanych przedsiębiorstwach. Rozmówcy narzekali na jakość kapitału ludzkiego w regionie, zauważali fakt odpływu specjalistów do krajów Europy Zachodniej, a nawet rozważali przyjęcie do pracy obcokrajowców – żaden jednak nie zamierza

podejmować konkretnych działań w kierunku poprawy wydajności i jakości zasobów ludzkich regionu.

Pochwała funkcjonalnej kooperacji

Jako wynik naszych analiz opracowany został model współpracy postulowany jako model idealny. Relacje między szkołą wyższą i innymi typami szkół oraz przedsiębiorstwami zobrazowane są na schemacie nr 1.

Schemat nr 1. Opracowanie własne autorów



Mamy tu do czynienia z trzema zasadniczymi, głównymi siłami, które mają być motorem napędzającym rozwój społeczny. Z jednej strony jest to uczelnia, z drugiej przedsiębiorstwo, a pomiędzy nimi instytucja pośrednicząca – nazwana przez nas Bankiem Rozwiązań Technologicznych i Organizacyjnych. Każda z tych stron zagrożona jest oczywiście skostnieniem w swojej działalności – chodzi jednak o to, by osoby odpowiedzialne za sprawy organizacyjne tych instytucji zdawały sobie sprawę z konieczności współpracy z pozostałymi, wtedy obszar skostniałego rdzenia będzie stosunkowo niewielki. Oczywiście współpraca pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwem może odbywać się także w sposób bezpośredni, ale instytucja

pośrednicząca gromadziłaby teoretyczne pomysły – wysunięte przez badaczy – naukowych rozwiązań wielu sytuacji praktycznych, a jednocześnie posiadałaby w swoich zasobach dostarczone przez przedsiębiorstwa zlecenia opracowania innych problemów. Przedsiębiorstwa mogłyby także podawać do wiadomości ogólnie dostępnej własne opracowania napotkanych problemów, o ile oczywiście nie zagroziłoby to ich pozycji konkurencyjnej. Wszystko to miałoby odbywać się w klimacie społeczeństwa obywatelskiego, przy uwzględnieniu narodowej strategii gospodarki opartej na wiedzy oraz odpowiedniego systemu bodźców ekonomicznych opracowanych przez najwyższe władze.

Wnioski – wypłynąć na głębie

Współpraca z uczelniami i szkołami niższego szczebla najczęściej ma charakter powierzchowny i instytucjonalny. Ogranicza się do organizowania praktyk i możliwości pisanie prac dyplomowych. Niezwykle rzadkie przypadki współpracy o charakterze partnerskim dotyczące prowadzenia badań naukowych oraz praktyki zatrudniania absolwentów wybranych kierunków dowodzą, iż konieczne jest wdrożenie modelu współpracy polegającego na funkcjonalnej współpracy pomiędzy trzema zasadniczymi siłami rozwojowymi w społeczeństwie opartym na wiedzy – uczelnią, przedsiębiorstwem oraz instytucją pośredniczącą gromadzącą pomysły obu wcześniej wymienionych stron. Towarzyszyć temu powinien odpowiedni klimat społeczeństwa obywatelskiego, klimat wytworzony przez *homo transgressivus* oraz przez elity rządzące angażujące się w rozwój społeczny. Model funkcjonalnej kooperacji z gruntu mocno wyidealizowany jest jednak realnym wyzwaniem biorąc pod uwagę przyszłość wielu regionów.

Literatura

- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (red.), 2003, *Europejskie i światowe standardy etyki oraz społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Difin.
- Komunikat Komisji Europejskiej dotyczący odpowiedzialności społecznej biznesu: *Wkład biznesu w zrównoważony rozwój*, COM (2002) 347 z dnia 2.07.2002 roku.

-
- Moeller K., Eldar T., 2003, *Corporate Responsibility Towards Society: A local perspective*, Dublin: European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions.
- Piontek F., 2002, *Sektorowość i integralność kapitału ludzkiego i przyrodniczego w procesie globalizacji*, w: F. Piontek (red.), *Kapitał ludzki w procesie globalizacji a w zrównoważonym rozwoju*, Wisła.
- Worthington I., Ram M., Jones T., 2003, *Giving something back; social responsibility and South Asian business in United Kingdom: an exploratory study*, DeMontfort University: Centre for Social Market.
- Zabłocki G. 2002, *Rozwój zrównoważony – idee, efekty, kontrowersje (perspektywa socjologiczna)*, Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

Płaszczyzny zaangażowania społecznego w działalności organizacji – promowanie idei czy trud realizacji?

Zagadnienie odpowiedzialności społecznej w gospodarowaniu nie jest tematem nowym. Wciąż jednak pozostaje wiele kwestii wymagających zgłębienia i upowszechnienia, tak by cele i wartości społeczne stać się mogły integralną sferą zarządzania we współczesnych organizacjach. Zachowania prospołeczne poprzez niedookreślony ich charakter i niejasność praktycznych rezultatów nie są jeszcze postrzegane przez praktyków życia gospodarczego jako zasadniczy czynnik stabilnego funkcjonowania i rozwoju organizacyjnego. Rozważania teoretyczne i pozornie zaangażowane czynności przeważają nad satysfakcjonującymi działaniami umocowanymi aksjologicznie.

Celem referatu są rozważania nad potrzebą wyjścia poza teoretyczne debaty promujące ideę odpowiedzialności społecznej jak również wskazanie wybranych obszarów działań prospołecznych, których realizacja stanowić może fundamentalne uwarunkowanie trwałego powodzenia w gospodarowaniu.

Zainteresowanie koncepcją odpowiedzialności społecznej we współczesnych organizacjach obejmuje dwie istotne płaszczyzny. Pierwsza polega na rozpowszechnianiu teoretycznych założeń tej koncepcji; wykazywaniu instrumentalnego charakteru działań ekonomicznych wobec celów społecznych jakim mają one służyć, respektu i troski o prawa i oczekiwania człowieka oraz grup objętych społecznymi skutkami gospodarowania a ostatecznie jej przydatności dla stabilnego funkcjonowania organizacji. Niezbędne w tym względzie staje się wkomponowanie w ekonomiczne myślenie o wynikach zasad sprawiedliwości i odpowiedzialności społecznej. Wymaga to dostrzeżenia zależności pomiędzy działaniem i jego społecznym kontekstem oraz uwrażliwienia na wartości społeczne. Rozwinięta świadomość prospołeczna wyrażać się powinna w postawie gotowości do podejmowania odpowiedzialności za społeczne skutki działań ekonomicznych.

Druga płaszczyzna obejmuje zachowania prospołeczne podejmowane przez organizacje w ich codziennej działalności. Warto zauważyć, że istnieje ścisły związek

pomiędzy wyróżnionymi płaszczyznami. Świadomość niezbędności respektowania celów i wartości społecznych w działalności organizacji oraz gotowość do ich przestrzegania warunkują sens i powodzenie działań prospołecznych. Bez tego typu postaw zachowania prospołeczne okazać się mogą „puste” i pozorne. U korzeni działań prospołecznych znajduje się bowiem społecznie uznany system wartości będący ich wykładnią i umocowaniem. Dlatego też zaangażowanie społeczne organizacji nie może zostać ograniczone jedynie do pierwszej płaszczyzny: promowania idei i rozwijania świadomości jej przydatności dla człowieka i organizacji. Rozwój i utrzymanie stabilnego wizerunku organizacji wymaga wprowadzenia owych idei w strategię jej funkcjonowania i podejmowania konkretnych przedsięwzięć. Tymczasem, w praktyce życia gospodarczego stosunkowo często mamy do czynienia z niechęcią wobec działań prospołecznych, odsuwaniem na drugi plan wartości społecznych i standardów moralnych, zawężaniem odpowiedzialności społecznej jedynie do drastycznie rażących przykładów nadużyć moralnych. Pomimo dużego zaangażowania w debaty na temat koncepcji odpowiedzialności społecznej i uznania dla jej zasadności, praktyczny wymiar jej realizacji jest niewielki lub pozorny. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wskazać można zbyt silne utrwalenie się wcześniejszych (z początku okresu przemian społeczno-gospodarczych) zachowań nastawionych na niczym nieskrępowany indywidualizm, bezwzględnie skuteczny profesjonalizm czy też szybki sukces w postaci wymiernych wyników ekonomicznych. Być może, powód związany jest też z niepełnym zrozumieniem idei odpowiedzialności społecznej (np. wiązaniem jej z filantropią) i brakiem gotowości do jej podjęcia, co oznaczałoby powierzchowne potraktowanie pierwszej z wymienionych płaszczyzn. Być może, rozwiązanie problemu wymaga dostarczenia dobrych przykładów organizacji pomyślnie realizujących działania prospołeczne lub też dostarczenia bardziej konkretnych propozycji takich działań. Zajmijmy się nimi bliżej.

Zachowania prospołeczne to zachowania celowe mające kontekst aksjologiczny, będące nosicielami wartości społecznych. W działalności ekonomicznej polegają na wprowadzaniu w funkcjonowanie organizacji czegoś korzystnego z punktu widzenia jej interesów i równocześnie korzystnego społecznie; na budowaniu dobrostanu organizacji i jej interesariuszy tj. klientów, pracowników, partnerów i kontrahentów oraz społeczności lokalnej. Wymienić tu należałoby, przynajmniej niektóre klasyczne wartości społeczne jak prawda, sprawiedliwość, rzetelność i odpowiedzialność. Ich obecność w działaniach organizacji nadaje tym działaniom znacznie szerszy, pozytywny wymiar, a nadto wzmacnia i utrwala wyniki ekonomiczne. Wystarczy choćby wspomnieć o wymownych efektach przestrzegania praw pracowników i standardów ich pracy, rzetelności w relacjach z klientami i kontrahentami, dbałości o interesy społeczności, w obrębie której dana działalność jest prowadzona. Budują one lojalność i zaangażowanie pracowników, uznanie poszerzającej się klienteli, rozwój trwałej współpracy z kontrahentami oraz pozytywne nastawienie społeczności lokalnej, co generalnie rzecz biorąc, optymalizuje wyniki organizacji.

Istotnej rangi nabierają wówczas potrzeby i oczekiwania interesariuszy objętych skutkami działalności organizacji a także społeczne konsekwencje podejmowanych działań. Potrzeby i oczekiwania społeczne stanowiąc powinny zasadniczy punkt odniesienia dla działań prospołecznych. Rzecz w tym, by je dostrzegać i respektować w trakcie działalności ekonomicznej. Problem jaki tu się wyłania i może stanowić pewną barierę w realizacji zachowań prospołecznych związany jest ze wskazaniem jak szeroko pojmować należy społeczna skalę tych potrzeb i oczekiwań. Którym z nich nadać priorytet, a którym odmówić słuszności są to pytania, na które odpowiedzi szukać można jedynie na kanwie dojrzałego porządku wartości społecznych stanowiącego, niezbędne i podstawowe wyposażenie autora zachowań prospołecznych.

Kolejny aspekt wpisany w naturę zachowań prospołecznych również nastroczać może trudności w ich pomyślnym realizowaniu. Chodzi tu o to, jak postrzegane i odczuwane są konsekwencje działania. Ocena konsekwencji nie może obejmować jedynie efektów końcowych. Równie ważny jest etyczny sposób dochodzenia do nich, ocena społecznych efektów działania. Utrwalenie się zachowań, w których na stałe zawarta będzie oprócz oceny ekonomicznej również ocena moralna jest dość trudne. Powodem pewnej niestyczości w tym zakresie może być różna skala odniesienia obu ocen. Ocena ekonomiczna odnosi się do rezultatów działania, natomiast ocena moralna włączona jest w przebieg tego działania. Wyjaśnia to, w pewnym sensie, łatwość rozmiękania się ekonomicznej oceny wyniku z etycznością sposobu jego osiągnięcia. A zatem prospołeczność i warunkująca ją wrażliwość na wartości społeczne zawarta powinna być w działaniu a nie w skutkach, które siłą rzeczy wynikają z działania. Cechą charakterystyczną zachowań prospołecznych jest więc pogłębiona refleksja nad konsekwencjami obejmująca również osoby i grupy społeczne, na które spadają pośrednie skutki działań gospodarczych.

Ponadto, rozważania nad rezultatami działania powinny uwzględniać jeszcze jeden aspekt. Jak wcześniej wskazano, zachowanie prospołeczne obejmuje liczenie się z wszelkimi konsekwencjami: ekonomicznymi i społecznymi, także korzystnymi i niepożądanymi, pozytywnymi i negatywnymi. Mamy tu więc do czynienia nie tyle z ponoszeniem odpowiedzialności za skutki działania co raczej ze świadomym jej podejmowaniem. Pomimo istnienia sensownego związku pomiędzy oboma stanami nie są one tożsame. Można być za coś odpowiedzialnym z racji podjęcia się danego działania, ale wcale nie brać odpowiedzialności na siebie. Ponoszenie odpowiedzialności „...jest stanem faktycznym pasywnie znoszonym przez sprawcę...podejmowanie odpowiedzialności jest realnym aktem psychicznym osoby, nie samym przeżyciem, i prowadzi do jakiejś zasadniczej gotowości wewnętrznej do podjęcia kroków wiodących ku odciążeniu sprawcy, których świadomego celu nie stanowi samo to odciążenie, lecz przede wszystkim spełnienie wymagań wynikających z odpowiedzialności i skierowanych na sprawcę” (Ingarden, 2006). I tutaj ponownie ujawnia się kwestia działania w kontekście wartości – spełniania wymagań wyższych. Prospołecznie działający

podmiot, będąc świadomym wartości, którym służy jego działanie odpowiednio do nich dobiera czynności pozwalające je zrealizować. Uświadamiając sobie swój związek z wartością wyniku i swój wpływ na jego osiągnięcie poczuwa się do wszelkich zaistniałych konsekwencji. Kiedy natomiast działanie traktowane jest jakby neutralnie wobec wartości wówczas u działającego nie wyzwala się zobowiązanie do brania odpowiedzialności za skutki pośrednie (społeczne), a czasem nawet za wynik końcowy. Dotyczy to zwłaszcza konsekwencji niepożądanych, ocenianych negatywnie.

Trud realizacji działań prospołecznych wynika ze złożoności wyróżnionych wyżej kwestii, jak również z trudno dostępnych poznaniu i kształtowaniu właściwości charakteru i dyspozycji motywacyjnych autorów takich działań. Wrażliwość na potrzeby i oczekiwania innych oraz poczucie powinności brania na siebie odpowiedzialności nie formują się w sposób prosty, gdyż należą do złożonej struktury osobowości człowieka. Z pewnością niezbędna jest tu praca nad kształtowaniem postaw społecznych i właściwościami charakteru. „Sposób formowania się charakterologicznych cech jednostki (złożony, długofalowy i dramatyczny) sugeruje przyjęcie ostrożnej, sceptycznej postawy wobec realności powszechnego, etycznego gospodarowania. ... W gruncie rzeczy, droga do niego to często oduczanie silnych nawyków, postaw moralnych, sposobów odczuwania i myślenia, czyli głębokie modyfikacje. Może ona jednak prowadzić do pozornych modyfikacji zachowań, deklaracji tylko mylących czujność innych osób, do nastawienia się na demonstrację powierzchownej przyzwoitości na „krótki dystans” (Węgrzecka, 1996). Niemniej jednak, wymagająca natura zachowań prospołecznych nie może być usprawiedliwieniem dla ich niepodejmowania, lecz raczej zachętą do wzmożenia wysiłków sprostaniam tym wymaganiom. Od nich bowiem zależy zakres zaangażowania społecznego organizacji zaliczanego – w myśl tego referatu – do drugiej płaszczyzny będącej gwarantem trwałej efektywności i powodzenia organizacyjnego.

Dbłość o rozwój współczesnych organizacji wymaga podejmowania szerokiego spektrum zachowań prospołecznych ujawniających znaczenie wartości społecznych i etyczności sposobów działania dla doskonalenia różnych sfer funkcjonowania organizacyjnego. Wskazać tu można kilka wybranych obszarów pożądanych działań prospołecznych, na które organizacja może mieć wpływ i które może kontrolować.

Pierwszy z nich obejmuje wywiązywanie się z wymogów programów jakości. Dostarczanie wysokiej jakości funkcjonalnych i bezpiecznych produktów klientom danej organizacji jest wyrazem rzetelności działania i równocześnie odpowiedzią na ich potrzeby i oczekiwania. Podstawowym wyrazem zaangażowania społecznego organizacji jest zatem uczciwe realizowanie swoich pierwotnych zadań stanowiących kamień węgielny jej funkcjonowania. Na poziomie minimum oznacza to niedopuszczanie do nadużyć w działalności zasadniczej i zagwarantowanie konsumentom tego, czego mają prawo oczekiwać od podmiotów zarządzających jakością, w tym kompletnej i szczerej informacji, jakości produktów zgodnej z założeniami programowymi, oferty adekwatnej do oczekiwań odbiorców. Na poziomie wyższym

konsumentom coraz częściej chodzi nie tylko o jakość produktów, ale również o sposób, w jaki zostały one wytworzone: czy przy ich produkcji nie wymuszano nadgodzin, czy nie zatrudniano nieletnich, czy nie degradowano środowiska naturalnego, itp. Przyjęcie przez organizację określonego programu jakości jest więc równocześnie przyjęciem zobowiązania moralnego wobec klientów i pociągać powinno za sobą podjęcie odpowiedzialności za efekty wywiązywania się z niego: końcowe i ujawniające się w trakcie działania.

Kwestią zarysowującą kolejny obszar działań zaangażowanych społecznie jest eliminacja strat w działalności organizacji. Wbrew powszechnym przekonaniom podejmowanie odpowiedzialności społecznej nie musi pociągać za sobą znacznych nakładów środków finansowych. Dokonywanie usprawnień, ulepszeń, oszczędne gospodarowanie surowcami i materiałami, wprowadzanie zmian organizacyjnych wiąże się zazwyczaj z symbolicznymi kosztami a równocześnie wyraźnie przekłada się na wyniki organizacji. Przeciwdziałanie stratom, niedopuszczanie do marnotrawstwa, racjonalne gospodarowanie środkami to przykłady zachowań prospołecznych należących do tego obszaru. Ważnym czynnikiem dla powodzenia realizacji jest tutaj budzenie pomysłowości i kreatywności na konkretnych stanowiskach pracy. Skłanianie pracowników do krytycznego myślenia o czynnościach ich codziennej pracy i zadawania analitycznych pytań stanowi podstawę dla zgłaszania trafnych propozycji zmian. Ich realizacja wzmacnia identyfikację autorów pomysłów z organizacją, usprawnia jej funkcjonowanie i przynosi wymierne korzyści.

Zasadniczym wyrazem zaangażowania społecznego, w ramach następnego obszaru, są postawy kadry menedżerskiej oparte o społecznie uznany system wartości. Wtedy bowiem gwarantują mądrość zarządzania i prospołeczny sposób realizacji celów strategicznych. Postawy jako względnie trwałe element osobowości silnie aktywizują się w procesach wartościowania i ujawniają się w motywacji do działania w określony sposób. Istotne jest, aby ta wewnętrzna dyspozycja ukierunkowywała menedżerów organizacji do działań nie tylko wymiernych ekonomicznie, ale także pożądanych społecznie. Orientacja prospołeczna stanowić powinna fundament dla aktywności profesjonalnej: aksjologiczne umocowanie działań menedżerów. Ich wiedza i umiejętności osadzone na postawach społecznych stają się narzędziem realizacji wartości. Postawy ujawniają się w sposobie spełniania funkcji zawodowych, decydują o tym, czy działanie przynosi trwałe, pożądane społecznie rezultaty czy też jest wyrazem partykularnych interesów. Posiadanie i rozwijanie postaw społecznych u menedżerów jawi się więc jako potrzebne w stabilnym gospodarowaniu.

Warto również wskazać obszar obejmujący normy kulturowe organizacji, wśród których centralną rolę odgrywa podmiotowe traktowanie pracowników. W zachowaniu prospołecznym o takim ukierunkowaniu zawarty jest szacunek dla osoby oraz uznanie dla jej umiejętności i kompetencji. W relacjach zawodowych wyrażają się one poprzez przestrzeganie praw pracowniczych i standardów pracy, a także poprzez zapewnienie pracownikom odpowiedniego zakresu autonomii i odpowiedzialności

w ich codziennej pracy. Samodzielność na stanowisku pracy dotyczy głównie tych pracowników, którzy posiadają stosowne możliwości i doświadczenia oraz predyspozycje do autonomicznego rozwiązywania sytuacji zawodowych. Zapewnienie im możliwości formułowania, uzgadniania i modyfikowania zadań organizacyjnych lub przynajmniej określania metod czy sposobów ich realizowania silnie angażuje w podejmowane działania. Poczucie wpływu na otoczenie zawodowe, jakie daje autonomia, determinuje stan identyfikacji z celami organizacji, a ponadto wyzwala specyficzną siłę do kreowania i realizowania rozwiązań korzystnie służących interesom organizacji. Zachowania prospołeczne obejmujące podmiotowe traktowanie pracowników są więc przejawem liczenia się z ich prawami i oczekiwaniami, troski o zaspokojenie ich potrzeb, często nie tylko egzystencjonalnych oraz warunkiem optymalizowania uzyskiwanych wyników. Rezultatem zaangażowania społecznego organizacji w tym obszarze jest zadowolenie pracowników i ich pełne zaangażowanie w maksymalizowanie efektów pracy.

Wskazane obszary dotyczą kwestii wzajemnie się warunkujących i dopełniających, co sugeruje, że zachowania prospołeczne podejmowane przez organizacje powinny mieć charakter wielowymiarowy. Ponadto, ich delikatna i skomplikowana natura wymaga systematycznego i długotrwałego wdrażania. Z pewnością też podane przykłady nie wyczerpują możliwych propozycji. Być może, stanowią jednak, zasadne wskazania dla rozwiązywania problemów organizacyjnych w prospołeczny sposób budujący i utrwalający sprawne funkcjonowanie¹.

Reasumując, zaangażowanie społeczne organizacji nie może ograniczać się jedynie do płaszczyzny promowania idei i prowadzenia teoretycznych rozważań. Niezbędne jest także podejmowanie konkretnych działań prospołecznych wkomponowanych w strategię funkcjonowania organizacji. Ich powodzenie uzależnione jest jednak od uznania zasadności idei odpowiedzialności społecznej i ukształtowania postaw gotowości do działań zaangażowanych społecznie. Płaszczyzna ta stanowi warunek niezbędny, ale niewystarczający takich działań. Faktycznym ich przejawem jest dopiero realizacja złożonych wewnętrznie zachowań prospołecznych.

Literatura

- Ingarden R., 2006, *Książeczka o człowieku*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
Węgrzecka M., 1996, *Powodzenie ekonomiczne – cel czy instrument rozwoju jednostki*, w: A. Węgrzecki (red.), *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, Kraków: Oficyna Cracovia.

¹ Założenia zawarte w przedstawionych obszarach działań prospołecznych weryfikowane są w badaniach realizowanych przez autorkę referatu.

Barbara Fryzeł

Zarządzanie społeczną akceptacją czy dialog z interesariuszami?

Dlaczego stawiamy pytanie o relacje między interesariuszami a organizacją?

Zagęszczenie otoczenia biznesowego spowodowane powszechnym dziś udziałem państw w wymianie handlowej, w oparciu o liberalne zasady przepływu dóbr i kapitału, powoduje, że paradoksalnie kurczy się przestrzeń współistnienia aktorów gry rynkowej. Dzięki istnieniu globalnego rynku, w coraz większym stopniu nieskrępowanego przepisami ograniczającymi działania gospodarcze, zmniejszeniu ulega dystans między poszczególnymi aktorami gry rynkowej, co z psychologicznego punktu widzenia jest czynnikiem potęgującym występowanie wszelkich napięć i konfliktów.

Ekspansja rynkowa oraz umiędzynarodowienie przedsiębiorstw powodują, że wielkie korporacje transnarodowe (TNCs) mogą oddziaływać na życie milionów osób.

Przestrzeń konkurencyjna ulega redukcji, co sprzyja nasileniu się walki konkurencyjnej i potęguje ryzyko wywierania negatywnych skutków na otaczające środowisko, nie tylko w znaczeniu ekologicznym, ale przede wszystkim w rozumieniu ingerencji w struktury tkanki społecznej.

Wydaje się, iż odpowiedzią na swoistą eskalację współzależności podmiotów gospodarczych jest dynamizacja uczestnictwa w życiu gospodarczym tych środowisk, które postrzegają konieczność podjęcia współodpowiedzialności za to, co się wokół nich dzieje. Poczucie współodpowiedzialności za byt społeczny i jego warunki jest motywatorem aktywistów do podjęcia dynamicznej i zaangażowanej w życie społeczne postawy. Zjawisko to, określane jako fala aktywizmu (konsumenckiego, regulacyjnego, ekologicznego, etc.), stymulowane jest dostępnością i wydajnością współczesnych technologii komunikacyjnych i przez praktyków zarządzania jest postrzegane jako inherentny element środowiska operacyjnego a także spore wyzwanie.

Aktywiści (NGOs, stowarzyszenia konsumenckie, etc.) oddziałują na polityczną i instytucjonalną strukturę otoczenia. Jest to sytuacja, która, dobrowolnym, przekraczającym, wymagania prawne działaniom firm na rzecz dobra wspólnego, nadaje atrybut konieczności.

Zasadne jest, więc postawienie pytania o charakter relacji między przedsiębiorstwem a szeroko rozumianym otoczeniem rynkowym oraz ich znaczenie dla działania biznesowego.

Zarówno model finansowy firmy jak i model społeczny opisują owe relacje jako sprzężenia zwrotne. Relacje z bliższym otoczeniem nie nastroczają wątpliwości, gdyż są oparte o bezpośrednią wymianę transakcyjną – pracownik oferuje swoją pracę i zaangażowanie, za co otrzymuje wynagrodzenie, konsument otrzymuje produkt, za co płaci określoną cenę, akcjonariusze dostarczają kapitału, za co otrzymują określony zwrot z inwestycji. Transakcyjny charakter relacji, opisanych w modelu finansowym, określa jasno granice wzajemnej odpowiedzialności.

Jednak to model społeczny uwzględnił pośrednie zależności funkcjonowania przedsiębiorstw w globalizującym się świecie, łącznie z relacjami z dalszym otoczeniem, dzięki czemu zdominował myślenie o gospodarce w ostatniej dekadzie, stając się swoistym paradygmatem nauk o zarządzaniu.

Związek organizacji z otoczeniem dalszym opiera się na wzajemnym, potencjalnym wywieraniu wpływu. Wszystkie grupy, które mogą go wywierać lub, na które organizacja może pośrednio lub bezpośrednio wpływać, określane są mianem interesariuszy i w myśl teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, mają prawo oczekiwać, iż przedsiębiorstwo będzie brało pod uwagę konsekwencje podejmowanych przez siebie decyzji dla ich środowisk.

Paradygmat ten znalazł swoją ekspresję w teorii społecznej odpowiedzialności firm, opierającej się zarówno na argumentach natury deontologicznej jak utylitarystycznej.

Uznanie, iż istnieje jakiś imperatyw natury ogólnej i uniwersalnej odsyła nas do argumentu moralnego. Biznes powinien osiągać sukces komercyjny w sposób, który respektuje wartości etyczne, środowisko i lokalne społeczności. Ponadto uczciwość i wysokie morale biznesu, oparte o zasadę powiernictwa względem środowiska i społeczeństwa, jest warunkiem jego przetrwania i wzrostu. Powiernictwo nakłada obowiązek spełniania potrzeb współczesnych pokoleń bez narażania na szwank potrzeb pokoleń przyszłych. Jest to filozofia działania oparta o gospodarowanie zasobami, co do których, nie rościmy sobie wyłącznego prawa własności (zasoby naturalne, planeta) a zatem filozofia dbałości o wspólne dobro.

Argumenty utylitarystyczne odwołują się do tzw. licencji operacyjnej. Każda firma potrzebuje jawnej lub ukrytej zgody pewnych gremiów (np. rządu lub jego agend terytorialnych) na funkcjonowanie, a zatem musi pozostawać z nimi w dobrych relacjach, aby ową licencję otrzymać. Skrajną formą owej licencji operacyjnej

jest akceptacja społeczna dla działalności firmy, która w pewnym sensie legitymizuje istnienie organizacji.

Bezpośrednio związana ze społeczną akceptacją jest reputacja – najsilniej przemawiający do menadżerów argument polityki społecznej odpowiedzialności, oparty o założenie, iż istnieje pozytywna relacja między angażowaniem się w działania CSR a wartością marki, zaufaniem, morale, a nawet wartością akcji¹.

Zagadnienia operacyjne związane z uznaniem społecznej odpowiedzialności firm, opisuje zaproponowana w latach 80tych przez Freeman'a teoria interesariuszy.

Teoria interesariuszy i jej praktyczne implikacje; zarządzanie czy współodpowiedzialność, public relations czy dialog?

Teoria interesariuszy (stakeholder theory) odróżnia się od ogólnych teorii zarządzania strategicznego tym, że w centrum swojej uwagi stawia zagadnienia moralne a zatem wychodzi w ocenie relacji między organizacją a różnymi grupami interesu poza relacje czysto instrumentalne (a zatem takie, które są usprawiedliwione konkretną władzą posiadaną przez daną grupę). Jest teoria etyki menedżerskiej (Phillips et al., 2003: 479-502).

Jej podstawowym założeniem jest niezbędność wartości dla biznesu. Menadżerowie stają przed zadaniem zdefiniowania wspólnego sensu wartości, jaką kreują (Freeman et al., 2004: 364-369), co umiejscawia teorię interesariuszy a raczej jej aplikacyjne konsekwencje w kontekście zagadnień tworzenia sensu organizacyjnego (Weick, 1995).

Pojawiają się głosy interpretujące teorię interesariuszami w kategoriach instrumentalnych (teoria zarządzania interesariuszami), zakładające zmienność i subiektywność fundamentów wartości (normative cores) konkretnych strategii. Skala instrumentalizmu teorii, zależna od stopnia relacji między organizacją a daną grupą, decyduje o tym, jakie wartości będą dominować w konkretnej strategii. Strategiczne modele zarządzania interesariuszami przewidują działania od kontroli po współpracę

¹ Argumentacja ta wymaga doprecyzowania, pod jakimi warunkami zachodzi wspomniana relacja i kiedy jest ona faktycznie pozytywna, co wykracza poza ramy niniejszego tekstu. Istnieje bogata ewidencja empiryczna wskazująca, że w niektórych przypadkach brak korelacji między CSR a wynikami finansowymi firmy lub że relacja ta jest wręcz negatywna. Dobry punkt widzenia tych zagadnień proponuje M. Porter (patrz M. Porter, M. Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, Dec 2006).

w zależności od stopnia symbiozy między organizacją a daną grupą, przy czym strategia oparta na współpracy zakłada pełne zaangażowanie w budowę partnerstwa opartego na wspólnych wartościach (Dunham et al., 2006: 23-42).

Taki pogląd wydaje się nieuprawniony i wewnętrznie sprzeczny z uwagi na fakt, że sama idea interesariuszy zakłada przekroczenie progu relacji instrumentalnych i odwołanie się do uprawnionych uniwersalnymi normami etycznymi oczekiwań społeczeństwa, co do tego jak firma funkcjonuje i spełnia swoją rolę.

W ocenie teorii interesariuszy dominują dwa sposoby patrzenia:

- a) deontologiczny (to czy działanie jest etyczne jest wynikiem nie tylko jego konsekwencji, ale także jakiejś ogólnej, obowiązującej zasady, np. uniwersalnych zasad etycznych lub warunków zewnętrznych),
- b) konsekwencjalistyczny (tylko rezultaty działania przesądzą o tym czy było ono dobre czy nie).

Za ostatnim podejściem przemawia niepewność otoczenia oraz teoria ograniczonej racjonalności. Nie możemy kontrolować niczego poza konsekwencjami własnych czynów, nie mamy wpływu na warunki zewnętrzne, w jakich działamy, nie możemy też przewidzieć działań innych aktorów obecnych na biznesowej scenie.

Jednak podstawową ideą teorii interesariuszy jest oczekiwanie, że menadżer będzie brał odpowiedzialność nie tyle za swoje otoczenie, co raczej, za swoje własne czyny i decyzje, a zatem musi istnieć kryterium, które umożliwi podjęcie decyzji odpowiedzialnej. Skoro nie ma możliwości zapanowania nad otoczeniem, to nie ma też możliwości całkowitego przewidzenia konsekwencji naszego działania, co oznaczałoby niemożność jakiegokolwiek oceny etycznej a priori, co de facto podważa zarówno ideę społecznej odpowiedzialności jak i teorię interesariuszy.

Nasuwa się konkluzja, iż debata między argumentacją deontologiczną i konsekwencjalistyczną jest wewnętrznie sprzeczna, a jedynym kryterium umożliwiającym ocenę etyczną konsekwencji podejmowanych działań jest kryterium jakiejś reguły uniwersalnej.

O ile więc pogląd Freeman'a, że istnieje wiele sposobów kreowania wartości i wiele sposobów oceny, co się liczy jako wartościowe jest zasadny na gruncie zarządzania operacyjnego, o tyle strategicznie koniecznym jest uznanie generalnego, ogólnie obowiązującego standardu etycznego (choćby kantowskiej złotej reguły).

Freeman jest jednak zwolennikiem unikania jakiegokolwiek standaryzowania w teorii interesariuszy. W zamian proponuje koncentrację na opowieściach (narratives, storytelling), które oddają dogłębnie specyfikę sytuacji, w której zaistniał problem odpowiedzialności wobec którejś z grup interesariuszy. Takie podejście implikuje konieczność dyskursu jako narzędzia pozwalającego operacjonalizować społeczną politykę firmy (Freeman, 1999: 233-236).

A zatem dywergencja tak, ale na poziomie operacyjnym przedsiębiorstwa i oparta o twardy kanon wartości uniwersalnych.

W tym punkcie rozważań nasuwają się dwa pytania:

- a) czy relacje z interesariuszami mogą być w ogóle opisywane z perspektywy zarządzania,
- b) jak odbywa się definiowanie wspólnego sensu wartości (lub jak powstają percepcje tego co wartościowe) i w jakim zakresie stanowią one obszar zarządzania.

Zarządzanie implikuje sprawowanie kontroli nad przedmiotem zarządzania w oparciu o prawo własności do niego lub w oparciu o powierzone przez właścicieli funkcje powiernicze względem niego. Trudno zastosować tą definicję do posiadających swą konkretną tożsamość aktorów sceny rynkowej, gdyż z punktu widzenia etycznego człowiek nie może być sprowadzony do roli przedmiotu zarządzania, nie można też traktować go jako środka do celu, co de facto miałyby miejsce gdyby zgodzić się na utylitarystyczne argumenty społecznej odpowiedzialności (dobrze żyć z sąsiadami, bo dzięki temu więcej zarobię).

Ponadto z organizacyjnego punktu widzenia, utrudnione jest także zarządzanie samymi relacjami z interesariuszami, jako że organizacja nie jest jedynym ich właścicielem.

A zatem użycie terminu zarządzanie w odniesieniu do relacji z otoczeniem zewnętrznym z formalnego punktu widzenia wydaje się dyskusyjne. Można co najwyżej mówić o współzarządzaniu wspólnym otoczeniem, którego granice wyznaczane są relacjami z poszczególnymi jego aktorami.

Z pomocą jakich narzędzi możliwe jest współzarządzanie wspólnym otoczeniem?

W powszechnym mniemaniu organizacje wykorzystują do tego celu public relations, jednakże z perspektywy przyjętych w tym tekście założeń, należałoby stwierdzić, że jest to co najwyżej narzędzie budowy wizerunku organizacji, bardzo jednostronne nie spełniające zasady inkluzywności, koniecznej dla współtworzenia otoczenia z równorzędnymi partnerami, w przeciwieństwie do dialogu, stanowiącego alternatywną formę współbywania.

Public relations podkreśla emisyjną stronę komunikacji (od strony nadawcy) a więc przekazanie adekwatnej informacji, w najbardziej efektywny sposób do dobrze zdefiniowanej grupy docelowej. Jest to podejście oparte na przekonaniu, że grupa docelowa jest homogeniczna, a aktywiści są postrzegani jako adwersarze, których należy zneutralizować.

Z definiowaniem relacji organizacji w stosunku do interesariuszy wiąże się problem godzenia, często sprzecznych interesów rozmaitych grup. Proponowane rozwiązania tej kwestii zakładają kategoryzację interesariuszy, co ma umożliwić przypisanie określonych wag i priorytetów poszczególnym osobom (grupom). Kategoryzacja jednak zasadniczo nie różni się od definiowania grupy docelowej, a zatem nie jest to propozycja oferująca rzeczywistą, jakościową różnicę w stosunku do działań public relations.

Proponowana przez Freeman'a teoria interesariuszy jest aplikacją praktyczną dla strategicznego zarządzania, ale żeby móc spełniać efektywnie swoją rolę musi odejść od standardowego definiowania interesariuszy na rzecz przypisywania im konkretnych twarzy i imion (Dunham et al., 2006: 23-42). Kategoryzacja i ściśle definiowanie jest niezbędnym elementem tego podejścia, a skala współpracy (czyli upodmiotowienia partnerów dyskursu) zależy od natury relacji z daną grupą.

Jest to podejście niewłaściwe z punktu widzenia zasadności zastosowania terminu zarządzanie do opisu relacji organizacji z interesariuszami, dodatkowo zakłada priorytetyzowanie praw i oczekiwań interesariuszy, do czego organizacja nie ma etycznego mandatu.

Nie należy zatem, postrzegać problemu w kategoriach godzenia sprzecznych interesów. Dokonanie tego nie jest z reguły możliwe, a powoduje jedynie swoistą „zewnątrzsterowność” organizacji i przesunięcie środka ciężkości podejmowanych decyzji z sumiennej oceny własnej tego co uczciwe, etyczne i właściwe, na to czego wszyscy naokoło oczekują.

Problem należy rozpatrywać wyłącznie z perspektywy odwołania się do uniwersalnego kodeksu etycznego, internalizowanego i ocenianego w organizacyjnym sumieniu.

Co jest sumieniem organizacji? Oczywiście menadżer podejmujący decyzje i biorący za nie osobistą odpowiedzialność.

Relacje z interesariuszami w myśl idei społecznej odpowiedzialności powinny spełniać zasadę inkluzywności (włączanie w proces, partycypacja) oraz być trwale i stabilne. Działania z zakresu public relations nie spełniają żadnej z tych funkcji. Ponadto nie gwarantują uniknięcia odtwarzania adversaryjnej relacji między organizacją a interesariuszami (Hughes, Demetrious, 2006), a wręcz ją potęgują.

Ten adversaryjny charakter wyraźnie widoczny był w początkowym okresie kształtowania się grup aktywistów, kiedy uznawano, że klasycznie rozumiane negocjacje handlowe są właściwą formą kontaktu z zaangażowanymi grupami. Renomowane wydawnictwa drukowały poradniki negocjacji dla menadżerów ilustrując je rysunkiem biznesmena spletanego rozmaitymi więzami, narzucanymi mu przez małutkie postaci reprezentujące liczne grupy interesu (Charan, Freeman, 1979: 8-13).

W kontekście krytyki public relations jako uprawianej korporacyjnej propagandy, coraz częściej pojawia się hasło dialogu z interesariuszami jako partnerskiej formy współpracy zmierzającej do definiowania wspólnych wartości i współtworzenia rzeczywistości, która byłaby znośna dla wszystkich.

Filozofia dialogu w kontekście menedżerskim oraz jej narzędzia – kultura i jej artefakty

Dlaczego filozofia dialogu? Ponieważ jest ona „próbą myślenia wynikającą z współbycia ludzi w konkretnym czasie” (Kłoczowski, 2005). Filozofia dialogu, czyniąca z dyskursu sposób bytowania, zakłada przekraczanie w dyskursie relacji podmiot – przedmiot podszytej ekonomiczną kalkulacją korzyści na rzecz relacji podmiot-podmiot (a zatem jest to obszar współdziałania i współbywania) i to odróżnia ją od instrumentalnie interpretowanej teorii interesariuszy, a przybliża do ogólnej filozofii społecznej odpowiedzialności biznesu budowanej na bazie uniwersalnych praw.

Etyczna, pochodząca od dialogików zasada, pełnego życia z innymi, dla innych i w sprawiedliwych instytucjach (Kłoczowski, 2005), ma pełne zastosowanie dla biznesu a jej obszar aplikacyjny jest definiowany w teorii społecznej odpowiedzialności biznesu.

Pierwotna koncepcja filozofii dialogu stanowi krytykę kartezjańskiej myśli, iż człowiek jest bezwolny i zależny całkowicie od anonimowych sił i tendencji². Współtworzymy naszą rzeczywistość, podejmujemy próby świadomego ograniczania przypadkowości w dążeniu do dobra, nie uzurpując sobie prawa do pełnej kontroli nad otoczeniem.

Owo współtworzenie odbywa się za pośrednictwem rozmaitych aktów performatywnych – klasycznym przykładem jest dialog sam w sobie. Dyskurs kontroluje podmioty kategoryzując je, dyskurs tworzy obiekty, o których mówi, sam jest inicjatorem zmiany i jej rezultatem (Foucault, 1972, 1989) – jest więc aktem performatywnym.

Powszechna Encyklopedia Filozofii (t.2, 2005) definiuje dialog jako rozmowę dwóch osób na określony temat, polegająca na wymianie różniących się od siebie poglądów dotyczących spraw ważkich poznawczo i praktycznie (dialog społeczny) z zamiarem osiągnięcia porozumienia.

Według klasycznego ujęcia charakter dialogu zależy od jego celu, a zatem można go prowadzić w celach informacyjnych (o stanowiskach, rozbieżnościach i ich źródłach), w celu ustalenia modus vivendi (zasady współżycia w obszarze dobra ustalonego za dobro wspólne, szanując suwerenność poglądów), w celu odnalezienia prawdy społecznej, która pozwoli na „(...) współdziałanie we wspólnym i niepodzielnym dobru”.

² Warto pamiętać, że współczesne rozumienie filozofii dialogu odeszło znacznie od koncepcji pierwotnej. Jest ona obecnie traktowana jako podstawa demokracji większościowej gdyż uznaje dualizm prawdy naukowej i prawdy dialogicznej wynikającej z konsensusu (decyzji międzypodmiotowej), (Powszechna Encyklopedia Filozofii, t. 2, 2001).

Podejmując dialog z interesariuszami poszukujemy sposobu istnienia we wspólnym otoczeniu i w pewnym sensie poszukujemy też prawdy o sobie samych – jaka jest natura bytu organizacyjnego, który współtworzymy i jego relacja względem otaczającego świata.

Jedną z instytucjonalnych form dyskursu wykorzystywaną w celach integracji i włączenia aktorów społecznych do zarządzania i koordynacji działań są partnerstwa publiczno-prywatne oraz rozmaite fora interesariuszy (multi-stakeholder forum).

Analizując procesy zachodzące w ramach tak skonstruowanej wymiany, należy pamiętać jednak o aspekcie politycznym (strony przychodzą do stołu z własną agendą), który determinuje, w jakim stopniu dialog będzie negocjacją dystrybutywną (celem jest ustalenie podziału rzadkich zasobów), a w jakim integracyjną (celem jest współdziałanie) (Warner, 2006: 15-35). **Wydaje się, iż sprawą fundamentalną dla rozwoju dialogu jest odejście od orientacji dystrybutywnej na rzecz integracyjnej.**

Zasadniczy problem związany z dialogiem interesariuszy polega na tym, aby strony uczestniczące umiały wyjść poza kontekst swoich pozycji negocjacyjnych i wypracować wspólną perspektywę rozumienia i postrzegania zjawisk, co byłoby jednoznaczne z postulatem tworzenia sensu organizacyjnego.

Poprzez dialog, postrzeganie i definiowanie problemów ulega zmianie i konwergencji, dzięki czemu możliwe jest spojrzenie na sytuację (problem) oczyma rozmówcy (Habermas, 1984). Jest to stanowisko osiągnięte dzięki świadomości współzależności interesariuszy w określonej sytuacji. Zawsze jednak pozostaje kwestia równowagi między integracją stanowisk wynikająca ze współzależności, a konsensusem wynikającym z gry politycznej w obronie własnych interesów.

Z organizacyjnego punktu widzenia dialog może być postrzegany jako alternatywa konfliktu. Wyprzedza on ewentualną konfrontację, gdyż poprzez otwartą postawę organizacji buduje zaufanie do niej.

Czasem pojawia się zarzut, że relacje oparte na dyskursie umożliwiają organizacjom kontrolowanie aktywistów poprzez anektowanie ich w obszar dialogu, a zatem mogą mieć charakter manipulacyjny. Nie jest to jednak zagadnienie struktury samego dialogu, ale raczej kwestia jego formy (prawdziwy dialog nie powinien być negocjacją, powinien minimalizować koncentrację na stopniu zrealizowania własnego planu na rzecz koncentracji wokół współtworzenia nowego status quo).

Problemem metodycznym natomiast jest to, z kim podejmuje się dyskurs. Czy inicjowany przez organizację dialog definiuje interesariuszy wyłącznie z wewnętrznej perspektywy organizacji, co implikuje, że poza obszarem tego dialogu nie mają oni tożsamości?

Pytanie podstawowe, jakie stawia menadżer jest pytaniem o warunki konieczne, które determinują możliwość dialogu i jego skuteczność.

Dialog, jak każde spotkanie, odbywa się w przestrzeni kultury i to ona wraz z wszelkimi swoimi artefaktami jest narzędziem pośredniczącym dialogu („zapośredniczającym”, żeby być dosłownym w cytacie (Kłoczowski, 2005)).

Kultura jako środowisko i narzędzie dialogu

Kultura oparta o wartości, stanowiące osiowy element teorii interesariuszy, jest zarówno środowiskiem zastanym dialogu jak i materią kształtowaną w ramach procesu organizacyjnego tworzenia sensu³ (Weick, 1995).

W organizacjach próbuje się kształtować kulturę tak, aby sprzyjała ona realizacji celu organizacyjnego. Przykładowo samorząd lokalny działający w ramach ściśle zdefiniowanego środowiska o niskim stopniu ryzyka, zajmujący się standardowymi aspektami społecznego życia będzie się odznaczał strukturą hierarchiczną i wysoce proceduralną, co sprzyja dyscyplinie i nie zostawia miejsca na, zbędną w tych okolicznościach, samowolę działania.

Przedsiębiorstwo branży technologicznej działające w dynamicznym, niezwykle zmiennym otoczeniu o ostrej walce konkurencyjnej, będzie miało spłaszczone struktury organizacyjne oraz wysoką wewnętrzną rywalizację, co sprzyja swobodzie działania i stymuluje kreatywność oraz innowacyjność – cechy kluczowe dla szybkiej reakcji na zmiany otoczenia i zdobycie klienta zanim zrobią to inni.

Powstaje pytanie, jakie są warunki procesu nadawania sensu w organizacji? Badania wykazują, że jest on uruchamiany przez percepcję lub antycypację rozżewu w aktualnym procesie tworzenia sensu (na poziomie osobniczym) w organizacji, przy czym aby proces nadawania sensu (sensegiving) był możliwy, uczestnicy jego muszą posiadać pojemność dyskursywną dla tworzenia perswazji oraz muszą istnieć narzędzia organizacyjne, takie jak rutyny, praktyki, zwyczaje, struktury organizacyjne (Maitlis, Lawrence, 2007: 57-84).

Sens jest nadawany przez użycie języka – specyficznego dla danej organizacji żargonu, konstruowanie metafor organizacyjnych czy tworzenie opowieści, które kreują korporacyjnych bohaterów – postaci mogące służyć jako modele ról oczekiwanych od pracowników. Nawet teorie zarządzania bywają często oparte

³ Napotyamy tu pewną trudność semantyczną. W języku angielskim istnieje różnica między pojęciem tworzenia sensu w znaczeniu osobniczym (sensemaking), które odnosi się do sposobu powstawania indywidualnych percepcji u osób oraz tworzeniem sensu w znaczeniu zbiorowym (sensegiving), które zakłada element dominacji lidera w całym procesie. To drugie jest procesem interpretacyjnym, który usiłuje wpłynąć na tworzenie sensu oraz konstrukcję znaczeń w kierunku preferowanego przededefiniowania otaczającej rzeczywistości (Maitlis, Lawrence, 2007: 57-84). Proponuję przyjąć nazewnictwo tworzenie sensu oraz nadawanie sensu, odpowiednio.

o symbolikę metafor (np. Blue Ocean Strategy, gdzie ramy rozpoznanego rynku i nowych, nieistniejących jeszcze realnie, ale możliwych do stworzenia obszarów rynkowych, definiowane są odpowiednio jako czerwony i niebieski ocean), dzięki czemu stają się bardziej zrozumiałe dla odbiorcy działając na jego percepcję swoją plastyką i wizualnością.

Aby interesariusze zaangażowali się w nadawanie sensu, konieczne jest, aby postrzegali daną sprawę jako istotną, a liderów jako niekompetentnych. Zjawiska te leżą u podstaw formowania się współczesnej fali aktywizmu. Aktywiści muszą mieć ekspertyzę w danej dziedzinie, legitymizację swojego zaangażowania oraz okazję, albo strukturalną albo ad hoc, stąd takie kluczowe znaczenie ma istnienie struktur wspomagających w organizacjach.

Struktury takie występują zazwyczaj w kulturach niehierarchicznych, o niskim dystansie do władzy formalnej, żeby użyć sformułowania Hofstede oraz wysokim wskaźniku indywidualizmu. Ten ostatni element umożliwia otwarte wyrażanie swoich myśli i przekonań i odejście od myślenia zbiorowego.

Jakie są więc ogólne, zewnętrzne ramy kultury, determinujące charakter relacji między uczestnikami spotkania – dialogu?

Nietzsche mówi o kulturze apollińskiej i dionizyjskiej. Racjonalizująca kultura apollinska podkreśla znaczenie i wagę jednostki, podnosząc jednocześnie rolę „ja”. Mówi się o niej, że jest to „(...) kultura mocnych i myślących, ale samotnie wędrujących przez życie bohaterów” (Kłoczowski, 2005), która na poziomie organizacyjnym może się manifestować jako kultura indywidualistyczna.

Inaczej jest z kulturą dionizyjską opartą na kulcie zbiorowej ekstazy, w której jej uczestnicy zatracają swoją indywidualną tożsamość, scalając się z kolektywem, któremu przypisują wyższą względem siebie samych wartość. Można sobie wyobrazić, że jest to sytuacja całkowitej identyfikacji z organizacją, w której dobro naczelne jest definiowane z perspektywy technokratycznej, a nie humanistycznej, a zatem nie bierze pod uwagę indywidualnego człowieka jako podstawowego podmiotu świadczenia i odbierania owego dobra.

Nasuwa się wniosek, że formacja kulturowa umożliwiająca partnerski dyskurs z posiadającymi odrębną tożsamość grupami interesu, uwzględniający ich racje bez przyjmowania postawy dominacji, jest zbliżona do reguł kultury apollińskiej. Tylko wolność wewnętrzna (zarówno sensie organizacyjnym jak jednostkowym) będąca atrybutem tej kultury, umożliwia postrzeganie innych z równorzędnej, partnerskiej perspektywy szacunku.

Zarządzanie społeczną akceptacją, hołdujące utylitarystycznemu postrzeganiu zadań społecznej odpowiedzialności, wydaje się jedynie emanacją strategicznego zarządzania otoczeniem rynkowym. Prawdziwie etyczne zaangażowanie biznesu w tworzenie wspólnego dobra, dzięki czemu organizacja staje się czymś więcej niż firmą - staje się „podmiotem obywatelskim”, znajduje swój wyraz jedynie w dialogu z innymi. Rozróżnienie tych dwóch postaw na poziomie strategii i działania

operacyjnego umożliwi odszukanie właściwego miejsca przedsiębiorczości i biznesu we współczesnym społeczeństwie.

Literatura

- Charan R., Freeman R.E., *Stakeholder Negotiations: Building Bridges with Corporate Consituents*, Management Review, November 1979.
- Charkham J. and Simpson A., 1999, *Fair shares: The Future of Shareholder Power and Responsibility*, Oxford: Oxford University Press.
- Donaldson T., Preston L., 1996, *The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts, Evidence and Implications*, Academy of Management Review 20.
- Dunham L., Freeman R.E., Liedtka J., 2006, *Enhancing Stakeholder Practice: a Particularized Exploration of Community*, Business Ethics Quarterly, 16(1).
- Foucault M., 1972, *The Archeology of Knowledge*, London: Tavistock Publications.
- Foucault M., 1989, *The Order of Things: The Archeology of Human Sciences*, London: Tavistock Publications.
- 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.
- Freeman R.E., 1999, *Divergent Stakeholder Theory*, Academy of Management Review 24.
- Freeman R.E., 2000, *Business Ethics at the Millenium*, Business Ethics Quarterly 10.
- Freeman R.E., Wicks A., Parmar B., 2004, *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*, Organization Science 15(3).
- Frieden J., 1991, *Invested Interests: The Politics of National Economic Policies in a World of Global Finance*, International Organization, 45.
- Gerny P., 1997, *International Finance and the Erosion of Capitalist Diversity*, in: C. Crouch, W. Streeck (eds.), *Political Economy of Modern Capitalism*, London: Sage Publications.
- Gomez P., Korine H., 2005, *Democracy and the Evolution of Corporate Governance*, Corporate Governance 13(6).
- Habermas J., 1984, *The Theory of Communicative Action, vol. 1 Reason and the Rationalization of Society*, London: Heinemann.
- Harsanyi J., 1982, *Morality and the Theory of Rational Behavior*, in: A. Sen, B. Williams (eds.), *Utilitarianism and Beyond*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hart S., 1997, *A natural resource-based view of the firm*, Academy of Management Review 20.
- Hillman A., Keim G., 2001, *Shareholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line?*, Strategic Management Journal 22.
- Hughes P., Demetrious K., *Engaging with Stakeholders or Constructing Them?*, Journal of Corporate Citizenship 23.
- Jones R., 2002, *A Bad Year for FTSE4Good*, The Guardian, 27 July 2002.
- Jones T., Wicks A., 1999, *Convergent Stakeholder Theory*, Academy of Management Review 24.
- Kłoczowski J.A., 2005, *Filozofia dialogu*, Poznań: Wydawnictwo W Drodze.
- Maitlis S., Lawrence B., *Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations*, Academy of Management Journal, 50(1).

- McWilliams A., Siegel D., 2001, *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, Academy of Management Review 26.
- Phillips R., Freeman R.E., Wicks A., 2003, *What Stakeholder Theory is Not*, Business Ethics Quarterly, 13(4).
- Porter M., Kramer M., 2006, *Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006.
- Rodriguez P., Siegel D., Hillman A., Eden L., 2006, *Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption and Corporate Social Responsibility*, Rensselaer Working Papers in Economics, April 2006.
- Russo M., Fouts P., 1997, *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, Academy of Management Journal 40.
- Warner J.F., *More Sustainable Participation? Multi Stakeholder Platforms for Integrated Catchment Management*, Water Resources Development, vol. 22 no. 1, March 2006.
- Weick K.E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Wright P., Ferris S., 1997, *Agency conflict and corporate Strategy: the effect of divestment on corporate value*, Strategic Management Journal 18.

Sebastian Skolik

Spoleczne problemy organizacji pracy i sposoby ich rozwiązywania na przykładzie internetowej encyklopedii – polskojęzycznej „Wikipedii”

Temat jaki omawiam w referacie dotyczy kształtowania się problemów wynikających z podziału pracy w internetowej encyklopedii – Wikipedii, tworzonej przez wolontariuszy. Wikipedia jest projektem rozwijanym w ponad 200 językach i jest obecnie największą encyklopedią świata, biorąc pod uwagę liczbę artykułów. W wersji anglojęzycznej od stycznia 2001 roku do początku 2007 roku powstało ponad 1,5 miliona haseł, czyli znacznie więcej od tworzonej przez dziesiątki lat Encyklopedii Britannica, polskojęzyczna wersja założona 26 września 2001 roku liczyła w pierwszej połowie 2007 roku ponad 350 tysięcy haseł i była czwartą co do wielkości wersją językową tego projektu.

Wikipedia jako projekt związany z ruchem wolnego oprogramowania

Wikipedia utworzona w roku 2001 jest projektem, który pojawił się na bazie ruchu wolnego oprogramowania, którego założeniem jest to aby dzielić się z innymi wiedzą i nie pobierać za to wynagrodzenia. W rodzącym się społeczeństwie informacyjnym wiedza staje się towarem bardzo cennym. Dostęp do informacji jest kluczowy dla funkcjonowania zarówno przedsiębiorstw, państwowych instytucji, jak i jednostek. Ponieważ dostęp ten jest zazwyczaj kosztowny, oddolnie pojawił się ruch wolnego oprogramowania, którego celem było przede wszystkim tworzenie programów czy systemów operacyjnych, takich jak Linux.

Doprowadziło to do pojawienia się pojęcia Web 2.0 odnoszące się do kwestii tworzenia internetu przez jego użytkowników. Do końca lat 90. XX wieku internauci byli raczej pasywnymi odbiorcami, mogącymi korzystać z jego zasobów, często odpłatnie. Pojawienie się blogów i otwartych projektów, takich jak Wikipedia pozwoliło internautom nie tylko na konsumowanie, ale i na tworzenie rzeczywistości wirtualnej. Pojęcie wolności i otwartości odnosi się tutaj do wolności korzystania – każdy, kto ma dostęp do internetu może nieodpłatnie korzystać z zasobów otwartych projektów, wolność jednak pozwala także na komercyjne wykorzystanie wkładu wolontariuszy, ograniczeniem jest tutaj licencja GFDL oraz w przypadku grafik także szereg innych licencji kompatybilnych z GFDL. W końcu wolność oznacza tutaj także wolny wstęp dla każdego użytkownika, o ile będzie on działał zgodnie z przyjętymi zasadami. Nie ma tutaj żadnej wstępnej weryfikacji użytkowników, pozostali członkowie społeczności sprawdzają tylko wkład jednostki i w przypadkach wątpliwych orzekają, czy pozwolić danej jednostce dalej działać w projekcie. Co więcej część użytkowników jest zupełnie anonimowa, niektórzy przyznają się do swojej tożsamości w realnym świecie. Rodzi to także pewne problemy do czego nawiążę w dalszej części tego opracowania.

Ze względu na to, że każdy z internautów może tworzyć taki projekt, jakim jest wolna i otwarta encyklopedia dla socjologa istotnym jest pytanie jak w takim projekcie kształtuje się struktura społeczna. Dlatego też, aby rozpocząć dyskusję nad charakterem społeczności działających w otwartych projektach chciałbym w tym referacie przedstawić istotny dla tworzenia się struktury społecznej problem związany z podziałem pracy.

Specyfiką Wikipedii jest to, że poza kilkoma zasadami, takimi jak: dbałość o nie naruszanie praw autorskich, kierowanie się neutralnym punktem widzenia, tworzenie artykułów na bazie wiarygodnych źródeł i co za tym idzie odrzucanie wszelkich treści będących twórczością własną oraz działanie zgodnie w przyjętym kodeksem etycznym pod nazwą Wikietykiety, brak jest w tym projekcie narzuconych sztywno celów, brak jest np. siatki pojęć, która powinna być tworzona. Nie istnieje także w projekcie wyraźna struktura władzy, ponieważ nikt nie może nikogo zmusić do wykonania jakiegokolwiek czynności. Wolontariusze działają z własnej woli, aczkolwiek sam projekt i zarazem produkt nabiera dla nich wartości wraz z zaangażowaniem w jego tworzenie i opieka nad jego jakością staje się wewnętrznym przymusem. Znaczna część osób działających w projekcie przyznaje, że uzależniła się od jego tworzenia.

Formalnie nad funkcjonowaniem projektu czuwa Fundacja Wikimedia, założona przez Jimmiego Wallesa, współtwórcę Wikipedii. Rola fundacji ogranicza się jednak do zapewnienia sprawności serwerów i co za tym idzie kwestii finansowania projektu oraz do zatwierdzania pomysłów społeczności internautów na tworzenie nowych projektów językowych lub tzw. siostrzanych projektów Wikipedii także w różnych językach. Do tej pory poza Wikipedią fundacja utworzyła takie projekty

jak: Wikisłownik – wolno dostępny słownik, Wikinews – serwis informacyjny, Commons – repozytorium plików, w szczególności graficznych wykorzystywanych w pozostałych projektach siostrzanych, Wikibooks – wolne podręczniki, Wikicytaty – zbiór cytatów, Wikispecies, szczególny projekt polegający na dokumentowaniu wiedzy na temat gatunków biologicznych. W przypadkach kilku wersji językowych pojawiły się też takie projekty jak Wikijunior – czyli encyklopedia dla dzieci czy Wikiversity – projekt którego założeniem jest możliwość wykorzystania internetu jako bazy wiedzy czy nawet kursów dla studentów.

Rozwój polskojęzycznej Wikipedii

Początkowo polskojęzyczna Wikipedia była tworzona przez przypadkową zbiorowość niewielkiej liczby użytkowników, szybko przekształcając się w inkluzywną grupę społeczną, głównie dzięki otwartości tych użytkowników wobec siebie. Przeglądając pierwsze wpisy tych osób na tzw. stronach dyskusji zauważyłem wiele sformułowań grzecznościowych i gestów otwarcia na współpracę. Ze względu na nieformalny i niewyspecjalizowany charakter kontaktów, jak również w miarę silne więzi, miała ona od początku charakter grupy pierwotnej. Kontakty między jednostkami miały charakter nieformalny, zwroty per Pan/Pani zdarzały się wyjątkowo rzadko.

W ciągu półtora roku, do maja 2003 roku grupa ta powiększała się i jednocześnie zwiększała się liczba napisanych artykułów. W maju 2003 roku było ich 10 tysięcy, co jak relacjonował w trakcie rozmowy ze mną jej założyciel, Krzysztof Jasiutowicz, było dla ogółu użytkowników ważnym momentem. Przekroczenie tej granicy dawało poczucie sensu wykonywanej pracy. Do tego czasu liczba osób, które wykonały co najmniej 10 edycji wynosiła 150, jednakże silniej związanych z Wikipedią było o wiele mniej osób. Użytkowników, którzy wykonywali w tym czasie minimum 100 edycji miesięcznie, było ok. 10 osób¹. W styczniu 2004 roku liczba użytkowników, którzy dokonali minimum 10 edycji wzrosła do ponad 300, zaś liczba zaangażowanych użytkowników wynosiła prawie 30. Liczba artykułów wzrosła w tym czasie do ponad 20 tysięcy. Rok później było to odpowiednio 1300 użytkowników, którzy dokonali co najmniej 10 edycji, 85 aktywnych wikipedystów wykonujących co najmniej setkę edycji na miesiąc i ponad 50 tysięcy artykułów. W tym okresie zaczęły pojawiać się pierwsze długotrwałe konflikty między wikipedystami. Tradycyjne

¹ Dane statystyczne, które przedstawiam w tym artykule, o ile nie podaję innego źródła, zaczerpnięte są ze strony holenderskiego wikipedysty Erika Zachte: <http://stats.wikimedia.org/PL/Tables/WikipediaPL.htm>

rytuały, jak np. nadawanie uprawnień administracyjnych, które głównie opierało się na zaufaniu pozostałych osób działających w projekcie i odbywające się poza samą Wikipedią, na specjalnie przygotowanej liście dyskusyjnej, zostało skodyfikowane. Tym samym związany z tymi uprawnieniami model władzy tradycyjnej (władzy pozwalającej na czasowe blokowanie innym dostępu do pracy nad artykułami, co się zdarzało w sytuacjach skrajnego naruszenia przyjętych zasad) zastąpiony został modelem władzy legalnej.

Na początku 2006 roku liczba użytkowników, którzy dokonali co najmniej 10 edycji przekroczyła 3500, a bardzo aktywnych 200 osób. W tym momencie projekt liczył ponad 200 tysięcy artykułów, przy czym prawie połowa z tej liczby utworzona została przez tzw. boty, czyli zaprogramowane automaty, które tworzyły głównie artykuły o miejscowościach, na podstawie dostępnych w internecie danych. W tym okresie duża liczba wikipedystów, między którymi dało się zauważyć spora zażyłość i bardzo silne więzi zarówno w wypowiedziach jak i częstotliwości interakcji umożliwianych przez różne kanały związane z polskojęzyczną Wikipedią, głównie strony dyskusji w samej Wikipedii, jak i kanał IRC, listę dyskusyjną, a także komunikatory internetowe². Ciągłe pojawianie się nowych osób często prowadziło do tego, że mimo znacznego wkładu, część takich nowych użytkowników nie była znana pozostałym.

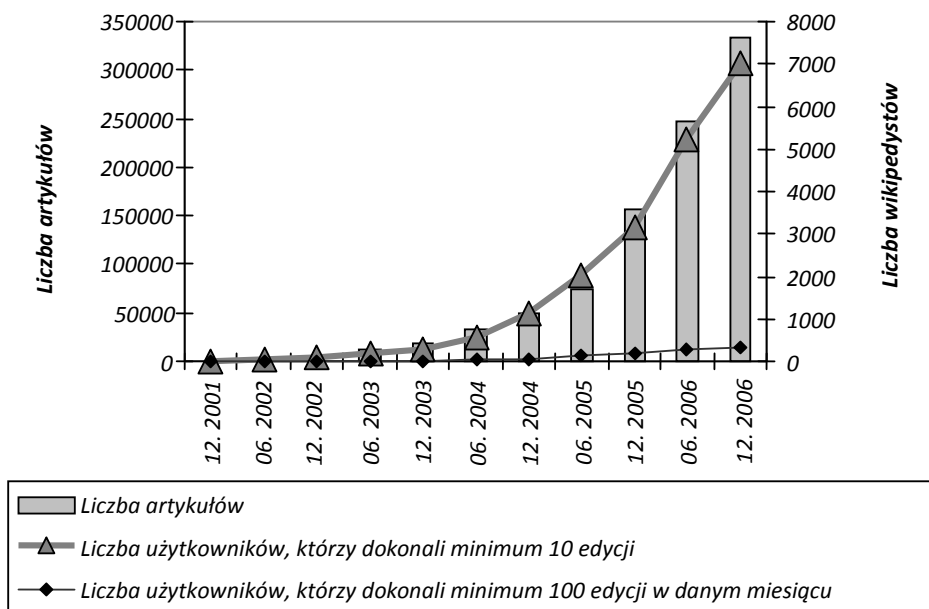
Rozrastający się projekt, wraz z liczbą nowych artykułów i jego twórców prowadził do wielu sytuacji spornych, przez co ciągle modyfikowane były zalecenia co do sposobu działania, w szczególności w odniesieniu do standardu artykułów. Jednakże duże zaangażowanie niewielu wikipedystów w stosunku do edycji dokonywanych przez wielu sporadycznie działających anonimowych użytkowników prowadziło do pojawiania się sytuacji konfliktowych, które z braku czasu nie były rozwiązywane. W ten sposób pewne inicjatywy zamierały na jakiś czas, a pojawiały się inne. Coraz częściej w tym czasie widoczne³ były małe grupy osób działających w wąskich dziedzinach wiedzy.

W styczniu 2007 roku liczba użytkowników dokonujących co najmniej 10 edycji przekroczyła 7 tysięcy, a aktywnych wikipedystów 300 osób. Liczba haseł w tym czasie wynosiła ponad 300 tysięcy. Na początku 2007 roku pojawiła się także specjalna przestrzeń pod nazwą Wikiprojektu, ułatwiająca tworzenie grup zadaniowych zajmujących się określonymi przez siebie celami. W tym okresie istniało już wiele sformalizowanych w postaci zaleceń edycyjnych standardów pisanie artykułów.

² Dla lepszej komunikacji założonych zostało kilka specjalnych meta-stron zebranych pod adresem: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Komunikacja>

³ Zaobserwowane przeze mnie problemy, wzmiankowane w tym artykule można szerzej przeanalizować, nawet w odniesieniu do okresu początkowego (poza interakcjami odbywającymi się na kanałach zamkniętych dla ogółu), ponieważ wszelkie edycje merytoryczne, zapytania i dyskusje zapisane są i dostępne dla osób odwiedzających Wikipedię po wybraniu opcji historia strony. Dla głębszych analiz trzeba byłoby jednak prześledzić setki dyskusji prowadzonych w projekcie. Ponieważ od połowy 2004 roku sam stałem się aktywnym uczestnikiem, dla opracowań przygotowałem szereg stron z zestawieniami statystycznymi, jak również odnotowywałem ważniejsze, przełomowe wydarzenia z życia społeczności.

Na wykresie przedstawiam wzrost liczby artykułów, użytkowników i bardzo aktywnych wikipedystów:



Liczba użytkowników, bardzo aktywnych wikipedystów oraz artykułów w polskiej Wikipedii na przestrzeni lat 2001-2007.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony: <http://stats.wikimedia.org/PL/Tables/WikipediaPL.htm>

Wikipedysta w teatrze życia codziennego

Spontaniczne pojawianie się grup roboczych miało już miejsce w początkowym okresie istnienia polskojęzycznej Wikipedii, jednak dopiero samookreślenie się grup roboczych, ich instytucjonalizacja pozwoliła na wyodrębnienie się Wikiprojektów, pozwalających lepiej koordynować działania między współpracownikami rozwijającymi tę internetową encyklopedię.

Aby określić społeczne problemy związane z organizacją pracy w Wikipedii, wpierw chciałbym przedstawić charakterystykę pracy w tym projekcie. Ponieważ jest to wolontariat, nikt spośród współtworzących projekt osób nie jest zobligowany do tego, by ciągle w nim działać. Jednakże w trakcie współdziałania między

jednostkami wytwarzają się na tyle silne więzi, że czują się one zobowiązane do tego, by rozwijać go dalej. Pojawia się tu nawet pewne uzależnienie użytkowników od tworzenie tego projektu⁴.

Tworzenie stron internetowych tej encyklopedii polega nie tylko na dodawaniu do nich treści, ale także odpowiednim ich formatowaniu, ilustrowaniu grafikami na wolnej licencji, umieszczonymi w bazie danych. Samo edytowanie jest na tyle łatwe, że każdy internauta, wchodzący na strony tej encyklopedii może je modyfikować. Dużą zaletą tego rozwiązania jest ciągle włączanie się nowych osób, które go rozwijają. Problemem jest natomiast kontrola treści dopisywanych przez użytkowników anonimowych, którzy nie dali się poznać społeczności i wobec których zaufanie jest ograniczone.

Rozpoznawalnymi aktorami tworzącymi projekt są przede wszystkim zalogowani użytkownicy. Dzięki zalogowaniu mogą oni na tzw. stronach wikipedysty opisać krótko kim są, czym się zajmują i wykorzystywać ją także (a właściwie jej podstrony) jako brudnopis. Oczywiście ze względu na to, że sama sieć pozwala na bycie anonimowym, nie każdy, kto dołącza do projektu przedstawia się pozostałym członkom społeczności. Znaczna część zaangażowanych w projekt osób jednakże w końcu ujawnia nie tylko imiona, nazwiska, czy wiek ale także to, czym się zajmują w życiu poza internetem.

Znaczna część edycji dokonywana jest jednak przez osoby anonimowe, które zidentyfikować da się tylko po numerze IP (o ile jest to stały numer IP). Na 5 milionów czytelników tej encyklopedii⁵ ok. 20 tysięcy decyduje się na wprowadzanie modyfikacji treści. Zarejestrowanych użytkowników na początku roku 2007 było ponad 100 tysięcy, do tej pory jednak nie prowadzono badań wśród kategorii użytkowników biernych, ale mających swoje *loginy*. Trudno więc określić, czy są oni trwałą publicznością, przyglądającą się pracy wikipedystów i jej efektom, czy też osoby te wchodząc do Wikipedii nie logują się w późniejszym okresie. Samo zarejestrowanie i następnie logowanie się nie jest konieczne ani po to, by modyfikować treści, ani tym bardziej by czytać strony Wikipedii. Ze względu na notoryczne wandalizmy część artykułów mogą edytować tylko zarejestrowani użytkownicy, a część tylko dla administratorzy projektu.

Biorąc pod uwagę przygotowane na specjalnych stronach Wikipedii statystyki, bazujące najczęściej na deklaracjach użytkowników, zauważyć można, że:

- Większą część społeczności stanowią mężczyźni – wśród najbardziej aktywnych użytkowników stosunek mężczyzn do kobiet stanowi 10:1.
- Biorąc pod uwagę wykształcenie – najczęściej są to studenci i absolwenci studiów magisterskich, ale duża część to także licealiści i gimnazjaliści.

⁴ Społeczność Wikipedii przyjęła określenie tego problemu jako wikipedioholizmu: http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Czy_jeste%C5%9B_wikipedioholikiem

⁵ Dane o liczbie czytelników przedstawiam za publikacją badań Megapanelu PBI/Gemius na stronie <http://panel.pbi.org.pl/wyniki.php> za luty 2007 roku. W tym miesiącu ok. 5 325 000 użytkowników odwiedziło strony Wikipedii – było to prawie 40% ogółu polskich internautów.

- Zazwyczaj są to mieszkańcy dużych miast, z województw śląskiego i mazowieckiego.
- Ze względu na wiek, są to osoby najczęściej urodzone w latach 1975-1993⁶.

Spodziewać można by się było, że młode osoby, licealiści, czy gimnazjaliści, nie dysponujące odpowiednią wiedzą, nie będą się nadawać do tworzenia projektu, jakim jest encyklopedia. Jednakże wiedza osób tworzących projekt nie jest tutaj kluczowa, lecz umiejętność redagowania treści, bazując na odpowiednich źródłach. Dużo osób młodych dokonuje także wielu pozamerytorycznych poprawek związanych z kwestiami technicznymi. Kluczowymi zasadami określającymi pracę w projekcie jest neutralny punkt widzenia, unikanie twórczości własnej (np. publikowania jako artykułów encyklopedycznych wyników własnych badań) oraz właśnie bazowanie na źródłach.

Dodawanie merytorycznych treści, tworzenie nowych artykułów to jednak tylko część pracy, jaka jest wykonywana w projekcie. Ważną kwestią ze względu na ułatwienie dostępu do wiedzy w Wikipedii jest m.in. kategoryzacja artykułów. System kategoryzacji jest spontanicznie tworzony przez społeczność. Niektórzy spośród użytkowników skupiają się właśnie na tym zadaniu – porządkowania artykułów i umieszczania ich w odpowiednich kategoriach. Są to raczej zadania proste, podobnie jak formatowanie artykułów, m.in. dzielenie ich na sekcje, także wstawianie linków wewnętrznych pozwalających na serfowanie po artykułach Wikipedii czytelnikom i pogłębianie wiedzy.

Jak wspomniałem wcześniej w projekcie nie ma przyjętego jakiegoś ogólnego planu, tak więc powstające nowe artykuły są wynikiem indywidualnych decyzji wszystkich osób biorących udział w tym przedsięwzięciu. Jednakże dla zachęty tworzone są w artykułach „puste linki” kierujące nie do artykułów, ale właśnie do pustych stron mających tylko swoje nazwy, które dopiero powinny zostać napisane. Istnieją także specjalne strony z listą takich „pustych linków”. Niektórzy wikipedyści uzupełniają je, tworząc bazę zapotrzebowania na artykuły. Ze względu na to, że trudny do uzyskania jest konsensus jakie tematy powinny znaleźć się w encyklopedii, a jakie są nieencyklopedyczne, na ten temat toczą się pomiędzy uczestnikami projektu ciągle dyskusje. Artykuły, które przez jednych uznane zostały za nieencyklopedyczne ze względu na temat czy treść w nich zawartą kierowane są na specjalną stronę z artykułami przeznaczonymi do usunięcia, a społeczność decyduje, które z nich usunąć, a które zostawić. To jest także istotny problem ze względu na to, że w przypadku hasel z dziedzin specjalistycznych znaczna część osób głosujących za usunięciem, czy pozostawieniem nie ma wystarczającej wiedzy, aby być merytorycznie uprawnioną do podejmowania takich decyzji. Dyskusje i głosowania nad usunięciem danego

⁶ Aktualizowane statystyki dotyczące wieku, wykształcenia oraz miejsca zamieszkania aktywnych wikipedystów, niepełne ze względu na to, że tylko część przedstawia tego typu deklaracje, znajdują się na stronach: http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Atlas_wikipedyst%C3%B3w; http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wikipedy%C5%9Bci_wed%C5%82ug_wykszta%C5%82cenia; http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Wikipedy%C5%9Bci_wed%C5%82ug_roku_urodzenia

artykułu trwają zazwyczaj tydzień. W tym przypadku także odpowiednie osoby kontrolują przebieg głosowań i czuwają, aby po ustalonych 168 godzinach czyli pełnym tygodniu zliczyć głosy i zdecydować o usunięciu lub pozostawieniu artykułu. Nie dotyczy to artykułów z kategorii, które już wcześniej zostały określone jako nieencyklopedyczne lub zwykłych wandalizmów.

Organizacyjnych problemów związanych z różnego typu dyskusjami, głosowaniami, także z promocją encyklopedii, jest zbyt wiele, bym mógł je wyliczyć szczegółowo w tym artykule, dlatego przedstawić chciałby jedynie te, które są problemami najważniejszymi z punktu widzenia funkcjonowania projektu i tworzącej go społeczności.

Spoleczne tworzenie encyklopedii

System aksjonormatywny Wikipedii opiera się na kilku ważnych zasadach wynikających zarówno z idei ruchu wolnego oprogramowania jak i z świeckich tradycji towarzyszących tworzeniu pierwszej encyklopedii.

Wartością nadrzędną jest tworzenie wolnej encyklopedii jako sumy ludzkiej wiedzy, która byłaby dostępna dla każdego człowieka na świecie. Takie utopijne podejście zaproponował współzałożyciel pierwszej, anglojęzycznej wersji Wikipedii Jimmy Wales. Większość wartości uznawanych przez wikipedystów odnosi się właśnie do kwestii wolności, ale także do niejednoznacznej kwestii encyklopedyczności, więc ta wolność tworzenia musi być ograniczona merytorycznie do tematów, jakie w encyklopedii powinny się znajdować. W takiej sytuacji pojawiły się dwa stanowiska. Jedno z nich to stanowisko delecjonistyczne (od ang. słowa delete – usunąć) oznaczające, że encyklopedia nie powinna zawierać wszystkiego, co jest możliwe do napisania. Jego zwolennicy częściej głosują za usuwaniem artykułów z różnych kategorii, które uznali za nieencyklopedyczne. Stanowisko przeciwstawne, określane mianem inkluzjonistycznego to wizja Wikipedii jako zbioru encyklopedii tematycznych, w której jest miejsce na artykuł z każdej dziedziny. Zwolennicy tego stanowiska odwołują się do technicznego aspektu, jakim jest możliwość umieszczania na serwerach o wiele większej ilości treści, niż byłoby to możliwe w przypadku tradycyjnych, papierowych encyklopedii.

Główne zasady, stanowiące rdzeń na który powołują się wikipedyści w sytuacjach spornych to: neutralny punkt widzenia; weryfikowalność; „No Original Research”; przestrzeganie praw autorskich; Wikietykieta i encyklopedyczność.

Problem związany z encyklopedycznością omówiłem wcześniej, poniżej tylko krótko chciałbym scharakteryzować pozostałe podstawowe zasady Wikipedii⁷.

⁷ Wszystkie zasady Wikipedii (ale nie zalecenia edycyjne związane) znajdują się na stronie: http://pl.wikipedia.org/wiki/Kategoria:Zasady_Wikipedii

Neutralny punkt widzenia odnosi się do tego, by artykułów nie pisać tylko z jednej perspektywy, ale by przedstawiać możliwie wiele ujęć danego tematu. Artykuły mogą być pisane nie neutralnie przez osoby dysponujące wiedzą tylko z jednego wąskiego źródła, ale także specjaliści mogą być nie neutralni, ze względu na to, że pewne ujęcia traktują subiektywnie jako istotne, a inne jako nieistotne. W przypadku takich jednostronnie napisanych artykułów, oznacza się je specjalnymi szablonami, informującymi użytkowników o tym, że artykuł należy doprowadzić do formy neutralnej. W pierwszym kwartale 2007 roku artykułów z takim szablonem było ok. 300, co nie oznacza, że nie neutralnych treści nie było także w innych artykułach.

Druga zasada odnosi się do weryfikowalności treści. Mimo, że przez długi czas funkcjonowała ona jako niepisana zasada, bo dopiero w 2006 roku położono większy nacisk, by w artykułach umieszczać bibliografię i przypisy, jest ona ważna ze względu na możliwość sprawdzenia źródeł wiedzy. W tym celu także w wielu artykułach zaczęto umieszczać specjalne szablony z prośbą o dodanie źródeł do niektórych fragmentów, które uznano za wątpliwe. Ich liczba jest mniej więcej taka sama, jak artykułów nie neutralnych.

Trzecia zasada jest uzupełnieniem drugiej i odnosi się do tego, by nie publikować własnych wyników badań czy własnych spostrzeżeń na jakiś temat. Bardzo często w tym przypadku występuje także problem z brakiem neutralności osób, które własne „odkrycia” publikują w Wikipedii. Czasami są to teksty pseudonaukowe, zazwyczaj mało użyteczne. Tego typu treści nie są oznaczane lecz automatycznie usuwane z artykułów. W niektórych przypadkach także oznaczane szablonem informującym o braku źródeł, gdy nie ma pewności, że wprowadzony tekst jest wynikiem czyjejś twórczości własnej. Ten problem zaczęto rozważać na początku 2006 roku, gdy w prasie pojawił się artykuł o fikcyjnym biogramie w Wikipedii. Przez ponad rok istniało w niej hasło „Henryk Batuta” będące wymysłem jednego z anonimowych użytkowników (Kurczewski, 2006: 14-15)⁸.

Przestrzeganie praw autorskich to zasada, która jest przyjmowana właściwie bezdyskusyjnie, chociaż w przypadku plagiatowania przez anonimowych użytkowników tekstów np. z innych stron w internecie, często zamiast usuwania wartościowych informacji stosuje się prośby do autorów tych tekstów o pozwolenie na użycie ich w Wikipedii na licencji GFDL. Kilku wikipedystów w tym przypadku czuwa, aby takie teksty nie znajdowały się bez zezwolenia w projekcie zbyt długo. Praca nad sprawdzaniem tego, czy nie nastąpiła sytuacja, że autor tych treści nie przeniósł ich ze swojej strony do Wikipedii jest jednak na tyle mozolne i wyczerpująca, że tylko niewielka część użytkowników zgadza się na poświęcenie dodatkowego czasu, aby prowadzić rozmowy z autorami różnych stron internetowych. W przypadku serwisów dysponujących wieloma stronami internetowymi zawierającymi użyteczne informacje wysyła

⁸ Medialność tego wydarzenia była na tyle duża, że opisane zostało ono w jednej z prac socjologicznych poświęconych internetowi: Jacek Kurczewski skomentował to wydarzenie we wstępie do pracy pod własną redakcją.

się zapytania o zgodę na wykorzystania ich treści. Bardzo często jednak okazuje się, że są to strony także tworzone przez wielu autorów i przez to zgody takie nie mogą być udzielane (Wallace, 2003: 147-176)⁹.

Wandalizmy, trolling, flame wars – o naturze konfliktów w Wikipedii

Ostatnia z przedstawionych wyżej zasad odnosi się do Wikietykiety czyli zestawu reguł komunikowania istotnych z punktu widzenia współdziałania i unikania konfliktów personalnych. Dotyczy ona nie tyle treści artykułów, co raczej treści i form dyskusji między samymi użytkownikami. Mimo, że w wielu różnych serwisach funkcjonuje pojęcie netykiety, czyli etykiety użytkowników internetu, to w wielu miejscach sieci, a szczególnie na forach dyskusyjnych ta netykieta jest łamana. W przypadku Wikipedii jest zresztą podobnie. Treści wulgarne, mimo, że nie są akceptowane, spotykają się z ostrymi sankcjami na stronach dyskusji Wikipedii, natomiast w przypadku innych kanałów komunikacyjnych (IRC, lista dyskusyjna), te restrykcje są słabsze. Treści wulgarne w przypadku aktywnych wikipedystów pojawiają się zresztą bardzo rzadko. Stosunkowo częstym przypadkiem są „ataki osobiste”, czyli wyzwiska, reprimendy czy wszelkie zwroty, których celem jest werbalny atak na drugiego użytkownika. Bardzo często zdarza się to w sytuacjach kontaktów z nowymi użytkownikami. Najczęściej przyczyną tego jest brak wzajemnego zrozumienia obu stron oraz nieufność. Takie zachowania często wyzwalają agresję nie tylko u osób będących celami takich ataków, ale także u obserwatorów takich dyskusji, co prowadzi do przenoszenia się takiego konfliktu na szerszą społeczność.

W roku 2005 jeden z użytkowników w konflikt skupiony wokół własnej osoby wciągnął większość najaktywniejszych wikipedystów, a po zablokowaniu mu możliwości edytowania rejestrował się pod nowymi nickami i w dalszej mierze tworzył nowe sytuacje konfliktowe. To z kolei prowadziło do wzrostu zachowań agresywnych także u innych członków projektu¹⁰. Ponieważ do czasu jego pojawienia się nie istniały żadne mechanizmy postępowania w sytuacjach konfliktowych, społeczność musiała wypracować bardziej szczegółowy niż Wikietykieta

⁹ Lista serwisów, do których takie zapytanie zostało skierowane znajduje się na stronie: http://pl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Zapytania_o_zgod%C4%99_na_wykorzystanie

¹⁰ Analizę zjawiska agresji w internecie podjęła Patricia Wallace w pracy „Psychologia Internetu”, jednakże analiza ta dotyczyła głównie sytuacji konfliktów i wojen internetowych w przestrzeni internetu, która nie była budowana przez jej członków, a więc przestrzeni, która była jedynie wykorzystywana do komunikacji, a nie do wytwarzania jakiegoś produktu.

system rozwiązywania konfliktów. W czasie, gdy przygotowywałem ten artykuł do publikacji część administratorów przygotowywała projekt Komitetu Arbitrażowego, instytucji, która powołana została do rozwiązywania konfliktów w innych wersjach językowych, m.in. w anglojęzycznej Wikipedii.

Wybuchające konflikty bardzo często prowadzą do rezygnacji części członków z uczestnictwa w projekcie. Ich funkcja generalnie jest dezorganizująca, w szczególności, że w sytuacji wolontariatu, gdzie użytkownicy nie potrzebują dodatkowych bodźców motywacyjnych. Jedynym bodźcem, który prowadził do mobilizacji jednostek do wytężonej pracy oraz do rywalizacji między nimi, to kwestia prestiżu w samym środowisku wikipedystów. Mimo to sytuacja konkurencji nie była postrzegana pozytywnie przez dużą część użytkowników, nastawionych głównie na współpracę. Ze względu na to, że działania oparte są na wolontariacie, gratyfikacja może być jedynie symboliczna, sprowadzająca się do uznania przez innych członków projektu. Prestiż jest znaczący dla dużej części wikipedystów i zauważyć da się pewne rytuały mające go podnosić. Są to m.in. listy artykułów, które zostały przez użytkowników wykonane, wstawianie sobie nawzajem „odznaczeń” w postaci grafik przypominających ordery, a także różnego rodzaju gry polegające na rozbudowywaniu czy poprawianiu jakości artykułów, w których jednak nie wszyscy skłonni są uczestniczyć. Rywalizacja pomiędzy różnymi przedstawicielami *Homo ludens* nie ma jednak charakteru rywalizacji inicjowanej przez konflikt.

Najczęstsze konflikty wybuchają z dwóch powodów:

1. Konflikty wynikające z różnych interpretacji zasad i zaleceń edycyjnych – w tym przypadku są to:
 - Konflikty wynikające z zaklasyfikowania danego działania jako wandalizmu (czyli działania przyczyniającego się do niszczenia treści – usuwanie tekstu, wulgaryzmy itp.). Są to najczęściej konflikty między administratorami blokującymi innych użytkowników z powodu wandalizmów a tymi użytkownikami, lub innymi osobami, które inaczej zinterpretowały działania osoby podejrzewanej o wandalizm.
 - Konflikty wynikające z zaklasyfikowania zachowań użytkownika jako trollingu (czyli zachowania mającego na celu wywoływanie sporów między Wikipedystami). W tym przypadku problematyczne staje się udowodnienie intencjonalności działań drugiej strony. Samo pojęcie trollingu, chociaż przeniesione do Wikipedii z innych przestrzeni internetu traktowane było przez pewnych użytkowników jako uwłaczające. Mimo to działania wywołujące czy prowokujące konflikty często w projektach się zdarzały. Określanie jednak innych osób mianem trolli powodowało jeszcze silniejszą eskalację konfliktu (Podgórski, 2006: 157-171)¹¹.

¹¹ Na temat internetowych prowokacji traktuje ciekawa praca Michała Podgórskiego.

Tego typu konflikty bardzo często prowadziły do tzw. flame wars, czyli wojen internetowych – sytuacji gorących konfliktów między Wikipedystami, polegających na długotrwałych dyskusjach, połączonych z częstym łamaniem Wikietykiety.

2. Konflikty merytoryczne związane z forsowaniem własnego punktu widzenia. Najczęściej były to:
 - Konflikty między nowymi użytkownikami specjalistami, a użytkownikami o długim stażu w projekcie, dobrze znającymi zasady i zalecenia.
 - Konflikty ideologiczne dotyczące treści artykułów biograficznych, związane z kwestiami narodowościowymi, dotyczące słuszności/niesłuszności opisywanych poglądów, teorii itp.
 - Konflikty pomiędzy osobami opisywanymi a opisującymi je użytkownikami.

Tego typu konflikty wybuchają rzadziej i angażują mniejszą część społeczności, jednakże ze względu na brak sztywnych kryteriów związanych ze standardami artykułów trwają one zazwyczaj dłużej. Często zdarza się tak, że pojawienie się nowych specjalistów wiąże się z redefiniowaniem standardów i w takich sytuacjach spory rzeczywiście prowadzą do nowych, lepszych rozwiązań.

Dotychczasowe próby rozwiązywania konfliktów najczęściej sprowadzały się do ich wyciszenia, co powodowało ich wybuchanie w innym czasie. Wynika to przede wszystkim z tego, że głównym celem wikipedystów jest tworzenie encyklopedii, a nie angażowanie się w rozwiązywanie problemów społecznych. Wypracowano jednak kilka sposobów na łagodzenie konfliktów i dochodzenie do konsensusu, jeżeli konflikt nie obejmował więcej niż kilka osób. Najlepszym sposobem było unikanie rozwiązywania sytuacji spornej w przestrzeni publicznej. Taka sytuacja jednak była możliwa tylko wówczas, gdy przynajmniej jedna strona konfliktu inicjowała prywatną rozmowę poza Wikipedią poprzez e-mail, komunikatory internetowe, rzadziej także spotkania w realnej rzeczywistości.

Drugim sposobem, który rzadziej był skuteczny było powoływanie mediatorów. Tutaj problemem był brak profesjonalizmu u mediatorów, którzy często chcieli konflikt rozwiązać bardzo szybko. Także brak koordynacji, wynikającej z tego, że powoływanie mediatorów nie miało charakteru instytucjonalnego i często prowadziło to do sytuacji, że w jedną sprawę włączało się niezależnie kilka osób chcących mediuwać.

Ostatnim z rozwiązań było tak zwane RFC (z ang. Request for Comment – Prośba o Komentarz). RFC polegać miało na rozwiązywaniu problemów poprzez zwrócenie się do społeczności z prośbą o komentarz w sytuacji, gdy inne metody rozwiązania sporu zawiodły. Ta instytucja chwilowo też okazała się wadliwa, a jednostki zakładające RFC robiły to często bez porozumienia z drugą stroną. Ze względu na brak skutecznych metod rozwiązywania konfliktów podjęte zostały dalsze działania mające na celu ich usprawnienie.

Rekrutacja i socjalizacja nowych użytkowników

Ponieważ Wikipedia rozwija się bez ustalonego ogólnie schematu, pojawiają się w niej głównie artykuły z dziedzin, którymi interesują się jej użytkownicy lub z którymi są związani zawodowo. Początkowo były to przede wszystkim artykuły związane z techniką, głównie z informatyką, ponieważ informacja o projekcie rozchodziła się głównie w środowiskach informatyków oraz hakerów. Pod pojęciem hakera rozumiem tutaj osobę zaangażowaną w rozwijanie komputerowego oprogramowania, związanego także silnie z ruchem Open source. Jak pisze Manuel Catells *Hakerzy nie są tymi ludźmi, za których uważają ich media*. To nie bezmyślni maniacy komputerowi, którym zależy na łamaniu zabezpieczeń, nielegalnym penetrowaniu systemów lub zakłócaniu ruchu w sieci (Castells, 2003: 52). Pojęcie to odnosi się do specjalistów o wysokich umiejętnościach związanych z programowaniem i wytworzonej przez nich specyficznej subkultury (...) *kultura hakerów odnosi się moim zdaniem do zbioru wartości i norm, które ukształtowały się w grupie programistów komputerowych współpracujących ze sobą za pośrednictwem sieci przy realizacji samodzielnie zdefiniowanych projektów związanych z twórczym wykorzystaniem komputerów* (tamże: 53).

W takiej społeczności początkowo cenione były wysoko umiejętności techniczne, a projekty wolnego oprogramowania wiązały się prawie tylko z kwestiami technicznymi. Jednakże w przypadku tworzenia encyklopedii potrzeba było także specjalistów z wielu różnych dziedzin, którzy takich umiejętności technicznych nie posiadają. Ich pojawianie się w Wikipedii wiązało się przede wszystkim z łatwością edytowania treści. W wielu wąskich dziedzinach brakuje jednak ciągle specjalistów, więc część społeczności wikipedystów podejmuje kroki promowania projektu w mediach, aby trafić do tego typu środowisk. Początkowo były to akcje promocyjne w przestrzeni internetu, głównie na grupach dyskusyjnych związanych z poszczególnymi dziedzinami nauki. W późniejszym okresie były to akcje w mediach internetowych i prasie papierowej, a w końcu także w radio i telewizji.

Obecnie Wikipedia znajduje się w pierwszej dziesiątce stron internetowych, biorąc pod uwagę popularność. Od momentu jej powstania do projektu przybywali nie tylko chcący ją wzbogacać użytkownicy, lecz także osoby niszczące jej treści. W kwietniu 2007 roku codziennie zaobserwować można było rejestrowanie się 100-150 nowych użytkowników. Choć tylko ok. 10% z nich edytowało później Wikipedię, to jednak liczba dziesiątek nowych użytkowników w każdym miesiącu wymagała wytworzenia pewnych form zaznajamiania ich z obowiązującymi w projekcie zasadami i zaleceniami. W tym celu powstał „Komitet Powitalny”, mający za zadanie witać nowych wikipedystów. Obecnie nowi użytkownicy są witani specjalnymi szablonami, w których zawarte są odnośniki do stron z zasadami i zaleceniami z prośbą o stosowanie się do nich. Dużym problemem dla nowych

użytkowników jest przyjęcie postawy neutralnego punktu widzenia oraz odrzucenie chęci wprowadzania własnych przemyśleń lub nieweryfikowalnych opinii.

Pierwszych kilka tygodni jednostki nie tylko edytują artykuły, ale właśnie zaznajamiają się z normami działania przyjętymi w Wikipedii. Niejednokrotnie wobec nich pojawiają się negatywne sankcje związane z nieznanością tych zasad. Wikipedia z jednej strony pełni tutaj funkcje edukacyjne np. jeżeli chodzi o poszanowanie prawa autorskiego, jednakże zdarzają się, chociaż rzadko sytuacje, że nowi użytkownicy witani są przez inne niedoświadczone osoby, przez co wprowadzane są one w błąd. Socjalizacja szczególnie ciekawie wygląda w przypadku osób dorosłych. Tutaj częstym przypadkiem jest prefiguracja kulturowa. Starsze osoby, także te legitymujące się wyższym wykształceniem, korzystają z porad młodszych użytkowników, w szczególności w odniesieniu do kwestii technicznych.

Zamiast zakończenia: Wikiprojekty jako proponowana metoda rozwiązania problemów związanych z organizacją pracy

Początkowo dyskusje na temat działania w Wikipedii prowadzone były na kilku tzw. stronach meta służących właśnie do ustalania kwestii związanych z funkcjonowaniem przedsięwzięcia. Z czasem pojawiły się specjalne strony pod nazwą Wikiprojektów, które miały skupiać specjalistów z danej dziedziny wiedzy czy osoby szerzej zainteresowane działaniem w tej dziedzinie. W kwietniu 2007 roku istniało 80 Wikiprojektów, a największe z nich skupiały nawet po kilkanaście osób. Jednakże funkcjonujące były jedynie te, które miały silnych liderów potrafiących przyciągnąć do siebie innych wikipedystów. Spora ich część funkcjonowała tylko przez krótki czas od momentu powstania. Jednym z założeń dla sprawniejszego funkcjonowania Wikiprojektów stało się przyciąganie specjalistów z określonej dziedziny wiedzy. Proces ten się dopiero rozpoczął, ale już zaczęły krystalizować się wyraźne grupy zadaniowe, czemu towarzyszyła dość znaczna specjalizacja pracy. Najwięcej Wikiprojektów dotyczyło prac w konkretnych dziedzinach wiedzy jak botanika, historia, elektronika czy socjologia. Część związana była z ilustrowaniem artykułów oraz kwestiami administracyjnymi, takimi jak poprawianie artykułów czy usprawnianie działania specjalnych szablonów. W przyszłości elastyczne struktury organizacyjne o sieciowym charakterze mogą przekształcić się w nowe formy będące połączeniem klasycznych struktur organizacyjnych ze strukturami sieciowymi.

Biorąc pod uwagę to, że w społeczeństwie informacyjnym, czasami określanym mianem społeczeństwa opartego na wiedzy, ta ostatnia jest dobrem szczególnie

cennym, wiele instytucji zaczęło stosować mechanizm wiki dla gromadzenia wiedzy. Wikipedia jest właściwie pierwszym, eksperymentalnym ale i największym tego typu projektem. Podjęcie szerszych badań nad organizacją pracy już nie dzięki internetowi, lecz w przestrzeni internetu mogłoby zaowocować wypracowaniem modelu organizacji pracy w nowym środowisku, w jakim znalazł się współczesny człowiek.

Literatura

- Castells M. 2003, *Galaktyka Internetu Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Poznań: Rebis.
- Kurczewski J. (red.), 2006, *Wielka sieć. Eseje z socjologii Internetu*, Warszawa: Trio.
- Podgórski M., 2006, *Wirtualne społeczności i ich mieszkańcy. Próba e-tnografii*, w: J Kurczewski (red.), *Wielka sieć. Eseje z socjologii Internetu*, Warszawa: Trio.
- Wallace P., 2003, *Psychologia Internetu*, Poznań: Rebis.

Źródła internetowe

Meta-strony polskojęzycznej Wikipedii pl.wikipedia.org
<http://stats.wikimedia.org/PL/TablesWikipediaPL.htm>
<http://panel.pbi.org.pl/wyniki.php>

Wolontariat pracowniczy – zaangażowanie pracowników w społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa czy społeczna odpowiedzialność biznesu na rzecz pracowników?

Wprowadzenie

Aktywność polskich przedsiębiorców w europejskim i światowym systemie gospodarowania oraz wejście Polski do Unii Europejskiej sprawia, że szybka absorpcja dorobku ostatnich trzydziestu lat w tej dziedzinie stała się koniecznością. Tempo, w jakim polscy przedsiębiorcy przyswoją sobie zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, wpłynie na ich możliwość konkurowania na rynku europejskim, bowiem konsumenci i inwestorzy pytają coraz częściej o etyczność prowadzenia biznesu. Konsumenci dokonujący wyboru spośród wielu dostępnych towarów i usług, nie różniących się ceną i jakością, chętniej wybierają te wytworzone w etycznym i odpowiedzialnym przedsiębiorstwie: szanującym i respektującym prawa pracownicze, chroniącym środowisko naturalne, wywiązującym się ze zobowiązań wobec kontrahentów. Inwestorzy natomiast rozumieją, że podmiot gospodarowania, którego funkcjonowanie oparte jest na silnych związkach ze środowiskiem lokalnym, przestrzegającym prawa i należycie wypełniającym swe zobowiązania wobec interesariuszy zapewni stabilny zysk w długim okresie.

Istotne jest przy tym, by polscy przedsiębiorcy wzięli twórczy udział w rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*), która ewoluuje właśnie w kierunku idei społecznego zaangażowania biznesu. *Corporate Community Involvement* lub *Corporate Community Investment* jest pojęciem węższym i odnosi się do różnych aktywności podejmowanych przez firmę w społeczności. Obejmuje różne metody zaangażowania firmy, takie jak: wsparcie finansowe, pomoc rzeczową, wolontariat pracowniczy.

W Polsce, podobnie jak w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy zachodniej, gdzie idea społecznej odpowiedzialności biznesu ma znacznie dłuższą tradycję, przedsiębiorcy początkowo ograniczali się do udzielania wsparcia finansowego lub rzeczowego dla klubów sportowych, instytucji kulturalnych i organizacji społecznych. Działania takie spotykały się jednak często z nieufnością ze strony opinii

publicznej, która utożsamiała je z działaniami z zakresu marketingu, PR lub chęcią odwrócenia uwagi od nieetycznych działań biznesowych. Przekonanie otoczenia o czystych intencjach wymaga więc przekształcenia udzielanej pomocy w spójne programy z przejrzystymi celami i zasadami oraz poparcie ich konsekwentnymi, długoterminowymi działaniami. Przedsiębiorstwa poszukujące najefektywniejszych form zaangażowania społecznego, działań, które przyniosłyby zarówno społeczeństwu, jak i firmie największe korzyści zwróciły uwagę, że sukces przedsięwzięcia zależy od stopnia zaangażowania pracowników będących rzecznikami firmy w środowisku. Wymaga również, by były one adresowane do najbliższego otoczenia firmy. Zwrócono się więc w kierunku pracowników, którzy na co dzień funkcjonują w lokalnych społecznościach i najlepiej znają ich problemy. Zaangażowano ich w tworzenie programów społecznych zarówno na etapie projektowania, w tym również diagnozowania potrzeb i wyszukiwania beneficjentów, jak i podjęcia konkretnych działań. Czasami przedsiębiorcy dostrzegają, że ich pracownicy wolny czas poświęcają na najbardziej zaawansowaną formę pomocy – wolontariat. Często pracownicy przedsiębiorstw, w których istnieje klimat przyjazny inicjatywom społecznym, zwracają się do pracodawcy o udzielenie wsparcia dla prowadzonych przez siebie działań. Tak rodzą się programy wolontariatu biznesu.

Wolontariat pracowniczy na świecie

Według Stowarzyszenia Centrum Wolontariatu w Warszawie wolontariat to bezpłatne, dobrowolne, świadome działanie na rzecz innych – ludzi, organizacji pozarządowych oraz instytucji publicznych, wykraczające poza więzi rodzinno – koleżeńsko – przyjacielskie. To działanie bezpłatne, dobrowolne i świadome. Wolontariat pracowniczy to taka forma zaangażowania, które jest wspierane lub organizowane przez przedsiębiorstwo poprzez: pośredniczenie pomiędzy pracownikami, którzy chcieliby pracować jako wolontariusze a organizacjami społecznymi, a także wspieranie pracownika w jego zaangażowaniu m.in. delegowanie go do pracy wolontariackiej w godzinach wykonywania zadań służbowych oraz zapewnienie pomocy finansowej, organizacyjnej lub logistycznej.

W Polsce programy wolontariatu pracowniczego mają krótką historię. Pierwsza organizacja pozarządowa zajmująca się organizowaniem pracy wolontarystycznej – Centrum Wolontariatu w Warszawie powstało w 1993 r., a w 2002 r. zainicjowało współpracę z przedsiębiorcami programem Wolontariat Biznesu. To pierwszy program pozarządowy w Polsce, który propaguje i wspiera wolontariat pracowniczy łącząc firmy, organizacje pozarządowe i instytucje publiczne. Na świecie zarówno

wolontariat, jak i ta forma wspólnego zaangażowania pracownika i przedsiębiorstwa w rozwój społeczności lokalnych ma wieloletnią tradycję.

W Stanach Zjednoczonych już w latach 70-tych ubiegłego stulecia działania na rzecz społeczności lokalnych przekształcono w całościowe strategie społecznej odpowiedzialności biznesu, oparte na szeroko rozumianej pomocy ludziom w trudnej sytuacji, organizacjom charytatywnym i lokalnym społecznościom. Ostatnie dziesięciolecie XX wieku to dynamiczny rozwój programów wolontariatu pracowniczego, będącego elementem strategii zarządzania przedsiębiorstwem – z zapewnionym budżetem i komórkami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za koordynację działań. Z wyników badań opublikowanych w marcu 2002 roku przez *NonProfit Times* wynika, że aż 81% amerykańskich korporacji używa programu wolontariatu pracowniczego jako środka do osiągnięcia strategicznych celów. W porównaniu z badaniem z 1992 roku oznacza to wzrost o 50 punktów.

Również w 2002 r. dwa największe centra promujące programy pracy wolontarystycznej w Kanadzie: *Volunteer Kanada* i *Canadian Centre for Philanthropy* przeprowadziły badania, z których wynika, że spośród największych kanadyjskich firm 64% tworzy specjalne, roczne budżety przeznaczone na finansowanie programów wolontariatu pracowniczego, większość programów działa od ponad 10 lat, bierze w nich udział od 5 do 30% pracowników przedsiębiorstwa. Jedna trzecia tych firm publikuje roczne raporty zaangażowania społecznego, jedna czwarta utworzyła specjalną komórkę organizacyjną, a niemal dwie trzecie przedsiębiorców prowadzi działania we współpracy z organizacjami charytatywnymi lub społecznymi.

W Wielkiej Brytanii pomoc wolontarystyczna ma niezwykle długą tradycję, sięgającą XV wieku. Początek ruchowi, który miał na celu pomoc sąsiadom w tej samej miejscowości czy parafii, dały organizacje kościelne. W swej „świeckiej” formie pojawił się nieco później, bo w XIX wieku. Wolontariusze zastępowali tam nieistniejącą lub niewydolną pomoc społeczną. W badaniach przeprowadzonych w 2001 r. 7% wszystkich pracowników zatrudnionych w Anglii i Walii deklarowało wykonywanie pracy charytatywnej. W firmach, w których istniały specjalne programy wspierające wolontariat 21% pracowników angażowało się społecznie. W 2002 r. 18% angielskich i walijskich pracowników zatrudnionych było w firmach posiadających takie programy, wolontariusze przeznaczali na udział w tych programach średnio 3,4 godziny tygodniowo. Według różnych źródeł 25-40% dorosłych Brytyjczyków uczestniczy w pracy wolontarystycznej. W realizacji programów wolontariatu biznesu brało udział 1,5 mln pracowników przepracowując w ten sposób w 2002 roku 66 milionów godzin (co jest równe pracy ok. 36 tysięcy pracowników w pełnym wymiarze czasu pracy). Wartość wykonanej pracy obliczono na 800 mln funtów rocznie.

We Francji pierwszą próbą uregulowania pracy wolontariuszy była Ustawa z 1901 roku o wolności zrzeszania się, która definiuje istotę stowarzyszenia jako organizacji opartej na pracy wolontariuszy. Po II wojnie światowej starano się zmarginalizować ruch wolontarystyczny, widząc w nim zagrożenie dla rynku

pracy. Rehabilitację zyskał dzięki organizacji „Francuscy Lekarze” w latach 60-tych i 70-tych. Dziś francuskie przedsiębiorstwa chętnie udzielają pomocy pracownikom, którzy wykonują pracę charytatywną na rzecz organizacji społecznych. W 1995 r. *Conseil du Patronat Francis* wydał dokument zachęcający przedsiębiorców i pracowników do zaangażowania w programy wolontariatu pracowniczego, podkreślając ich wpływ na rozwój ekonomiczny. Tworzone są bazy umiejętności pracowniczych, przy pomocy których organizacje charytatywne i społeczne poszukują pracowników ze szczegółowo określonymi kompetencjami.

Hiszpanie natomiast zawdzięczają rozwój wolontariatu pracowniczego organizacji Igrzysk Olimpijskich w 1992 r., choć korzenie pracy ochotniczej w tym kraju sięgają końca XIX wieku. Wtedy jednak pomoc oparta była o zaangażowanie Kościoła katolickiego i na długie lata zaciążyła na niej dyskusja o granice jego wpływu. Pionierami wciąż rozwijającej się idei są koncerty międzynarodowe, których działania wspierają organizacje non profit. W 1997 r. w promocję wolontariatu zaangażowało się hiszpańskie Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych tworząc *Plan Nacional de Voluntariado*.

W Szwecji natomiast szacuje się, że 80% spośród niespełna 9 mln ludności należy do co najmniej jednej z ok. 190 tys. organizacji pozarządowych, a około 28% pracuje jako wolontariusze.

Według wyników amerykańskich badań z 1993 r., przedsiębiorstwa popierają udział pracowników w działaniach opartych na wolontariacie gdyż uważają, że pomagają one realizować strategiczne cele firmy¹. Przyznają przy tym, że cztery piąte programów wolontariatu pracowniczego są tak tworzone, by ich celem było także zwiększanie umiejętności zawodowych pracowników, zdobycie przez nich nowego doświadczenia i powstrzymanie przed chęcią zmiany pracy; ponad połowa ankietowanych widziała związek pomiędzy ilością programów wolontariatu pracowniczego a efektywnością pracowników.

Wolontariat pracowniczy w Polsce

W Polsce szacuje się, że pracę organizacji pozarządowych wspiera ok. 1 mln wolontariuszy. „W badaniu Omnibus z 2004 r. 18,5% badanych zadeklarowało,

¹ Badanie przeprowadzone w 1993 r. przez Conference Board we współpracy z Points of Light Foundation wśród amerykańskich przedsiębiorstw. Z raportu wynika, że 92% amerykańskich przedsiębiorstw popiera zaangażowanie wolontarystyczne swoich pracowników, 77% widzi związek pracy wolontariuszy ze stopniem realizacji celów firmy, 31% przyznało, że są one częścią strategii budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, www.wolontariat.biz.pl.

że w ciągu ostatniego roku zaangażowało się w nieodpłatną pracę na rzecz organizacji pozarządowych, ruchów społecznych i religijnych. Procent ten nie odnosi się jednak do wolontariuszy niebędących członkami organizacji – ponad 90% Polaków zaangażowanych w wolontarystyczną pracę zadeklarowało też formalną przynależność do jakieś organizacji” (Gumkowska, Herbst, 2005: 19).

Wzrasta również zapotrzebowanie na społeczne zaangażowanie biznesu, w tym wolontariat pracowniczy. W dużej mierze wiąże się ono ze metodami zarządzania przedsiębiorstwem i prowadzenia działań biznesowych przenoszonymi na grunt polski przez przedsiębiorstwa zachodnie. Z tego też powodu większą świadomość znaczenia etycznego gospodarowania oraz korzyści płynących z działań społecznie użytecznych obserwujemy w przedsiębiorstwach dużych i średnich. Według badań przeprowadzonych wiosną ubiegłego roku wśród śląskich firm² 12,2% dużych przedsiębiorstw i 9,2% średnich, obserwuje wpływ działań społecznie zaangażowanych na wzrost motywacji i identyfikacji pracowników z firmą. Kierujący przedsiębiorstwami dużymi najczęściej też (8,2% przedsiębiorstw) uważają, że wpływają one na wzmocnienie wizerunku firmy wewnątrz jego struktur. Co ciekawe, przedsiębiorcy kierujący firmami średnimi (6,6%) i małymi (4,5%) częściej niż kierujący dużymi przedsiębiorstwami (4,1%) wskazują, że zaangażowanie pracowników w działania społecznej odpowiedzialności biznesu korzystnie wpływa na ich rozwój osobisty i zawodowy.

Wolontariusze – pracownicy najczęściej angażują się na rzecz dzieci i osób niepełnosprawnych, wspomagają organizacje charytatywne, fundacje i stowarzyszenia. Często ich działalność wolontarystyczna jest blisko związana z zakresem działalności przedsiębiorstwa, np. przedsiębiorstwo usługowo-asenizacyjne Astwa włączyło się w akcję Sprzątania Świata. Firma zaangażowała się w wywóz śmieci i selektywną zbiórkę odpadów w ramach Dnia Ziemi i Dnia Ochrony Środowiska. Pracownicy przeprowadzili spotkania edukacyjne dla młodzieży oraz zorganizowali konkurs zbiórki makulatury i kartridży do drukarek w szkołach, przedszkolach, firmach i urzędach województwa podlaskiego.

Przedsiębiorstwa chętnie wybierają również formę pomocy najuboższym połączoną z możliwością przeprowadzenia szkoleń. Stowarzyszenia i firmy doradcze, wychodząc na przeciw takim potrzebom, coraz częściej opracowują specjalne programy. Jednym z nich jest program Architektki Nadziei stworzony przez Habitat for Humanity. Stowarzyszenie po przeprowadzeniu gruntownej analizy możliwości i potrzeb klienta opracowuje indywidualny program, którego elementem jest teambuilding przeprowadzany w trakcie budowy lub remontu domów dla ubogich rodzin. W ramach programu w działaniach Habitatu udział biorą pracownicy m.in. Korporacji Whirlpool, Polbet B-Complex, Xelli, Leroy Marlin, Caparolu, Ceramiki Nowej Gali oraz Opel Polska i Banku Handlowego.

² Badanie Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce i Fundacji Bankowej im. Leopolda Kronenberga przeprowadzone na 214 przedsiębiorstwach regionu śląskiego.

Ciekawy pomysł na pomoc w ramach wolontariatu pracowniczego realizują pracownicy firmy Schenker. Podstawową zasadą jest bowiem wspólne zaangażowanie społeczne wolontariuszy i beneficjentów. Program „Na czas. Na miejsce. Na wyspy Robinsona” realizowany wspólnie z Fundacją Robinsona Cruzoe jest skierowany do wychowanków domów dziecka. Wolontariusze prowadzą zajęcia edukacyjne, dzieląc się z podopiecznymi swą wiedzą i doświadczeniem i w ten sposób pomagają im wejść w dorosłe życie. Wychowankowie mogą ponadto zawrzeć z Fundacją umowę, na podstawie której mogą oczekiwać od niej konkretnej pomocy – w zamian jednak muszą wykazać, że udzielają pomocy innym potrzebującym.

Wolontariusze angażują się również chętnie w świąteczne zbiórki pieniędzy i licytacje prac plastycznych wykonanych przez dzieci i osoby niepełnosprawne. W takich akcjach, najczęściej przedświątecznych, biorą udział m.in. pracownicy Schenkera (akcja Mikołaje na rzecz dzieci z Powiślańskiej Fundacji Społecznej w Warszawie i aukcja wyrobów garncarskich pracowni „Pod Aniołem”, która jest częścią Socjoterapeutycznego Ośrodka Profilaktyki i Wychowania przy parafii w Młochowie)³, Polskiej Telefonii Cyfrowej (internetowa aukcja obrazów namalowanych przez dzieci z warszawskiej Pragi) (Biuletyn, nr 1/2007: 4).

W wielu przedsiębiorstwach pracownicy mają nie tylko możliwość zaangażowania się w program organizowany przez lub przy współudziale przedsiębiorstwa, ale mogą również sami wskazywać beneficjentów i formy pomocy. Tak dzieje się np. w Cadbury Wedel, gdzie funkcjonuje program Od Serca i Giełda Magicznych Godzin. W ramach Giełdy Magicznych Godzin odbyło się: przygotowanie paczek świątecznych – dla rodzin w potrzebie, remont świetlicy stowarzyszenia „Serduszko dla Dzieci” na warszawskiej Pradze, pokaz sztuk walki Aikido, spotkanie z astronomem i pokaz nieba, muzyczne spotkanie z zespołem tanecznym Gawęda, polsko-angielski edukacyjny projekt dla dzieci promujący kulturę brytyjską. współorganizowany z wolontariuszami z Cadbury Trebor Bassett z Wielkiej Brytanii, wycieczka dla dzieci ze stowarzyszenia „Moje Słoneczko” we Wrocławiu, wydanie gazetki podsumowującej Wiosenną Ligę Szóstek Piłkarskich stowarzyszenia Salos z warszawskiej Pragi, spotkanie z podróżnikami z Towarzystwa Polsko-Kenijskiego, stworzenie nowego logo stowarzyszenia „Serduszko dla Dzieci”, dziecięce regaty, bieg na orientację dla dzieci ze stowarzyszenia „Serduszko dla Dzieci” oraz czekoladowego dnia dla dzieci z „Mojego Słoneczka” we Wrocławiu (atrakcje przygotowali praktykanci Cadbury Wedel w ramach praktyk Lato 2005), Targowisko w Słusznej Sprawie. Na realizację projektów uczestniczących w konkursie pracownicy otrzymują wsparcie ze strony firmy w postaci produktów, transportu, pomocy organizacyjnej i innych.

³ Za stronę internetową firmy Schenker.

Formy wsparcia wolontariatu pracowników ze strony przedsiębiorstwa

Firmy wspierają społeczne zaangażowanie pracowników w różnorodny sposób, poczynając od form najprostszych: wspólnego z pracownikami zaangażowania finansowego poprzez jednorazową, dofinansowywaną przez przedsiębiorstwo zbiórkę pieniędzy lub systematyczne pomnażanie pieniędzy przeznaczonych przez pracowników w ramach tzw. *pay rollingu* (odpisów od pensji zadeklarowanych kwot), poprzez – jeśli przedsiębiorstwo nie chce przekazywać organizacjom społecznym i potrzebującym pieniędzy, obawia się utraty kontroli nad wykorzystaniem przekazywanych środków – przekazanie produktów, użyczenie sprzętu, lokalu lub świadczenie bezpłatnych usług, po organizację programów wolontariatu biznesu.

Zaangażowanie pracowników w społeczność lokalną może być realizowane w rozmaitych modelach organizacyjnych. **Wolontariat indywidualnych rozwiązań** wpisany w ścieżkę kariery to forma pomocy najczęściej merytorycznej wykorzystującej wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracownika, który poprzez realizację wybranego projektu poszerza jego kompetencje, rozwija pożądane cechy i umiejętności, dając jednocześnie możliwość goszczącej go organizacji korzystania z jego doświadczenia i wiedzy lub zainteresowań i pasji. W tym modelu wolontariusze świadczą usługi z zakresu poradnictwa prawnego, księgowości, projektowania i administrowania stronami internetowymi, udziału w radach i zarządach organizacji. Profesjonaliści mogą w ten sposób podzielić się swą wiedzą i doświadczeniem w zarządzaniu strategicznym, podejmowaniu decyzji, kształtowaniu polityki promocyjnej, kadrowej i marketingowej. Wiedza, doświadczenie, wysokie kwalifikacje i kompetencje pracownika wolontariusza mogą być wykorzystane w dwóch modelach zaangażowania – *mentoringu*, czyli układzie, w którym wolontariusz przyjmuje zadanie pomocy w rozwoju personelowi lub beneficjentom organizacji lub w modelu zatytułowanym „**zostań mistrzem**”. To rodzaj wsparcia, w którym pracownik – wolontariusz staje się przewodnikiem i nauczycielem. Prowadzi zajęcia edukacyjne, integracyjne dla określonych grup docelowych (bezrobotnych, kobiet, trudnej młodzieży). **Wolontariat rodzinny** pozwala natomiast na aktywizację pracownika i jego bliskich. Jest szczególnie ceniony przez tych pracowników, którym wywiązywanie się z obowiązków zawodowych uniemożliwia bliski kontakt z partnerami i dziećmi. Ta forma zaangażowania pozwala podzielić się z nimi swoją pasją społecznikowską, nauczyć empatii, wpoić zasady współżycia społecznego. Działania wymagające pracy zespołowej, zaangażowania całych działów, programy wymagające podziału pracy realizowane są w **wolontariacie grupowym**. Tak organizowane są najczęściej zbiórki pieniędzy i rzeczy oraz praca fizyczna np. przy remontach obiektów opieki lub pomocy społecznej. Ta forma

wolontariatu rozwija zdolności pracy w grupie i budowanie zespołu, są to najczęściej kilkudniowe projekty połączone ze szkoleniami uzupełnionymi o praktyczne działania. Nie muszą być one merytorycznie związane z działalnością firmy, z której rekrutują się wolontariusze, mają jednak za zadanie praktyczne wzmocnienie umiejętności społecznych będących przedmiotem szkolenia – ujawnić role w grupie, wzmocnić zdolności przywódcze lub organizacyjne.

Pracownicy – wolontariusze mogą zostać zaangażowani do długofalowych działań pomocowych lub w **wolontariat w akcji**, czyli jednorazowe przedsięwzięcie jak świąteczna zbiórka prezentów, pieniędzy na rehabilitację konkretnej osoby, organizacja wyjazdu lub festiwalu. Czasami jednak pracownicy chcieliby zaangażować się w tę formę pomocy, jednak brak czasu uniemożliwia im podjęcie zobowiązania. Idealnym rozwiązaniem dla nich jest nowy, lecz znaczący trend w wolontariacie – **e-wolontariat**, który umożliwia wykonanie dobrowolnej pracy polegającej np. na udostępnieniu wiedzy technicznej, pomocy organizacyjnej lub merytorycznej za pomocą sieci.

Pracodawcy, którzy pomagają pracownikom w realizowaniu potrzeby pomocy w ramach wolontariatu i wprowadzają w swych przedsiębiorstwach programy społecznego zaangażowania biznesu, zaczynają najczęściej od przeprowadzenia badań, które mają wskazać skalę zapotrzebowania na tego typu działania oraz preferowane formy i obszary. Kolejnym krokiem jest stworzenie bazy umiejętności pracowniczych i znalezienie beneficjentów, którzy najlepiej wykorzystają możliwości wolontariuszy. W tym ostatnim zadaniu przedsiębiorców najczęściej wyręczają organizacje społeczne powołane do organizacji pracy wolontarystycznej, które kojarzą wolontariusza z beneficjentem, zapewniając mu też niezbędne szkolenia. Pomagają również przedsiębiorstwom wypełnić wymogi formalne. Przedsiębiorstwo następnie wspiera swych wolontariuszy, partycypując finansowo w prowadzonej przez nich działalności – opłacając ubezpieczenia, koszty podróży i koszty materiałów niezbędnych przy realizacji programów. Dają wolontariuszom możliwość pracy charytatywnej w godzinach wykonywania zadań służbowych, zapewniając wsparcie logistyczne i rzeczowe. Czasami też wspierają i promują wolontariat pracowniczy dodatkowo poprzez tzw. **matching time**, polegający na wycenieniu przez pracodawcę każdej godziny przepracowanej przez wolontariusza na rzecz organizacji, której następnie przekazuje się tę kwotę. Wolontariat organizowany przez pracodawcę daje pracownikom nie tylko możliwość realizowania potrzeby pomagania w ramach godzin pracy i z wykorzystaniem firmowych pieniędzy, ale przede wszystkim pominięcie barier związanych z poszukiwaniem właściwej organizacji, czyli takiej, której ich kompetencje będą najbardziej przydatne i której wiarygodność jest sprawdzona. Taka forma pozwala zminimalizować formalności i daje poczucie bezpieczeństwa w trakcie wykonywania pracy charytatywnej.

Korzyści płynące z wolontariatu pracowniczego

Bez względu na to, jaką formę zaangażowania społecznego wybierze przedsiębiorstwo, dobrze zaprojektowany i przeprowadzony program społeczny umożliwia odniesienie obopólnych korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie na zasadzie „win – win” (wygrany – wygrany). W praktyce oznacza to, że choć nakłady poniesione przez firmę na wsparcie danego projektu społecznego bezpośrednio nie przyniosą jej szybkich i mierzalnych korzyści, a czasami ich efekty będą różne od zamierzonych, to jednak wpłyną na podniesienie jakości życia i stabilności ich otoczenia.

Firma staje się więc nie tylko darczyńcą, ale też obdarowanym – korzysta z poprawy sytuacji otoczenia, w której funkcjonuje. Społeczne zaangażowanie firmy wzmacnia jej wizerunek, nadaje tożsamość, uwiarygadnia w oczach mediów i społeczności lokalnej, wzmacnia wizję i misję przedsiębiorstwa. Udział w życiu społeczności lokalnej ułatwia firmie sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Umożliwia pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania samorządu.

Wydatki poniesione na programy społeczne przekładają się na lojalność klientów, którzy są bardziej skłonni zaufać przedsiębiorstwu i w sytuacjach kryzysowych rzadziej rezygnują z jego produktów czy usług. Łatwiejsze też staje się pozyskanie nowych klientów, zwiększa się stabilność firmy, jej pozycja na rynku i sprzedaż. Lepiej zmotywowany zespół wpływa na obniżenie kosztów funkcjonowania poprzez większą efektywność. Nakłady poniesione na poprawę warunków życia lokalnej społeczności, zwłaszcza zwiększenie dostępności do wiedzy i przekazanie umiejętności przydatnych na rynku pracy, w dłuższej perspektywie zaowocują zwiększeniem konsumpcji na danym terenie, a więc i zwiększeniem sprzedaży inwestującego społecznie przedsiębiorstwa. Praca przy projektach wolontariatu pracowniczego poprawia komunikację wewnętrzną firmy tworząc wydajne formalne i nieformalne kanały komunikacyjne, sieci współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi. W naturalny sposób włącza pracowników w proces decyzyjny.

Rozwijanie idei wolontariatu pracowniczego przynosi zarówno firmom, jak i pracownikom korzyści dodatkowe. Dla przedsiębiorstwa jest idealnym instrumentem budowania kultury korporacyjnej⁴ oraz polityki personalnej⁵. Pracownikom pomaga

⁴ Kultura organizacyjna – zespół norm, wartości, wzorów zachowań, postaw i założeń oraz symboli, które determinują sposób myślenia i działania w danej firmie oraz określają standardy komunikacji i postępowania (źródło: <http://dobrybiznes.info>).

⁵ Polityka personalna jest to sfera zarządzania polegająca na formułowaniu zasad kształtowania potencjału społecznego organizacji, czyli: kwalifikacji, motywacji i mentalności pracowników. Polityka personalna zatem to aktywność konieczna dla pozyskania i utrzymania niezbędnych dla firmy osób oraz zapewnienia wysokiej wydajności pracy. Jest to proces, na który składają się: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, zwolnienia, selekcja i dobór pracowników, identyfikacja i dobór kompetencji pracowników, ukierunkowanie i rozwój zawodowy, dyscyplina, przygotowanie awansów, ocena wykonania pracy, utrzymanie dobrych relacji kierownictwo – pracownicy. Ten potencjał to kwalifikacje, motywacja

zweryfikować życiowe wartości i postawy. Środowisko lokalne zyskuje możliwość rozwiązania wielu problemów społecznych. Punktem wyjścia dla niniejszych rozważań na temat korzyści płynących z realizacji idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa poprzez wolontariat pracowniczy jest stwierdzenie Lloyda A. Perlmuttera, wiceprezesa Gap Canada: „Wierzimy, że jest to rzeczywista odpowiedzialność biznesu, aby w społecznościach, w których działa pomóc poprawić jakość życia. Na najgłębszym poziomie oznacza to całkowite zaangażowanie firmy i jej pracowników w tę pomoc nie tylko finansowo, ale również poprzez włączenie się osobiste. Wierzimy, że nasi pracownicy otrzymują bardzo wiele w zamian za to, co sami wkładają do społeczności i jest to niezwykle przeżycie i doświadczenie dla każdego z nich.” (Jordan: 49)

Na wstępie jednak trzeba zaznaczyć, że do zaangażowania firmy i jej pracowników w tę formę pracy na rzecz potrzebujących mogą prowadzić tylko dwie drogi – pracownicy reagując na przyjazny inicjatywom społecznym klimat w przedsiębiorstwie proponują kierownictwu wspólne zaangażowanie lub kierownictwo wspiera działania pracownicze mające swe korzenie w pozazawodowej aktywności filantropijnej pracowników. Program, który powstał wyłącznie jako instrument budowania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa lub zespołu pracowniczego, a nie zostanie oparty na rzeczywistej potrzebie pracy wolontariackiej nie odniesie sukcesu, przyniesie za to wiele szkód i wizerunkowi, i zespołowi.

Uczestnicy seminarium „Wolontariat pracowniczy – być bliżej ludzi”⁶ przekonywali, że wspólna praca wolontarystyczna pomaga rozpoznać role odgrywane przez pracowników w pracy zespołu. Wolontariusz może odnaleźć swe rzeczywiste predyspozycje, przełamać bariery komunikacyjne, poczuć siłę własnych możliwości, wiedzy i kompetencji, nabiera pewności siebie. Uczy się pracy w grupie, lepiej ją organizuje, łatwiej tworzy zespół, jest lepszym przywódcą, przejmuje odpowiedzialność za zadanie i podopiecznego. Pracownik uczestniczący w działaniach charytatywnych jest bardziej zaangażowany, empatyczny, lepiej radzi sobie ze stresem, łatwiej znajduje rozwiązanie w sytuacjach konfliktu, wyróżnia się entuzjazmem, ma wyższą motywację.

Organizacja przez przedsiębiorstwo działań charytatywnych i zaangażowanie w nie pracowników ułatwia wypracowanie dobrego wizerunku wśród nich. Sprawia, że pracownicy mocniej identyfikują się z firmą, czują się dumni z pracodawcy. Wywiązuje się więź pracownika z przedsiębiorstwem: staje się ono pracodawcą z wyboru, który pozwala realizować pozazawodowe cele pracownika. Pracownicy stają się ambasadorami swoich firm, a opinia, którą jej wystawiają, przyciąga najlepszych ludzi na rynku, którzy poza fachową wiedzą i umiejętnościami zawodowymi

i mentalność pracowników, kształtowany jest przez tworzenie portfela kompetencji, stymulowanie i właściwe ukierunkowanie motywacji pracowników.

⁶ Seminarium zorganizowane przez Centrum Wolontariatu odbyło się 7 grudnia 2006 r. w Warszawie.

dysponują wartościami i potrzebą zaangażowania, czyli elementami warunkującymi sukces zawodowy.

Wolontariat pracowniczy pomaga kreować pożądaną kulturę organizacyjną opartą na wartościach, promować właściwe postawy pracownicze i społeczne, podnosi morale, wzmacnia więzi i lojalność. Wolontariat zmienia perspektywę i motyw pozostawania w zespole – przedsiębiorstwie. Pomaga pracownikom zweryfikować życiowe wartości i postawy. Często pracownicy wolontariusze realizujący swe zadania wraz z rodzinami zaspokajają w ten sposób nie tylko potrzebę pomagania innym, ale i spędzania czasu wspólnie z rodziną, z dziećmi, dawanie im dobrego przykładu, przekazywania wartości, uczenia właściwych życiowych postaw. Wolontariusz sam przełamuje tkwiące w nim stereotypy, uświadamia sobie potrzeby społeczne. Pozostaje mu satysfakcja i poczucie spełnienia. Praca wolontariusza inspiruje, podnosi kreatywność, ułatwia rozwój osobisty, samodoskonalenie, samoświadomość, daje nowe doświadczenia i umiejętności. Wolontariusze cenią sobie ponadto wiedzę o współpracownikach, jaką uzyskują, mając możliwość obserwacji ich postaw wobec ludzi chorych, niepełnosprawnych, ubogich czy dzieci. Uważają, że wspólna praca przynosi radość pracy z „fajnymi ludźmi”.

Z wyników badania dotyczącego wolontariatu pracowniczego, przeprowadzonego wśród firm partnerskich Centrum Wolontariatu w Warszawie, zaprezentowanych w trakcie wspomnianego seminarium wynika, że wolontariusze wysoko cenią sobie radość jaką dają tym, którym pomagają, mają bowiem wewnętrzną potrzebę pomagania innym, zaspokojenie tej potrzeby jest dla nich czymś naturalnym. Wolontariat to przede wszystkim źródło pozytywnej energii. Pomaganie innym to nie tylko ofiarowanie swego czasu i chęci innym, ale także umocnienie sensu istnienia. Wolontariat uczy funkcjonowania w środowisku, pomagający stają się bardziej cierpliwi i wyrozumiali, odreagowują w ten sposób codzienny stres. Praca wolontariusza ułatwia nawiązanie więzi międzyludzkich, pozytywnie wpływa na relacje z innymi, w tym również na stosunki rodzinne.

Ze strony firmy wolontariusze oczekują wsparcia organizacyjnego, wskazania wiarygodnych organizacji społecznych, obszarów i form pomocy. W początkowym etapie działalności – przedstawienia zestawu projektów, nawiązania kontaktów z organizacją charytatywną, pomocy administracyjnej. Na bardziej zaawansowanym etapie cenią sobie dofinansowanie projektów i udział w ich wyborze. Wolontariusze pozytywnie oceniają zaangażowanie pracodawcy w wolontariat biznesu, zauważają, że ich działania spotykają się z akceptacją i aktywnością ze strony firmy. Pracownicy chętnie angażują się w programy filantropijne, jeśli nie czują, by pracodawca wywierał na nich przy tym jakąkolwiek presję lub by praca wolontariacka była elementem oceny pracowniczej. Coraz częściej w programy pracy charytatywnej angażują się również członkowie kierownictwa i zarządu przedsiębiorstw.

Wymierne korzyści ze współpracy w przedsiębiorcami i ich pracownikami osiąga środowisko lokalne, na rzecz którego wolontariusze świadczą usługi. Zyskuje możliwość rozwiązania wielu problemów społecznych. Wolontariusze wywodzący się najczęściej ze środowiska, na rzecz którego świadczą pomoc zyskują świadomość potrzeb, praca wolontariusza ułatwia identyfikację problemów społecznych i aktywizuje wokół ich zaspokojenia, włącza w procesy decyzyjne budując podstawy społeczeństwa obywatelskiego. Wpływając na poprawę poziomu życia współmieszkańców wolontariusze przyczyniają się do rozwoju ekonomicznego i społecznego. Środowisko lokalne na szansę na ich nagłośnienie i zwiększenie świadomości swych problemów w kręgach, z których pochodzić mogą kolejne propozycje pomocy i rozwiązania systemowe. Przedsiębiorcy angażujący się w działania społecznej odpowiedzialności biznesu dbają bowiem zazwyczaj o odpowiednie poinformowanie społeczeństwa o swej aktywności. Wykorzystują w tym celu prasę, internet, foldery i ulotki. Poza bezpłatnymi usługami i wsparciem materialnym otrzymują dodatkowe korzyści w postaci dostępu do cennych umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Zorganizowane formy wolontariatu silniej niż rozproszone wiążą wolontariusza z beneficjentem, sprawiając, że pomoc staje się długoterminowa, wydajniejsza i systematyczniejsza.

Zakończenie

Susan Luenberger, Prezes Funduszu Lokalnego w Collier na Florydzie korzyści płynące z wolontariatu pracowniczego ujmuje w następujący sposób: „Wolontariat uczy pracowników nowych umiejętności, przede wszystkim interpersonalnych, które mogą oni wykorzystać potem w firmie. Wzmacnia także poczucie satysfakcji zawodowej i lojalności wobec pracodawcy. Skutecznie wpływa także na zewnętrzny wizerunek firmy i pomaga zarządowi w zbudowaniu trwałych więzi z udziałowcami, klientami i całym otoczeniem firmy. A w każdej firmie zdarzają się przecież chwile, gdy takie więzi okazują się bezcenne”⁷.

Nie wolno jednak zapominać, że wolontariat pracowniczy, jak każda inna forma społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznego zaangażowania, musi być poparta rzeczywiście etycznym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej. Nie może być zatem zasłoną, za którą firma schowa brak poszanowania dla środowiska naturalnego, niską jakość produktów i usług, brak właściwej polityki personalnej (łamanie praw pracowniczych w zakresie czasu pracy i wynagrodzeń, mobbing, brak

⁷ Za stronę internetową www.wolontariat.biz.pl.

programów rozwoju zawodowego i inwestycji w poszerzanie wiedzy i umiejętności pracowników), prowadzenie nieuczciwej konkurencji czy działalność niezgodną z prawem. Program musi być naturalną konsekwencją filozofii gospodarowania i elementem spójnej wizji przedsiębiorstwa. Musi wpisywać się w kulturę organizacyjną, jednolity obraz firmy. Będąc bowiem jedynie elementem budowania przewagi konkurencyjnej, pozytywnego wizerunku, marketingu czy polityki personalnej nie zyska akceptacji pracowników, bez autentycznego zaangażowania których skazany jest na klęskę. Wolontariat pracowniczy musi opierać się na dobrowolności udziału pracowników firmy i wypływać z ich rzeczywistych potrzeb zaangażowania społecznego, a także wcześniejszych doświadczeń, obserwacji potrzeb środowiska lokalnego, szczegółowej analizy możliwości i preferencji potencjalnych wolontariuszy oraz dobrej organizacji i wyraźnego poparcia ze strony kierownictwa. Pracodawca, który planuje wprowadzenie wolontariatu pracowniczego powinien również pamiętać, że musi on być poprzedzony dyskusją o wartościach, którymi firma i jej pracownicy kierują się w życiu zawodowym i prywatnym. Społeczna odpowiedzialność biznesu, działalność charytatywna oraz wolontariat pracowniczy musi być naturalną konsekwencją przyjęcia i powszechnej akceptacji dla tych wartości, nie może być elementem wyrwanym z codziennej rzeczywistości firmy. Czasami również nadmierne zaangażowanie firmy w prowadzoną przez pracowników aktywność filantropijną nie jest mile widziane. Kiedy jest odbierane jako próba zawłaszczenia sukcesu i wykorzystania pracowników do celów promocji, pracodawca powinien wycofać się z prowadzonej aktywności i jedynie dyskretnie wspierać pracowników. Należy być bardzo ostrożnym i każde zaangażowanie poprzedzić rozpoznaniem potrzeb w tym zakresie.

Literatura

- Chrysides G.D., Kaler J., 1999, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Co firmy sądzą o odpowiedzialności społecznej biznesu? Porównanie postaw i praktyk na Węgrzech, w Polsce i na Słowacji*, Konferencja Odpowiedzialny Biznes 2005, 7-8 listopada 2005, Warszawa.
- Pogonowska B. (red.), 2004, *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Warszawa: PWE.
- Frączak, P., Łazarowicz M., Schimanek T., 2001, *Wolontariat w biznesie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
- Friedman M., 1970, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, *New York Times Magazine*.
- Gumkowska M., 2006, *Wolontariat, Filantropia i 1% – Raport z badań 2005*.
- Gumkowska M., Herbst J., 2004, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania*.
- Habitat for Humanity Magazyn, Nr 2/2005.
- Habitat for Humanity Magazyn, Nr 2/2006.

- Jordan P., Maciuła M., *Spoleczne zaangażowanie biznesu, Barwy wolontariatu*, Rocznik, nr 7.
- Klimczak B., 1997, *Etyka gospodarcza*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Na wspólnej drodze*, Biuletyn, nr 1/2007.
- Nowe przewagi konkurencyjne, odpowiedzialne przedsiębiorstwo na rynku europejskim*, Doskonalenie Kadr Gospodarki.
- Pietrowski D., *Jak zgodnie z prawem współpracować z wolontariuszem*, www.wolontariat.org.pl.
- Raport. Odpowiedzialny Biznes w Polsce w 2002 roku*, 2003.
- Greszta M., Rok B. (red.), 2004. *Raport. Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2003. 100 dobrych przykładów*.
- Krzyżowska O., Potocki T. (red.), 2005, *Raport. Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2004. 100 dobrych przykładów*.
- Jagielska M., Rok B. (red.), 2006, *Raport. Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2005*.
- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rok B., *Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przyjęte podczas obrad Okrągłego Stołu w Caux*.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sawicka A., Ptak A., Lepka J., 2003, *Przedsiębiorca w krainie działań społecznych*, Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
- Sternberg E., 1998, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wolontariat pracowniczy w Europie*, www.wolontariat.biz.pl.
- Wolontariat pracowniczy w Polsce*, www.wolontariat.biz.pl.

Spółdzielnia socjalna jako forma przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu

Przyczyny i efekty wykluczenia społecznego

Współczesny rynek pracy w Polsce zmienia się bardzo szybko, można zauważyć powstawanie nowych miejsc pracy zwłaszcza w sektorze wytwórczym i usługach, a także zwalnianie się miejsc pracy w wyniku emigracji zarobkowej do krajów Unii Europejskiej, jednak wciąż charakteryzuje się on niską aktywnością zawodową, najwyższym bezrobociem i najniższym wskaźnikiem zatrudnienia w Unii Europejskiej. Osoby bezrobotne stanowią około 14% populacji. Blisko 85% z nich to osoby długotrwale bezrobotne. W tej grupie znajdują się głównie osoby słabo wykształcone, znaczny odsetek stanowią kobiety. Osoby długotrwale bezrobotne nie pobierają zasiłków, korzystają głównie ze wsparcia pomocy społecznej. Żyją one w ubóstwie. Nie są one w stanie zapewnić sobie i swoim rodzinom poziomu życia pozwalającego na zaspokajanie podstawowych potrzeb, żyją w głodzie a coraz częściej również bez dach nad głową. Osoby długotrwale bezrobotne stanowią jedną z grup określanych mianem wykluczenia społecznego. W myśl definicji wynikającej z ustawy o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. z 2004 r. Nr 122, poz. 1143), wykluczenie społeczne to sytuacja, w której osoby ze względu na swoją sytuację życiową nie są w stanie własnym staraniem zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych i znajdują się w sytuacji powodującej ubóstwo oraz uniemożliwiającej lub ograniczającej uczestnictwo w życiu zawodowym, społecznym i rodzinnym. Osoby wykluczone społecznie i zagrożone wykluczeniem to osoby długotrwale bezrobotne (powyżej 24 miesięcy), bezdomne, niepełnosprawne, uzależnione od alkoholu, narkotyków i innych środków odurzających, chore psychicznie, osoby opuszczające więzienie, które mają trudności z reintegracją społeczną, uchodźcy. Aby zostać zaliczonym do grupy osób wykluczonych społecznie wystarczy spełniać przynajmniej jedno z wymienionych kryteriów. Jednak w praktyce okazuje się, że osoby wykluczone społecznie na przykład równocześnie są długotrwale bezrobotne, uzależnione od

alkoholu, niepełnosprawne i bezdomne. Prawdopodobny scenariusz stawania się członkiem tej grupy społecznej mógłby wyglądać na przykład tak: ze względu na swoją skłonność do spożywania alkoholu człowiek utracił pracę i miał problemy ze znalezieniem kolejnej. Ubożając, tracąc wszystko co posiadał, w skrajnych przypadkach utracił też mieszkania. Aby radzić sobie jakoś z tą sytuacją w dalszym ciągu nadużywał alkoholu, prze co zdobycie pracy stawało się prawie niemożliwe. W wyniku ciągłego spożywania napojów alkoholowych doznał uszczerbku na zdrowiu na przykład przeżył atak serca, udar, zachorował na marskość wątroby, doznał uszkodzenia narządu ruchu. Taki stan ich zdrowia jeszcze bardziej ogranicza możliwość znalezienia przez niego pracy. Stan taki może trwać wiele lat i bez spójnej i ukierunkowanej pomocy osób trzecich osoby, które wypadły poza nawias społeczeństwa mogą nigdy nie przekroczyć bariery wykluczenia społecznego.

Od kilku miesięcy pracuję, jako koordynator projektu i doradca zawodowy z grupą 25 osób wykluczonych społecznie, które uczestnicząc w programie współfinansowanym przez EFS w ramach działania 1.5. podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe, umiejętności społeczne, interpersonalne, uczestniczą w życiu kulturalnym i planują założenie spółdzielni socjalnej. W grupie tej znajduje się trzynastu kobiet i dwunastu mężczyzn, wszyscy są długotrwale bezrobotni, 10 osób jest bezdomnymi zamieszkującymi w schroniskach, noclegowniach i opuszczonych domach, dwie osoby mają obniżoną sprawność intelektualną, jedna jest chora psychicznie, dwanaście osób jest uzależnionych od alkoholu. Najmłodsza uczestniczka projektu ma 26 lat wykształcenie podstawowe i brak kwalifikacji zawodowych. Przeciętny wiek pozostałych uczestników waha się pomiędzy 40 a 55 rokiem życia. Są to osoby, których podstawowe potrzeby życiowe począwszy od biologicznych poprzez potrzebę bezpieczeństwa, przynależności są od lat depriwowane. Są głodni, chorzy i zaniedbani bo nie stać ich na kupowanie sobie żywności i artykułów chemicznych i leków, część z nich straciła dom reszta jest zagrożona eksmisją, nie wiedzą również czy, kiedy i w jakiej wysokości dostaną wsparcie ze strony pomocy społecznej. Nie planują, żyją z dnia na dzień. Czują się również odrzućeni przez społeczeństwo.

W oparciu o dotychczasowe doświadczenie powiedzieć mogę, że osoby wykluczone społecznie są izolowane, przez innych ludzi i instytucje ale też same również dokonują samowykluczenia. Spowodowane jest to nie tylko pogarszającymi się warunkami materialnymi ale również pogarszaniem się ich kondycji psychicznej. Osoby wykluczone społecznie mają wyraźnie zaniżoną samoocenę, odczuwają ustawiczny lęk i brak poczucia bezpieczeństwa, zarówno materialnego jak i fizycznego. Wielokrotnie doświadczają wyuczonej bezradności, co powoduje, ich zależność fizyczną i psychiczną od osób trzecich i instytucji. Ich więzi społeczne i rodzinne zostały zerwane lub w znacznym stopniu ograniczone, z różnych względów na przykład dlatego, że ich bliscy zmarli, dlatego że są uzależnieni od alkoholu, nie są w stanie zapewnić materialnego bytu rodzinie, stracili dach nad głową, trafili

do więzienia. Wielokrotnie utracili domy, mieszkania w wyniku rozwodów. Jedna z uczestniczek została pozbawiona dachu nad głową w sposób celowy, bratanica, której rodzice uczestniczki zapisali dom wymeldowała ją z niego. Córka innego uczestnika kiedy wyszła za mąż przestała się interesować losem swojego niepełnosprawnego ojca. Inne osoby straciły mieszkania w wyniku pogłębiającego się ubóstwa, powodowanego brakiem zatrudnienia, uzależnieniem od alkoholu. Uczestnicy projektu, jak i inne osoby wykluczone społecznie często czują się samotni i opuszczeni, nie mają nadziei na zmianę własnej sytuacji życiowej. Nawiązywanie kontaktów interpersonalnych jest utrudnione. Cechuje ich duża nieufność, ciągła potrzeba bycia zauważonym, wysłuchanym i szanowanym. Uważnie należy dobierać słowa aby ich nie zranić.

Funkcjonując przez lat jako beneficjenci instytucji opieki społecznej, urzędów pracy wielokrotnie wykazują postawę roszczeniową przy jednoczesnym zatraceniu umiejętności brania odpowiedzialności za własne życie. Winą za swoją sytuację życiową zazwyczaj obarczają system, państwo, transformację ustrojową, rzadko potrafią przyznać, że sami mieli również w tym swój udział. Z drugiej strony oczekują od państwa pomocy, wsparcia, opieki, bezkrytycznie odnosząc się do swoich postaw i zachowań.

Ze względu na to, iż uczestnicy projektu od lat żyją poza otwartym rynkiem pracy nie potrafią się po nim poruszać, zwłaszcza we współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Często nie widzą zmian, które zaszły na przestrzeni ostatnich lat w kwestii podejścia do wykonywanej pracy, trudno im jest zrozumieć jak ważna jest jakość świadczonej pracy, uczciwość, dostosowanie do norm i zasad społecznych. Nie są oni w stanie zrozumieć, że praca musi być wykonywana czysto, starannie, z zachowaniem norm bezpieczeństwa a co najważniejsze, że nie wolno przychodzić do pracy pod wpływem alkoholu ani spożywać go w jej trakcie. Część z nich po raz ostatni pracowała w czasach kiedy takie zachowania były normą ogólnie akceptowaną społecznie.

Wiele osób wykluczonych społecznie podobnie jak w realizowanym projekcie, jest uzależnionych od alkoholu środków psychoaktywnych, środków psychotropowych wymaga więc profesjonalnej pomocy terapeutycznej, bowiem każde najmniejsze nawet niepowodzenie oznaczać może powrót do uzależnienia, a co za tym idzie wypadnięcie ze ścieżki zmiany swojej sytuacji osobistej i społecznej i zawodowej. Picie alkoholu i palenie papierosów są jedynymi sposobami radzenia sobie z sytuacjami stresowymi jakie znają. Spożywanie i nadużywanie tych używek przynosi im czasowe ukojenie daje pozorne poczucie błogości i spokoju. I tak na przykład w początkowej fazie realizacji projektu konieczne było robienie dwóch, trzech kilkominutowych przerw w zajęciach trwających półtorej godziny, w trakcie których uczestnicy palili. Po pięciu miesiącach zajęć tak częste przerwy przestały być konieczne, uczestnicy uczą się radzić sobie ze swoimi emocjami.

Osoby wykluczone społecznie często są słabo wykształcone, ich umiejętności nie przystają do obecnych potrzeb rynku pracy, wymagają więc wobec tego

reedukacji zawodowej. W grupie uczestniczącej w tym projekcie trzy osoby rozpoczęły edukację na poziomie studiów wyższych dwie na Politechnice, jedna na Uniwersytecie jednak ze względu na nadużywanie alkoholu i kłopoty z prawem opuścili oni uczelnie. Reszta posiada wykształcenie podstawowe, zawodowe oraz średnie ogólne. Doświadczenie zawodowe zdobywały one jednak w zupełnie innej rzeczywistości gospodarczej i ich wiedza i umiejętności w wyraźny sposób odbiegają od wymagań współczesnego rynku pracy.

Sposoby wspierania reintegracji społecznej osób wykluczonych społecznie

Według założeń Krajowego Planu Rozwoju 2004-2006, 2007-2013 reintegracja społeczno – zawodowa osób wykluczonych społecznie i zagrożonych wykluczeniem społecznym powinna przebiegać dwuetapowo. Pierwszym etapem powinno być uczestnictwo z zajęciach Centrów Integracji Społecznej (tworzonych w ramach tematu 2/D PIW EQUAL), kolejnym zatrudnienie na wspieranym rynku pracy potem powrót na otwarty rynek pracy, podjęcie działalności gospodarczej lub prowadzenie działalności gospodarczej w formie spółdzielni socjalnej. Opisywane w ustawie o zatrudnieniu socjalnym Centra Integracji Społecznej realizują reintegrację zawodową i społeczną przez kształcenie umiejętności pozwalających na pełnienie ról społecznych i osiąganie pozycji społecznych, nabywanie umiejętności zawodowych, naukę planowania życia i zaspokajania potrzeb własnych staraniem, uczenie umiejętności racjonalnego gospodarowania posiadanymi środkami pieniężnymi.

Wymieniane w ustawie kluby integracji społecznej organizują i prowadzą programy zatrudnienia tymczasowego oraz przygotowują do podjęcia zatrudnienia. Zajmują się również poradnictwem prawnym, działalnością samopomocową w zakresie zatrudnienia, spraw mieszkaniowych i socjalnych. Dalszym działaniem skierowanym do uczestników centrów integracji społecznej jest zapewnienie im zatrudnienia wspieranego u pracodawców, przy centrach integracji społecznej, przy podjęciu wspólnej działalności gospodarczej w formie spółdzielni socjalnej.

Spółdzielnia socjalna, to forma prawna przedsiębiorstwa mająca umożliwić jej członkom, którymi mogą być tylko osoby wykluczone społecznie, powrót do uregulowanego życia społecznego i rynku pracy. Spółdzielnia socjalna, jako rodzaj spółdzielni pracy, opiera się na zasadzie osobistego świadczenia pracy przez jej członków.

Instytucja spółdzielni socjalnej została w Polsce wprowadzona Ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99, poz. 1001), odpowiednio nowelizującą ustawę z 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz.U. z 2003 r. Nr 188, poz. 1848 ze zmianami).

Aktualną podstawą prawną dla funkcjonowania tychże spółdzielni jest Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. Nr 94, poz. 651), która zaczęła obowiązywać 6 lipca tegoż roku.

Spółdzielnię socjalną mogą założyć jedynie osoby z pełną zdolnością do czynności prawnych i równocześnie zaliczające się do przynajmniej jednej z następujących kategorii: długotrwale bezrobotni, niepełnosprawni, uzależnieni od alkoholu, narkotyków lub środków odurzających, chorzy psychicznie, osoby opuszczające więzienie, które mają trudności z reintegracją społeczną, uchodźcy uczestniczący w indywidualnym programie integracji, bezdomni. Możliwy jest również udział osób nie posiadających statusu wykluczonych, lecz przydatnych dla spółdzielni ze względu na kwalifikacje, których nie posiadają pozostali spółdzielcy; ich liczba nie może przekroczyć 20% ogólnej liczby członków spółdzielni.

Bez prawa członkostwa pracę na rzecz spółdzielni socjalnej mogą wykonywać osoby skazane na karę ograniczenia wolności oraz wolontariusze.

Pozytywne i negatywne aspekty przynależności do spółdzielni socjalnych

Spółdzielnie socjalne są organizacjami pozostawiającymi swoim członkom dużą swobodę działania. Poprzez to, że jej członkowie nie tylko pracują na jej rzecz ale również nią zarządzają, podejmują szereg decyzji uczą się podejmowania samodzielnych decyzji i ponoszenia ich konsekwencji, dotychczas jako beneficjenci głównie pomocy społecznej nauczanie byli biernego i bezrefleksyjnego godzenia się z decyzjami urzędników, co odbierało im wiarę we własne możliwości i pozbawiało szacunku do samych siebie.

Każda podjęta decyzja, wspólnie wypracowane rozwiązanie czy strategia to jeden krok w stronę samodzielności. Popelniane błędy nie muszą również prowadzić do pogarszania się o ile zapewniony jest stały kontakt z psychologiem czy też terapeutą uzależnień. Znajdowanie rozwiązań dla błędnie podjętych decyzji jest również swego rodzaju walką z uzależnieniem i niemocą bowiem okazuje się, że szukanie zapomnienia w alkoholu czy też lekach nie jest jedynym antidotum na porażki.

Stając się członkami spółdzielni socjalnych muszą rozwijać swoje umiejętności interpersonalne. Dla zgodnego funkcjonowania w takiej grupie konieczne jest

nauczenie się podstaw komunikacji i radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych, kompromisowego rozwiązywania pojawiających się problemów. Ważną rolę odgrywa proces internalizacji zasad i norm społecznych takich jak na przykład nie obrażanie innych, szanowanie prawa ludzi do posiadania przez nich odmiennej zdania czy też nie kradzenia. Ze względu na to, iż każda z osób tworzących spółdzielnię socjalną ma wiele swoich nierozwiązanych problemów trudno im funkcjonować w grupie. Jednak przebywając w ciągłym kontakcie z innymi stopniowo uczą się panować nad swoimi negatywnymi emocjami i lękami. Zachowania wyniesionej z tej grupy znajdują zastosowanie na szerszej płaszczyźnie, życia społecznego, mogą zostać wykorzystane w wielu sytuacjach poczynając od kontaktów z klientami spółdzielni urzędnikami, sprzedawcami a na bliskich skończywszy.

Spółdzielnia socjalna działając na rynku towarów i usług pozwala na wypracowywanie większy lub mniejszych zysków. Samo otrzymywanie wynagrodzenie w wysokości określonej w statucie pełni funkcję motywacyjną. Dodatkowo sukces komercyjny, zaistnienie w świadomości odbiorców jest dodatkową gratyfikacją mającą bezpośredni wpływ na podniesienie samooceny. Jeśli produkty i usługi znajdują uznanie w oczach klientów spółdzielcy otrzymują pozytywną informację zwrotną w oparciu o którą może zostać zapoczątkowany proces zmiany autopercepcji. Przez wiele lat otrzymywali bowiem negatywny feedback odnoszący się do ich wyglądu, możliwości, osiągnięć.

Spółdzielcy prowadzą działalność o dwojakim charakterze. Nadrzędnym ich celem jest powrót do uregulowanego życia społecznego i zawodowego i temu celowi podporządkowana jest podstawowa działalność spółdzielni (art. 2 ust. 2 Ustawy o spółdzielniach socjalnych). Drugim celem spółdzielców jest prowadzenie przedsiębiorstwa w oparciu o wspólną pracę (art. 2 ust. 1 Ustawy). Ponadto spółdzielnia socjalna może prowadzić działalność społeczną, kulturalno-oświatową oraz społecznie użyteczną – zarówno na rzecz swoich członków jak również środowiska lokalnego. Cele te są finansowane z nadwyżki bilansowej (art. 10 ust. 1 Ustawy), która nie może być podzielona między członków spółdzielni (art. 10 ust. 2 Ustawy). Działając na rzecz środowiska lokalnego mają szansę doświadczać wielu pozytywnych emocji związanych z niesieniem pomocy innym i w oparciu o to dalej budować swój pozytywny wizerunek w społeczeństwie. Jest to działanie dwubiegunowe bowiem z jednej strony wpływa na podniesienie samooceny osób wykluczonych społecznie, a z drugiej zmienia sposób postrzegania ich przez innych członków społeczeństwa.

Przyznać trzeba, że ustawodawstwo w kwestii spółdzielczości socjalnej jest niedoskonałe. Ich założyciele i członkowie owszem mogą ubiegać się o dofinansowanie ze środków publicznych. Ci pierwsi mogą ubiegać się o sumę nie większą niż 300% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, przystępujący do spółdzielni już istniejącej – o 200%. Środki te są znacznie mniejsze niż te, które urzędy pracy przyznają osobom chcącym rozpocząć samodzielną działalność gospodarczą (mogą otrzymać dwanaście tys. zł) Dodatkowo jeśli spółdzielnia

przestanie istnieć przed upływem roku to należy zwrócić całą dotację wraz odsetkami. Taka sytuacja powstrzymuje wiele osób wykluczonych społecznie od ubiegania się o dotację, bowiem zdają sobie sprawę, iż ani oni ani ich bliscy nie byłoby w stanie zwrócić tych pieniędzy.

Ponad to dotacje mogą otrzymać tylko zarejestrowani bezrobotni, zaś nie osoby niepełnosprawne, choć uznawane są za osoby wykluczone społecznie. Dzieje się tak, bo w świetle innych ustaw nie są bezrobotnymi, lecz „poszukującymi pracy”, którym przysługuje najwyższej zwrotna pożyczka z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Nie jest również ułatwieniem dla osób wykluczonych społecznie ustawowo zapisany wymóg prowadzenia pełnej księgowości. Niewielu podjęłoby się tego zadania, zatrudnienie profesjonalnej księgowej jest zaś dużym comiesięcznym obciążeniem dla rozwijającej się spółdzielni. Nie będzie również łatwo znaleźć księgową, znającą biegle przepisy odnoszące się do spółdzielni socjalnych, skoro nawet pracownicy urzędów pracy dopiero się z nimi zapoznają i nie posiadają pełnej wiedzy w tym zakresie.

Ilość dokumentów konieczna do założenie spółdzielni może również budzić strach osób wykluczonych społecznie i to czy doprowadzą one cały proces do końca zależy od poziomu ich zdeterminowania i silnej woli. Pamiętać musimy, że są to często osoby doświadczające wtórnego analfabetyzmu, nie rozumiejące słowa pisanego i wielokrotnie muszą korzystać z pomocy osób trzecich.

Osoby wykluczone społecznie mogą również stać się ofiarami nieuczciwości różnych osób. Zdarzyć się może, że ludzie mające nieczyste intencje zachęcać mogą dużą grupę osób wykluczonych społecznie do ubiegania się o dotacje z urzędów pracy a następnie przywłaszczać sobie te pieniądze. Proces tworzenia i funkcjonowania spółdzielni powinien być wspierany przez organizacje pozarządowe. Dla zachowania pełnej transparentności, działalność spółdzielni powinna być także kontrolowana przez związek lustracyjny spółdzielni.

Rola specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi w zwalczaniu barier i utrudnień, które napotykają osoby wykluczone społecznie w procesie reintegracji społecznej

Mając na uwadze zawilości prawne i biurokratyczne związane z zakładaniem spółdzielni socjalnych a także wszystkie problemy wynikające z przeszłości i obecnej sytuacji w jakiej znajdują się osoby wykluczone społecznie, uważam iż konieczne jest podejmowanie spójnych i usystematyzowanych działań mających na celu

wspieranie ich w procesie reintegracji społecznej poprzez pracę. Z moich obserwacji wynika, że osoby wykluczone społecznie potrzebują opieki, pomocy w procesie konstituowania się spółdzielni socjalnych. Pomocy tej mogą udzielać zarówno Centra Integracji Społecznej jak i organizacje pozarządowe. Osoby te powinny realizować wobec osób wykluczonych społecznie poszczególne zadania funkcji personalnej. Pierwszą podstawową barierą do pokonania jest brak wiedzy o takiej formie pracy. Osoby te aktywnie nie poszukują informacji, mają ograniczony dostęp do gazet czy Internetu wobec czego należy docierać do nich z bezpośrednią akcją informacyjną. Kolejnym etapem powinno być przeprowadzenie rekrutacji w trakcie, której należy bacznie przyjrzeć się poziomowi motywacji osób do podjęcia tego działania. Oczywiście poziom ten powinien być podnoszony na różne sposoby w trakcie całego procesu konstituowania się spółdzielni, jednak pamiętać należy o tym, że jest to proces długotrwały stąd konieczne jest aby osoby zainteresowane posiadały chęć zmiany swojej sytuacji życiowej. Na etapie integracji duży nacisk powinien zostać położony na rozwijanie umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych. Jak już wspomniałam wcześniej osoby wykluczone społecznie nie potrafią radzić sobie w sytuacjach stresowych, wobec czego konieczne jest nauczanie ich tego aby używki przestały być jedynym remedium na takie sytuacje. Ważne jest również rozwijanie poczucia odpowiedzialności za swoje działania i współodpowiedzialności za innych. Dzięki temu możliwe jest późniejsze współdziałanie na terenie spółdzielni. Wspólne opracowywanie celów i misji organizacji czyli spółdzielni również zwiększa zaangażowanie członków, wpływa na ich poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania i decyzje. Ponieważ spółdzielnie tworzy grupa osób zapewne będą występowały między nimi konflikty, istnieje więc duża potrzeba uczenia ich wypracowywania rozwiązań kompromisowych.

Ogromną rolę odgrywa również realizacja procesu szkoleniowego z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a na dalszym etapie również udzielania wsparcia ze strony specjalistów z tego zakresu. Prowadzenie sprawozdawczości finansowej, kontakty z urzędami są zmartwieniem wielu przedsiębiorców. Osoby zakładające spółdzielnie socjalne, to osoby mające często problemy z rozumieniem słowa pisanego, z zapamiętywaniem i rozumieniem informacji (często w wyniku nadużywania alkoholu), słabo wykształcone, czasami mające ograniczone zdolności intelektualne często mogą więc nie radzić sobie z rozumieniem stawianych wobec nich wymagań biurokratycznych. Zdobyta wiedza i możliwość konsultowania swoich poczynań wpływać będzie pozytywnie na poczucie bezpieczeństwa spółdzielców.

Również na etapie pozyskiwania środków na rozpoczęcie działalności spółdzielni wsparcie ze strony instytucji pozarządowych odgrywa ogromną rolę, bowiem mogą one, dysponując dobrze merytorycznie przygotowaną kadrą, pomagać osobom wykluczonym społecznie w opracowywaniu biznes planów, koniecznych

dla pozyskania dotacji z urzędów pracy. Mogą one również pomóc racjonalnie zaplanować wydatki. Stałym comiesięcznym obciążeniem dla spółdzielni może również być koszt najmu lokalu. Organizacje pozarządowe mogą pomagać spółdzielcom w uzyskaniu od miasta czy też gminy nieodpłatnego lokalu.

Spółdzielcy potrzebować będą również wsparcia i pomocy w momencie promowania swoich usług i produktów na rynku. Dobrą praktyką rozpowszechnioną już dziś w wielu krajach europejskich byłoby kontraktowanie usług spółdzielni przez gminy, miasta, powiaty. Zapewne można się zastanawiać na ile jest zgodne z zasadami wolnego rynku, ale pamiętać należy że osoby wykluczone potrzebują tego wsparcia aby powrócić do normalnej aktywności życiowej, społecznej, do wyjścia z ubóstwa, marazmu i poczucia beznadziejności. Reasumując - przewaga spółdzielni socjalnych nad innymi działaniami mającymi za zadanie readaptację społeczną i zawodową osób wykluczonych społecznie polega na tym, że osoby przystępujące do spółdzielni mają szansę na stanie się samodzielnymi, odpowiedzialnymi za swoje porażki i sukcesy, sprawnie komunikującymi się ze światem jednostkami.

Z drugiej jednak strony nie wszyscy ludzie przejawiają pragnienie bycia przedsiębiorczymi, wobec czego lepiej odnajdą się w sytuacji bycia zatrudnionym w sposób wspierany. Nie zależnie jednak od tego jakie wsparcie zostanie udzielone osobom wykluczonym społecznie, musi ono mieć charakter procesu a nie jednorazowego, doraźnego działania. Osoby te za długo funkcjonują poza rynkiem pracy i poza społeczeństwem, aby zmiana ich zachowanie, postrzegania samych siebie i świata mogła nastąpić szybko i bez ustawicznego wsparcia. Pamiętać musimy również, że wykluczenie społeczne dotyczy nie tylko osób dorosłych, ale jest również zagrożeniem dla ich dzieci i powodować może patologizację wielu sfer życia.

Literatura

- Armstrong M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Babbie E., 2004, *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Borkowska S., CSR – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 6/2005.
- Diagnoza Społeczna 2003 i 2005*, w obu raportach wyodrębniono rozdziały pt. „Wykluczenie społeczne”.
- Działanie państwowych centrów integracji społecznej w zakresie integracji społeczno – zawodowej w świetle badań belgijskich*, *Polityka społeczna* 7/2006.
- Janowska Z., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Kabaj M., 2004, *Strategie i programy zwalczania bezrobocia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Krajowy Program „Zabezpieczenie społeczne i integracja społeczna 2006-2008”*, opracowanie MPiPS.
- Krajowy Plan Działań na rzecz Integracji Społecznej*, opracowanie MPiPS.
- Lipka A., 2000, *Strategie personalne firmy*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Marzec-Holka K., 2003, *Pomoc społeczna, praca socjalna. Teoria i praktyka*, Bydgoszcz: Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej.
- Miżejewski C., *Polityka społeczna wobec sektora ekonomii społecznej*, Polityka społeczna 7/2006.
- Narodowa Strategia Integracji Społecznej*, polski dokument opracowany przez Zespół Zadaniowy do Spraw Reintegracji Społecznej, opracowanie MPiPS.
- Pilcha J., *Finansowanie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu w ramach EFS*, Polityka społeczna 9/2005.
- Pocztowski A., 2001, *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Rodzina wobec wykluczenia społecznego – analiza pamiętników bezrobotnych*, Polityka społeczna 4/2005.
- Sulmicka M., *Strategia Lizbońska – nowe wyzwania*, Polityka społeczna 1/2005.
- Stryjan Y., *The Integrational Social Enterprises In Sweden*, EMES Working Papers 4/2002.
- Stryjan Y., *The Swedish Cooperative Development System*, EMES Working Papers 4/2004.
- Stryjan Y., *Socjaldemokracja, rynek i trzeci sektor – przypadek szwedzki*, Problemy polityki społecznej 8/2005.
- Szopa B., *Nierówności dochodowe – język opisu*, Polityka społeczna 2/2005.
- Trelak J.F., 2005, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa: Difin.
- Ustawa o zatrudnieniu socjalnym*, Dz.U. z dnia 14 lipca 2003 r. www.mps.gov.pl.
- Ustawa o spółdzielniach socjalnych*, Dz.U. z dnia 27 kwietnia 2006 r. www.senat.gov.pl.
- Wosińska W., 2004, *Psychologia życia społecznego*, Gdańsk: GWP.
- Wykluczenie społeczne*, raport z badań Pentora z września 2006.
- Wykluczenie społeczne*, Polityka społeczna 5-6/2005.
- Zatrudnienie socjalne*, 2004, informacja o regulacjach prawnych oraz standardy usług świadczonych przez Centra Integracji Społecznej, opracowanie MIPS.

Część VI

Rynek pracy a organizacyjne patologie

Kobiety na rynku pracy

Wprowadzenie

W literaturze spotyka się wiele definicji pojęcia „dyskryminacja”. Niektóre traktują ten termin w bardzo wąskim znaczeniu, inne w szerszym. Pojęcie to może sprawiać pewne trudności interpretacyjne.

„Dyskryminacja (łacińskie *discriminato* – rozróżnienie) oznacza ograniczenie lub pozbawienie równych praw społecznych, politycznych, ekonomicznych pewnych grup lub całych większych zbiorowości danego społeczeństwa; prześladowanie ze względu na przynależność rasową, wyznaniową i inne czynniki społeczne, np. związane z pochodzeniem społecznym lub płcią” (por. *Nowa encyklopedia powszechna*, 2004: 161).

Z przeglądu różnych źródeł, m.in. takich jak słowniki i encyklopedie, wnioskować można, że pojęcie „dyskryminacji” na gruncie polskim „zadomowiło” się stosunkowo niedawno.

W zależności od płaszczyzny, w której obserwuje się zjawisko „gorszego” traktowania pewnych grup społecznych, można mówić o różnych rodzajach bądź formach dyskryminacji.

Ze względu na dopuszczalność wyróżnia się dyskryminację negatywną i pozytywną. Zakazana jest ta pierwsza, a do czynienia z nią mamy, kiedy dochodzi do dyferencjacji praw i obowiązków wedle niczym nie uzasadnionego, arbitralnego, a więc dyskryminującego kryterium. Dopuszczalna jest natomiast dyskryminacja pozytywna, nazywana także uprzywilejowaniem wyrównawczym, czy akcją afirmacyjną (Por. Kupidura), która ma miejsce, gdy prowadzona jest polityka lub praktyka faworyzująca grupy mające za sobą historyczne doświadczenia gorszego traktowania, zwłaszcza w sferze zatrudnienia i oświaty, chodzi tu głównie o grupy etniczne i kobiety (Marshall, 2004: 48).

W dyrektywach unijnych, ustanawiających warunki ramowe na rzecz równego traktowania w dziedzinie zatrudnienia i pracy (2000/73/WE, 2000/78/WE) oraz

w sprawie stosowania zasady równego traktowania osób bez względu na rasę lub pochodzenie etniczne (2000/43/WE), wprowadzona została nowa kategoria prawna: „dyskryminacja bezpośrednia” oznaczająca traktowanie danej osoby mniej przychylnie niż traktuje się, traktowało lub traktowano by inną osobę w porównywalnej sytuacji ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, religię lub przekonania, niepełnosprawność, orientację seksualną (Por. Pamuła, Bulandra, Niescierowicz, Roussek, Nr 10/2005: 20). Z dyskryminacją pośrednią mamy do czynienia wówczas, gdy pozornie neutralny przepis, kryterium lub praktyka może doprowadzić do szczególnie niekorzystnej sytuacji dla osób danego pochodzenia rasowego lub etnicznego w stosunku do innych osób, chyba że taki przepis, kryterium lub praktyka jest obiektywnie uzasadnionym celem, a środki mające służyć osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne. Chodzi więc o sytuację, gdy stosowane kryteria różnicowania są pozornie zgodne z prawem, ale w praktyce prowadzą do naruszenia zasady równego traktowania¹.

Ze względu na formy wyróżnić można:

- dyskryminację prawną, gdy istnieją normy prawne dyskryminujące jakąś grupę, np. ograniczenie praw wyborczych,
- dyskryminację faktyczną – przy nieistnieniu specjalnych norm prawnych (Por. *Wielka encyklopedia PWN*, 2002: 501).

Z dyskryminacją typu *human capital* mamy do czynienia, gdy istniejące różnicowanie płac, ryzyko utraty miejsca pracy czy prawdopodobieństwo jego otrzymania w przypadku bezrobotnych jest pochodną odmienności w poziomach wykształcenia i przygotowania oraz doświadczenia zawodowego pracujących (Por. Kryńska, 1998: 40).

W sytuacji, gdy istnieją arbitralne ograniczenia dostępu do pewnych zawodów, w wyniku czego określone grupy pracowników są „stłoczone” w innych zawodach, gdzie ich kwalifikacje są zbyt wysokie, mówimy o dyskryminacji kwalifikacyjnej i zawodowej (Por. Kalinowska-Nawrotek, 2005: 11).

Dyskryminacja częściowa przejawia się w trzech formach (Por. Sztompka, 2005: 343). Pierwsza polega na tym, że dla pewnych społeczności zamknięta zostaje szansa awansu na pozycje najwyższe. Tworzy się pewna granica możliwych osiągnięć, której przedstawiciele tej społeczności przekroczyć nie mogą. Drugą formą dyskryminacji częściowej jest segregacja zawodowa, np. faktyczne bariery dostępu do pewnych zawodów kobiet. Trzecia to zamknięcie lub ograniczenie dla mniejszości etnicznych i rasowych pewnych ważnych „kanałów ruchliwości”, czyli sposobów i procedur uzyskiwania wyższych pozycji. Przykładem tu może być ograniczenie szans edukacyjnych.

„Dyskryminacja kobiet”, po raz pierwszy zdefiniowana została w 1979 roku w Konwencji w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet i oznacza „wszelkie zróżnicowanie, wyłączenie lub ograniczenie ze względu na płeć, które powoduje lub ma na celu uszczuplenie albo uniemożliwienie kobietom, niezależnie od

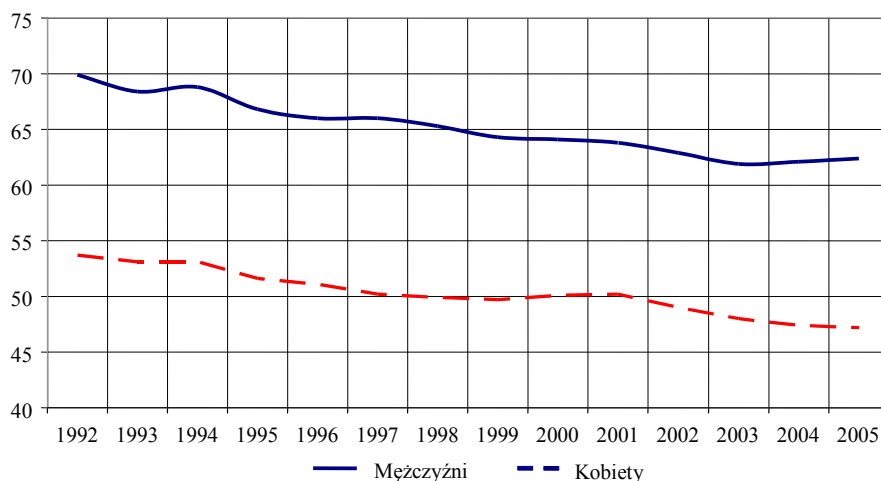
¹ Por. *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, <http://www.rownystatus.gov.pl/pl/index.php?m=artykul&art=69>.

ich stanu cywilnego, przyznania, realizacji bądź korzystania na równi z mężczyznami z praw człowieka oraz podstawowych wolności w dziedzinie życia politycznego, gospodarczego, społecznego, kulturalnego, obywatelskiego i innych” (Por. Dz.U.82.10.71).

W związku z tym interesującym będzie przeprowadzenie analizy przejawiania się dyskryminacji na polskim rynku pracy.

Aktywność zawodowa

Do pomiaru poziomu aktywności zawodowej służy współczynnik, wyrażający procentowy udział osób aktywnych zawodowo w liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej. W Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, w tym również Unii Europejskiej, wartość tego współczynnika według płci jest zróżnicowana. Pomiędzy 1992 a 2005 rokiem rozpiętość ta zmniejszyła się z 16,2 do 15,2%, jednak zmiana ta była efektem szybszego obniżania się aktywności zawodowej mężczyzn niż kobiet (współczynnik aktywności zawodowej kobiet obniżył się z 53,7% w 1992 r. do 47,2% w 2005 r., natomiast dla mężczyzn wskaźnik ten zmniejszył się w tym okresie z 69,9% do 62,4% – por. rysunek 1²).



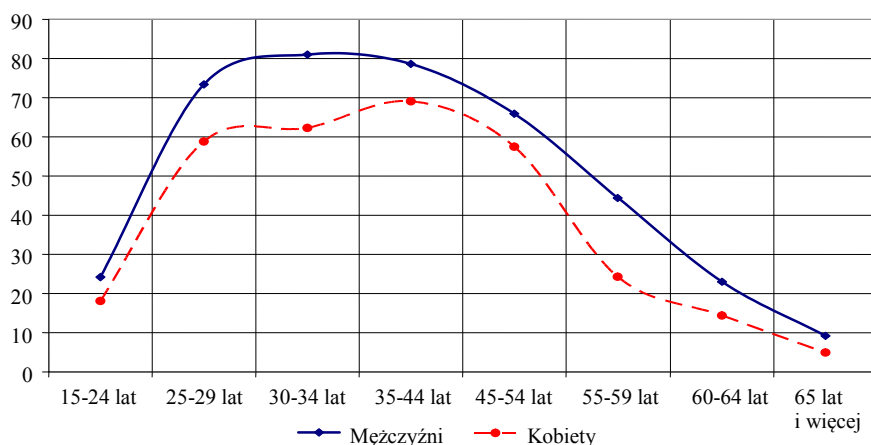
Rys. 1. Wskaźnik aktywności zawodowej według płci w Polsce w latach 1992-2005 (w %).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS, Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności dla II kwartału z lat 1992-2005, <http://www.stat.gov.pl/>.

² Por. E. Lisowska, *Kobiety na rynku pracy w Polsce*, [http://www.genderindex.pl/readarticle.php?article_id 16](http://www.genderindex.pl/readarticle.php?article_id%2016).

Analiza wskaźnika zatrudnienia ludności ze względu na płeć i wiek pomaga odpowiedzieć na pytanie, czy szanse wejścia na rynek pracy i pozostania na nim są takie same dla kobiet i mężczyzn dla danych grup wieku (por. rys. 2). W przypadku obu płci zauważalne jest podobne zróżnicowanie aktywności ekonomicznej w zależności od wieku – początkowo dość gwałtownie rośnie, po osiągnięciu ekstremum łagodniej spada. W przypadku mężczyzn maksimum znajduje się w przedziale wiekowym 30-34 lata – 81%, a w przypadku kobiet w przedziale 35-44 lata 69,1% dla 2003 roku. Prawdopodobnie jest to związane z opóźnieniem w podejmowaniu kariery zawodowej spowodowanym macierzyństwem czy funkcjami rodzinnymi pełnionymi przez młode kobiety.

Wskaźnik zatrudnienia kobiet jest niższy we wszystkich kohortach wiekowych. Najmniejsze zróżnicowanie w ujęciu bezwzględnym jest w najmłodszej i najstarszej grupie (odpowiednio 6,1 i 4,3% w 2003 roku). Z największą różnicą w stopach zatrudnienia kobiet i mężczyzn, tak w ujęciu bezwzględnym, jak i względnym, mamy do czynienia w przypadku osób w wieku 55-59 lat. Pomimo tego, iż ustawowy wiek emerytalny kobiet wynosi 60 lat, zauważamy bardzo silny spadek aktywności zawodowej pań w wieku 55-59 lat w porównaniu z poprzednią grupą wiekową (różnica ponad 33 % w 2003 roku).



Rys. 2. Wskaźnik zatrudnienia mężczyzn i kobiet według wieku w Polsce w 2003 roku (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z BAEL (dane za IV kwartał), Tablice Statystyczne, <http://www.monitoring.rownystatus.gov.pl/>.

Można doszukać się kilku czynników przyczyniających się do wcześniejszego wycofywania się kobiet z rynku pracy. Polska jest krajem, w którym występują silne więzi międzypokoleniowe, co skłania starsze panie do wcześniejszego przejmowania pewnych funkcji opiekuńczych, w tym opieki nad wnukami. Ponadto proces dezakty-

wizacji zawodowej kobiet stymulowały różne rozwiązania, kreowane przez państwo. Obecnie podejmuje się działania mające na celu zahamowanie tego procesu, którego celem jest reforma emerytalna uzależniająca wysokość przyszłych świadczeń od stażu pracy, likwidacja zasiłków przedemerytalnych, zmniejszenie dostępności świadczeń przedemerytalnych, rent, zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn. Powinno dążyć się także do wprowadzenia rozwiązań ułatwiających rozpoczęcie aktywności zawodowej kobietom młodszym, poprzez zinstytucjonalizowanie opieki nad dziećmi (Por. Cichomski).

Utrudniony dostęp do instytucjonalnych form opieki nad dziećmi hamuje aktywizację zawodową kobiet, ale także wpływa niekorzystnie na decyzje prokreacyjne. W krajach, gdzie realizowana jest polityka równouprawnienia, w tym również godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym kobiet i mężczyzn (np. w Szwecji, gdzie urlop rodzicielski jest dzielony pomiędzy matkę i ojca, a przedszkola są bezpłatne), współczynnik dzietności, czyli przeciętna liczba dzieci przypadająca na kobietę w wieku 15-49 lat, jest wyższy niż w krajach Europy Środkowo-Wschodniej – w Szwecji wynosi 1,65, w Finlandii 1,72, w Norwegii 1,75, a w Polsce tylko 1,24 (Por. Lisowska).

Niemal we wszystkich krajach gospodarczo rozwiniętych świata odsetek studiujących i kończących studia wyższe kobiet jest większy niż w przypadku mężczyzn. Jak wynika z danych liczbowych ogłoszonych w 2003 roku przez amerykańskie Biuro Spisu (ludności) *Census Bureau*: „lata 1960-2001 były okresem stałego zmniejszania względnej liczby mężczyzn, którzy w Stanach Zjednoczonych zdobywali jakikolwiek stopień uniwersytecki (z 65,8% w 1960 roku do 42,4% w roku 2001). Pierwszeństwo utrzymywali mężczyźni jedynie w kategorii osób, które uzyskały stopień doktora nauk stosunkiem 25 tysięcy do 20 tysięcy kobiet. Zważywszy, że w latach 1980-2001 liczba kobiet, które uzyskiwały stopień doktora podwoiła się (z 10 tysięcy do 20 tysięcy), a odpowiednia liczba mężczyzn wzrosła zaledwie o dwa tysiące (z 23 tysięcy do 25 tysięcy), pierwszeństwo to nie utrzyma się długo” (Kowalak, 2006: 69).

Jeżeli chodzi o sytuację w Polsce, to ogólna liczba studentów wzrosła z 403,8 tys. w 1990/1991 do 1 917,2 tys. w roku 2004/2005, a więc ponad 4,5-krotnie. W ogólnej populacji studentów w państwowych i prywatnych szkołach wyższych w Polsce kobiety stanowiły w 1990 roku ponad połowę (202,8 z 403,8 tys.). W roku 2004/2005 stanowiły one 1 082,9 tys. z 1 917,2 tys., to jest blisko 57%. Do najbardziej sfeminizowanych grup kierunków w roku 2004/2005 należały: opieki społecznej (84%), biologiczne (81%), medyczne (77%), humanistyczne, pedagogiczne, dziennikarstwo i informacja (71%).

Można by przypuszczać, że wraz ze zwiększeniem się liczby kobiet z wyższym wykształceniem w ogólnej ich populacji, nastąpią również wyraźne zmiany w strukturze zatrudnienia, a także w wysokości otrzymywanych przez nie wynagrodzeń. Osoby z lepszym wykształceniem powinny zajmować wyższe, lepiej płatne stanowiska. Przykładowo w Stanach Zjednoczonych można zaobserwować idący

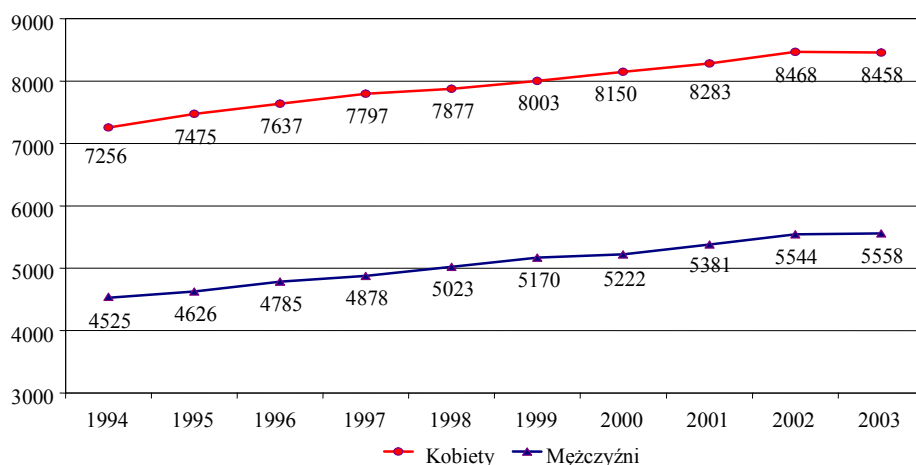
w tym kierunku proces, jednak jego przebieg jest bardzo wolny. Zjawiska społeczne charakteryzują się tym, że zmiany w nich nie następują w sposób gwałtowny.

Bierność zawodowa

Następną, istotną różnicą w strukturze aktywności ekonomicznej mężczyzn i kobiet jest odsetek osób biernych zawodowo.

Kobiet, które nie pracują i nie poszukują zatrudnienia było około 1,5 razy więcej niż mężczyzn znajdujących się w podobnej sytuacji w każdym z badanych okresów. Co więcej w 1999 roku odsetek kobiet biernych zawodowo przekroczył 50%. Ogólny przyrost tej ludności w przeciągu 10 lat wyniósł 19% (z poziomu 11 781 tys. osób w roku 1994 do 14 016 tys. w roku 2003). Warto zauważyć, iż w badanym okresie było ono wyższe wśród mężczyzn (22,8%) niż wśród kobiet (16,5%). W 2003 roku zanotowano nawet spadek liczby kobiet biernych zawodowo w porównaniu z rokiem wcześniejszym (por. rys. 3).

Jeśli chodzi o główne przyczyny bierności zawodowej w grupie kobiet, wymienić tu należy: pobieranie emerytury, chorobę lub niepełnosprawność, naukę i podnoszenie kwalifikacji oraz obowiązki związane z opieką nad domem i rodziną. Panowie respondenci najczęściej wskazywali na: nieodpowiedni wiek, chorobę lub niepełnosprawność, naukę i podnoszenie kwalifikacji.



Rys. 3. Liczba osób biernych zawodowo według płci w latach 1994-2003 (w tys.)

Źródło: Aktywność ekonomiczna kobiet i mężczyzn, <http://www.monitoring.rownystatus.gov.pl/>, s. 44.

W analizowanym okresie, zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn, wzrósł odsetek osób wskazujących dalszą edukację jako przyczynę bierności. Jednak w przypadku płci pięknej wzrost ten był zarówno bezwzględnie, jak i względnie wyższy. Kolejnym pozytywnym symptomem jest wyraźny spadek w obu grupach znaczenia choroby i niepełnosprawności. Na tej podstawie można przypuszczać, iż polski rynek pracy staje się coraz bardziej przyjazny dla osób niepełnosprawnych. Ponadto z każdym rokiem coraz mniej biernych zawodowo kobiet wskazuje obowiązki domowe i rodzinne jako przyczynę swojego statusu na rynku pracy.

W analizowanym przedziale czasowym kobiety generalnie wykazywały się mniejszą niechęcią do podjęcia pracy niż mężczyźni.

Zatrudnienie

Podział na zawody kobiece i męskie jest bardzo istotny dla kształtowania się nierówności ze względu na płeć. Zjawisko segregacji zawodowej przybierać może postać segregacji horyzontalnej (poziomej), polegającej na tym, że aktywność zawodowa kobiet koncentruje się głównie w kilku dziedzinach zatrudnienia, podczas gdy wśród mężczyzn rozkłada się ona równomiernie na znacznie więcej dziedzin oraz segregacji wertykalnej (pionowej), objawiającą się tendencją do zatrudniania kobiet i mężczyzn na różnych stanowiskach w tym samym zawodzie lub grupie zawodowej (np. asystentka i menedżer) (Neimanis, 2006: 61).

Segregacja zawodowa ze względu na płeć negatywnie wpływa na cały rynek pracy. Przyczyną tego jest pewnego rodzaju nieelastyczność wynikająca z faktu, że pracodawcy nie zatrudniają najbardziej odpowiedniej osoby z powodu z góry przyjętych przekonań na temat tego, która z płci powinna wykonywać daną pracę (Melkas, Anker, 1998: 5). W czasach kryzysu gospodarczego lub wysokiego bezrobocia negatywne skutki podziału określonych segmentów rynku ze względu na płeć mogą się pogłębić z powodu niechęci mężczyzn do wykonywania mniej płatnej i dającej mniejszy prestiż „pracy kobiecej” albo przekonania, „że się do tego nie nadają”. Ponadto brak wspomnianej wcześniej elastyczności może spowalniać ogromne przemiany, dokonujące się na rynku pracy z powodu przeorientowania gospodarki (np. przejście od gospodarki przemysłowej do gospodarki usług, czy szybko rozwijający się rynek pracy w mediach, technologiach komunikacyjnych czy informacyjnych) (Neimanis, 2006: 61).

Segregacja zawodowa powoduje, że panie mają ograniczony dostęp do wyższych stanowisk oraz lepiej płatnych zawodów, a co za tym idzie, uzyskują niższe zarobki i ogólnie zajmują gorsze pozycje na rynku pracy. Wszystko to prowadzi

do upośledzenia kobiet w tej dziedzinie, ponieważ łatwo im uzyskać pracę dającą stosunkowo niskie zarobki i małe szanse awansu. Niska wartość i niski prestiż „prac kobiecych” podtrzymuje błędne koło segregacji, ponieważ mężczyźni, z oczywistych przyczyn, z reguły nie są chętni do wykonywania tych prac.

Na podstawie badań opinii publicznej przeprowadzonych pod koniec 2005 roku do zawodów typowo kobiecych zaliczone zostały: pielęgniarka (zdaniem 37% respondentów), sprzedawczyni (24%), nauczycielka (19,7%), sekretarka (15,3%) i fryzjerka (13,1%). Natomiast zawody typowo męskie to: górnik (33,2%), kierowca (24,2%), murarz (20,8%), mechanik (17,4%), budowlaniec (17,3%). Zdaniem 43% ankietowanych istnieją zawody, których mimo braków formalnych zakazów, kobiety nie powinny wykonywać. Są to: górnik – 30%, pracownik fizyczny – 18,6%, hutnik – 12,2%, budowlaniec – 11,4%, murarz – 6,4%. Więcej, bo blisko 45% respondentów uznało, że nie ma takich zawodów, których nie mogłyby wykonywać kobiety.

Jeśli chodzi o stan faktyczny, przykładami zawodów, w których w 2003 roku mieliśmy do czynienia z przewagą liczebną kobiet były:

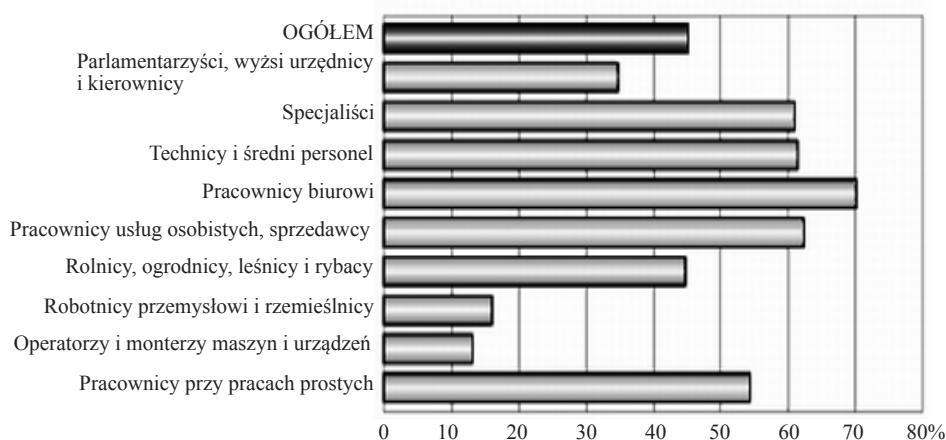
- pracownicy biurowi (około 256 kobiet na 100 mężczyzn),
- pracownicy usług osobistych i dostawczych (183 kobiety na 100 mężczyzn),
- specjaliści oraz technicy i średni personel (ok. 150 kobiet na 100 mężczyzn)³.

Najmniej pań znalazło się w grupie operatorów i monterów maszyn i urządzeń, w której na 100 mężczyzn przypadało tylko 15 kobiet (por. rys. 4). Zaledwie jedna trzecia najwyższych stanowisk decyzyjnych i kierowniczych zajmowana była przez kobiety. W latach dziewięćdziesiątych obserwowana była nawet tendencja zmniejszania się udziału kobiet wśród kierowników. W 1993 roku kobiety stanowiły 10,9% krajowej elity biznesu, a pięć lat później już tylko 7,7% (Lisowska, 2004: 161). Ta niekorzystna relacja utrzymuje się, pomimo lepszego wykształcenia pracujących kobiet. Ponadto kobiety posiadają umiejętności charakteryzujące dobrych przywódców, takie jak: zdolność komunikowania się z innymi, pracy zespołowej, negocjowania w kategoriach wygrana-wygrana czy inteligencję emocjonalną. To, co upośledza kobiety jako menedżerów, to brak sieci kontaktów, mentorów, czyli ogólnie zbiorowego doświadczenia w pełnieniu zadań kierowniczych (Lisowska, 2004: 7). Jest to kolejny dowód na to, że problem dyskryminacji kobiet na rynku pracy istnieje i jest istotny. Związane jest to z segregacją wertykalną i zagadnieniem „szklanego sufitu” (Lisowska, 2004: 140).

Do najbardziej sfeminizowanych sekcji gospodarki narodowej należały: ochrona zdrowia i opieka społeczna (412 kobiet na 100 mężczyzn), edukacja (337 kobiet

³ Por. *W trosce o pracę*, Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004, http://www.boell.pl/download_pl/Przyszlosc_pracy_a_kobiety.pdf, s. 170.

na 100 mężczyzn) oraz pośrednictwo finansowe (243 kobiety na 100 mężczyzn)⁴, a więc (poza pośrednictwem finansowym) sekcje relatywnie gorzej płatne (Por. Zwiech, 2003: 138).



Rys. 4. Udział kobiet w ogólnej liczbie pracujących w danej grupie zawodowej w 2003 roku

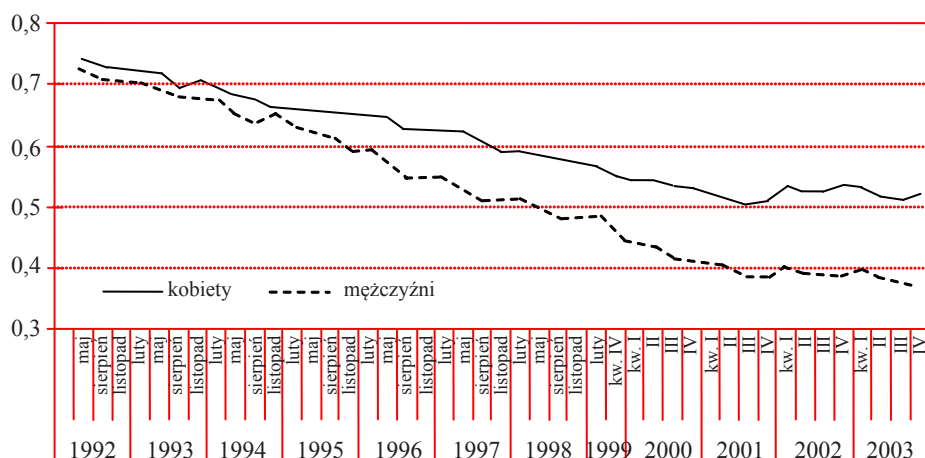
Źródło: Kobiety i mężczyźni na rynku pracy, s. 172, http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/kob_mez_praca/index.htm

Kobiety zdecydowanie częściej niż mężczyźni pracują w sektorze publicznym, który uchodzi za źródło bardziej stabilnych miejsc pracy. Jednakże z roku na rok sektor ten kurczy się. Udział pracujących w sektorze publicznym do pracujących ogółem zmniejsza się, przy czym silniej w przypadku mężczyzn (por. rys. 5). Odnosnie sektora prywatnego, badania przeprowadzone w ostatnich latach wskazywały, iż dynamika zatrudnienia kobiet w tym obszarze (poza rolnictwem) nie ustępowała dynamice zatrudnienia mężczyzn, a w niektórych okresach była nawet wyższa⁵.

W ostatnich latach w strukturze zatrudnienia dokonywały się zmiany, które, wydawało by się, powinny doprowadzić do osłabienia podziału na zawody kobiece i męskie. Zwiększył się procent pracowników umysłowych, jednocześnie spadła proporcja osób wykonujących niewykwalifikowane prace fizyczne.

⁴ Por. *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/kob_mez_praca/index.htm

⁵ Por. *W trosce o pracę*, op. cit., s. 172.



Rys. 5. Udział pracujących w sektorze publicznym do pracujących ogółem według płci

Źródło: W trosce o pracę, Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004, http://www.boell.pl/download_pl/Przyszlosc_pracy_a_kobiety.pdf, s. 172.

Niestety czasy, kiedy wyższe wykształcenie gwarantowało znalezienie dobrej pracy, odeszły już w zapomnienie. Obecnie o możliwości zatrudnienia w znacznej mierze decyduje kierunek studiów. Dlatego też wybór odpowiedniego kierunku studiów ma istotne znaczenie dla późniejszego znalezienia pracy.

Płace

Dyskryminacja kobiet przejawia się także w przeciętnie niższych płacach uzyskiwanych za pracę jednakowej lub podobnej wartości. Zjawisko to obserwuje się w każdym kraju i każdej grupie zawodowej (por. tabela 1). Sytuacja taka sprawia, że kobiety przestają inwestować w siebie między innymi poprzez podnoszenie kwalifikacji zawodowych czy zdobywanie nowych umiejętności.

Mimo że formalne wykształcenie jest przeciętnie biorąc wyższe w przypadku kobiet, zarabiają one mniej. Patrząc z makroekonomicznego punktu widzenia, na różnice w płacach kobiet i mężczyzn składają się:

Tabela 1. Średnie płace kobiet i mężczyzn w grupach zawodowych – stan na koniec X.2001 roku.

Grupy zawodów	Średnie płace mężczyzn	Średnie płace kobiet	Udział kobiet w płacy mężczyzn
	w zł.		w %
OGÓŁEM	2 429,94	1 988,78	81,84
Parlamentarzyści, wyżsi urzędnicy i kierownicy	5 440,55	4 082,98	75,05
Specjaliści	3 444,30	2 533,96	73,57
Technicy i średni personel	2 728,51	2 000,89	73,33
Pracownicy biurowi	2 009,72	1 977,88	98,42
Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	1 741,62	1 279,82	73,48
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	1 518,17	1 300,87	85,69
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	2 031,88	1 271,69	62,59
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	2 043,95	1 660,41	81,24
Pracownicy przy pracach prostych	1 443,44	1 220,77	84,57

Źródło: Por. Zwiech, 2003: 141.

- segregacja zawodowa i feminizacja zawodów (segregacja horyzontalna),
- niewielka liczba kobiet na wysokich, najlepiej opłacanych stanowiskach kierowniczych (segregacja wertykalna),
- stereotypy odnośnie postrzegania i wartościowania kwalifikacji kobiet jako mniej istotnych dla gospodarki niż kwalifikacje mężczyzn,
- niewielka ilość mechanizmów, które równoważyłyby negatywny wpływ uprzedzeń i czynników kulturowych, promowały i kontrolowały przestrzeganie prawa w zakresie równouprawnienia kobiet na rynku pracy.

Na poziomie mikroekonomicznych, jako przyczyny niższych płac kobiet wymienić należy następujące zjawiska:

- umieszczanie kobiet na niższych pozycjach siatki płac,
- otrzymywanie niższych zarobków niż mężczyźni na danym stanowisku,
- hamowanie awansów zarówno finansowych jak i w hierarchii stanowisk,
- niższe wycenianie pracy kobiet,
- niepełne i bardzo ogólne opisy stanowisk pracy, nie uwzględniające umiejętności takich jak: odpowiedzialność za innych, zręczność manualna, intuicja, komunikacja interpersonalna, dobre zarządzanie sobą (Lisowska, 2004: 6-7).

Pocieszającym może wydać się fakt, iż różnica między średnim wynagrodzeniem mężczyzn i kobiet w ostatnich latach zmniejsza się – w 1991 roku kobiety zarabiały średnio 77% tego, co mężczyźni, dziesięć lat później różnica zmalała o 5%.

Jednak gdy zestawimy wynagrodzenia kobiet i mężczyzn z krajową średnią płac, okazuje się, że 71% kobiet i 56% mężczyzn zarabia poniżej tej średniej.

Stereotypy związane z pracą kobiet

Zgodnie z encyklopedyczną definicją stereotyp to „ustalony, skrótowy i uproszczony obraz rzeczywistości funkcjonujący w świadomości indywidualnej lub zbiorowej” (*A-Z popularna encyklopedia*, 1997: 842). Stereotypy związane z płcią to uproszczone sądy i koncepcje zachowania kobiet lub mężczyzn, uznawane przez dane społeczeństwo i uczone w procesie wychowania w tym społeczeństwie (Mandal).

Stereotypy męskości i kobiecości funkcjonują na dwóch poziomach: jawnym i ukrytym. Z pierwszym z nich mamy do czynienia w sytuacji, gdy „płeć danej osoby staje się podstawą uprzedzeń i dyskryminacji, np. w zatrudnieniu czy awansie”⁶. Jest to poziom bardziej bezpośredni i wyraźniej odczuwalny przez ofiarę stereotypu. Poziom ukryty istnieje wówczas, gdy „podstawą postrzegania, oceny i akceptacji danej osoby stają się wyłącznie jej dokonania w dziedzinach uznawanych za *typowe* dla danej pracy”⁷. Często zdarza się, że zarówno osoba traktowana stereotypowo, jak i ta, która stereotypami się posługuje, nie są świadomi, że zjawisko takie miało miejsce. Przykładowo kobietę chwali się za urodę, udane życie rodzinne czy umiejętności kulinarne, natomiast jej sukcesy zawodowe są ignorowane. W pracy ceni się ją za nienaganny wygląd, posiadane kwalifikacje i umiejętności zawodowe. Oczekuje się, że będzie zajmowała podporządkowane stanowiska, a zakres jej obowiązków będzie odwoływał się do ról tradycyjnie kobiecych, np. parzenie kawy. W przypadku mężczyzny uznanie zyskuje on, gdy zajmuje wysokie stanowisko i dobrze zarabia, natomiast to, że jest dobrym mężem i ojcem nie jest brane pod uwagę.

Stereotypowo uważa się, że kobiety nadają się do zawodów związanych z edukacją, opieką i wychowaniem. Są to dziedziny, które wymagają dobrej odporności psychicznej, odpowiedzialności, wyższych kwalifikacji i umiejętności oraz nieustannego dokształcania, czyli inwestowania w kapitał ludzki. Z drugiej jednak strony prace te charakteryzują się coraz mniejszym prestiżem, głównie z powodu niskich płac, jak i sfeminizowania (co z resztą jest dodatnio skorelowane)⁸.

⁶ Por. <http://konstytucja-rzeczypospolitej-polskiej.polskivancouver.info/teksty-zebrane-indd-199177>.

⁷ Tamże.

⁸ Por. E. Lisowska, *Przyszłość pracy a kobiety...*, op. cit., s. 14.

Na podstawie powyższych informacji stwierdzić można, że stereotypowe postrzeganie kobiet i mężczyzn jest jednym z istotnych czynników wpływających na karierę zawodową kobiet. Ponadto wiele z mitów głoszonych na temat pań jest fałszywa i niesprawiedliwie, utrudnia ich prawidłowe funkcjonowanie na rynku pracy.

Bezrobocie

Bezrobocie to jeden z wymiarów, w którym najwyraźniej widać nierówności między kobietami i mężczyznami. W latach 1994-2003 stopa bezrobocia, wyrażająca stosunek liczby bezrobotnych do liczby aktywnych zawodowo w danej kategorii ludności, wśród kobiet była wyższa niż w przypadku mężczyzn (por. tabela 2).

Pracodawcy preferują mężczyzn i to głównie do nich kierują oferty pracy⁹. Przyczynami pośrednimi między innymi są: mniejsza liczba zawodów wykonywanych przez kobiety, postrzeganie ich przez pracodawców w kategoriach mniej dyspozycyjnych, obniżający się preferowany wiek kobiet (młode, o wysokich kwalifikacjach i bogatym doświadczeniu), czy też kulturowe przyzwolenie na bezrobocie „strażniczek domowego ogniska”¹⁰.

Tabela 2. Stopa bezrobocia według płci w latach 1994-2003 na podstawie BAEL

Lata	Mężczyźni	Kobiety
	w %	
1994	12,3	15,7
1995	12,1	14,4
1996	9,9	13,4
1997	8,7	12,0
1998	9,3	12,2
1999	13,0	18,1
2000	14,2	18,1
2001	17,3	20,0
2002	19,0	20,6
2003	18,4	20,3

Źródło: Kobiety i mężczyźni na rynku pracy, http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/kob_mez_praca/index.htm.

⁹ Por. E. Lisowska, *Kobiety...*, op. cit.

¹⁰ Por. M. Duda, *Bezrobocie, specyfika polska*, <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/P/PS/bezrobocie-specyfika.html>

Wiek kobiet aktywnych zawodowo należy do cech wyraźnie różnicujących natężenie bezrobocia. Stopa bezrobocia według wieku ewidentnie wskazuje na niejednakowe natężenie tego zjawiska w poszczególnych grupach wiekowych. Najbardziej narażone na trudności ze znalezieniem i utratę pracy są najmłodsze kobiety¹¹. I tak przykładowo w czwartym kwartale 2003 roku najwyższa stopa bezrobocia występowała wśród kobiet w wieku 18-19 lat (60,5%). W bardzo złej sytuacji są także kobiety z grupy wiekowej 30-44 lata, w której to na 100 bezrobotnych mężczyzn przypadało 112 bezrobotnych kobiet. W najmniejszym stopniu utraty pracy obawiać się mogą kobiety powyżej 45 roku życia.

Niestety także wykształcenie nie chroni kobiet przed bezrobociem. Ogólnie rzecz biorąc, bezrobotne panie były lepiej wykształcone niż bezrobotni panowie. W 2003 roku ponad 50% bezrobotnych kobiet legitymowało się wykształceniem średnim, policealnym bądź wyższym, podczas gdy analogiczny odsetek wśród mężczyzn wynosił około 32%¹². Jak można się domyślać, osoby z wykształceniem wyższym stanowią najmniejszy procent bezrobotnych. Jednak niepokojący wydaje się fakt, iż odsetek bezrobotnych kobiet z wykształceniem wyższym zwiększył się w 2005 roku w porównaniu z rokiem poprzednim o 3 778 kobiet, to jest o 3,9%. Wśród bezrobotnych mężczyzn wzrost odnotowano jedynie wśród osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym (o 1 943 mężczyzn)¹³. Bezrobocie wśród kobiet ma swoje liczne uwarunkowania. Składają się na nie między innymi:

- trudności w kontynuowaniu lub podjęciu pracy zawodowej w związku z przerwą spowodowaną urodzeniem i wychowaniem dzieci,
- obowiązki wobec rodziny,
- niska motywacja do pracy oraz mała aktywność w poszukiwaniu zatrudnienia w związku z przyjęciem stereotypowego myślenia opartego na modelu kulturowym (kobieta zajmuje się domem i rodziną, mężczyzna pracuje na jej utrzymanie),
- preferowanie przez pracodawców zatrudniania mężczyzn ze względu na mniejszą dyspozycyjność kobiet.

Wpływ na trudną sytuację bezrobotnych kobiet na rynku pracy ma przede wszystkim brak odpowiadających im ofert pracy, ich przygotowanie zawodowe, wiek, obowiązki wynikające z opieki nad domem i rodziną.

W najtrudniejszej sytuacji są kobiety mające powyżej 35 lat, długotrwale bezrobotne, osoby o niskich kwalifikacjach zawodowych. Ich trudności w znalezieniu pracy wynikają głównie z małej mobilności, ograniczenia się do szukania pracy jedynie w miejscu zamieszkania oraz oczekiwania na oferty z urzędu pracy¹⁴.

¹¹ Por. B. Kalinowska-Nawrotek, *Dyskryminacja...*, op. cit., s. 53.

¹² Por. *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, http://www.feminoteka.pl/readarticle.php?article_id=16

¹³ Por. A. Ratajczak, *Młode, wykształcone, bez pracy*, <http://www.wokolkariery.pl/mlode-wyksztalcone-bez-pracy.xml>.

¹⁴ Por. G. Zielińska, *Bezrobocie kobiet w Polsce*, <http://www.oska.org.pl/biuletyn/b5/zieliska.html>

Emerytury

Zasady regulujące kwestie emerytur w Polsce zawarte są w ustawie o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych z dnia 17 grudnia 1998 r., która to weszła w życie z dniem 1 stycznia 1999 r. Zgodnie z przepisami, wydzielone zostały dwie grupy obywateli, którzy nabywają prawo do emerytury według różnych prawideł. Interesować nas będą nowe zasady, dotyczące osób urodzonych po 31 grudnia 1948 r. Wysokość ich świadczeń emerytalnych zależy od ilości środków zaewidencjonowanych w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych oraz osiągnięcia wieku emerytalnego, który dla kobiet wynosi co najmniej 60 a dla mężczyzn 65 lat. Wysokość emerytury stanowi równowartość kwoty powstałej po podzieleniu podstawy obliczania (kwota składek zaewidencjonowanych na indywidualnym koncie ubezpieczonego) przez średnie dalsze trwanie życia dla osób w wieku równym wiekowi przejścia na emeryturę danego ubezpieczonego. Średnie dalsze trwanie życia ustala się wspólnie dla mężczyzn i kobiet oraz wyraża się w miesiącach, co ma zrekompensować paniom różnicę wynikającą z wcześniejszego wieku emerytalnego i dłuższego średniego trwania życia¹⁵.

Mimo to, regulacje dotyczące wieku emerytalnego są przykładem przepisów mających charakter dyskryminujący. Według prognoz kobiety będą otrzymywały emerytury średnio niższe o 30-40% niż mężczyźni. Ponadto, w związku z bezpośrednią i pośrednią dyskryminacją kobiet na rynku pracy, zarabiają one około 30% mniej niż mężczyźni. Co za tym idzie, ostateczna wysokość emerytury może wynieść średnio o 40% mniej niż w przypadku uposażenia mężczyzn¹⁶.

Jednak kwestia wydłużenia wieku emerytalnego kobiet, to nie tylko problem dyskryminacji. Konieczność wydłużenia okresu aktywności zawodowej pań we wszystkich krajach Unii Europejskiej jest spowodowana deficytem środków w systemach emerytalnych. Proces starzenia się społeczeństw Europy Zachodniej jest poważnym zagrożeniem dla tych systemów, ponieważ istnieje niebezpieczeństwo braku możliwości wypłacania świadczeń. Dlatego też powinno dążyć się do wydłużenia wieku emerytalnego kobiet oraz zwiększenia liczby osób czynnych zawodowo ogółem. W krajach takich jak Belgia, Francja, Luksemburg, Niemcy, Włochy czy Austria odnotowano największy postęp w tej dziedzinie. Osiągnięto to przede wszystkim dzięki likwidacji wcześniejszych emerytur, wprowadzeniu elastycznego wieku przechodzenia na emeryturę, popularyzacji pracy w ograniczonym

¹⁵ Por. Wszystko o emeryturze, http://www.bankier.pl/wiadomosci/multiarticle.html?article_id=1413474

¹⁶ Por. W. Nowicka, *Dyskryminacja kobiet w Polsce*, Niezależny Raport złożony do Komitetu Praw Człowieka ONZ na temat stanu przestrzegania w Polsce Międzynarodowego Paktu Praw Obywatelskich i Politycznych, <http://www.federa.org.pl/publikacje/raporty/dyskrym.htm>

wymiarze czasu pracy wśród starszych osób oraz zmianom zasad przyznawania świadczeń socjalnych dla tej grupy¹⁷.

Zrównanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn, które jest zgodne z wymogami Unii Europejskiej, powinno odbywać się stopniowo i w sposób elastyczny. Dłuższa praca nie powinna być przymusem. Początkowo kobiety mogłyby być zachęcane do dłuższej aktywności zawodowej poprzez dodatki do swojej dotychczasowej emerytury. Elastyczny wiek emerytalny, który daje kobietom i mężczyznom równe szanse, jest wstępem do zrównania wieku emerytalnego, do którego dąży się na całym świecie. Jest to rozwiązanie dobre zarówno dla pracodawców jak i pracowników – pracuje dłużej ten, kto chce i może pracować, a nie ludzie schorowani, którzy marzą, aby jakoś dociągnąć do emerytury¹⁸.

Tabela 3. Wiek emerytalny kobiet i mężczyzn w wybranych krajach

Kraj	Wiek emerytalny	
	Kobiety	Mężczyźni
Węgry	62	62
Słowacja	62	62
Łotwa	62	62
Litwa	60	62,5
Polska	60	65
Czachy*	63 (bezdietne) * lub 59-62 w zależności od ilości dzieci	63
Irlandia	66	66
Niemcy	65 (możliwy 67)	65 (możliwy 67)
Hiszpania	65	65
Szwecja	65	65
Wielka Brytania	65	65
Austria	65	65
Francja	60	60
Norwegia	67	67
USA	67	67
Kanada	65	65

Źródło: Od kiedy na emeryturę?, Bis Biuletyn Komisji Międzyzakładowej NSZZ Solidarność Przy Philip Morris Polska SA, nr 117, grudzień 2005, s.6, za: Bank Światowy OECD.

Polska jest jednym z ostatnich krajów Unii Europejskiej, w którym kobiety przechodzą wcześniej na emeryturę niż mężczyźni (por. tabela 3). Nawet Stany Zjednoczone,

¹⁷ Por. B. Wiktorowska, *Kobiety wciąż dyskryminowane*, <http://www.gazetaprawna.pl/index.php?action=showNews&dok=1031.2.3.2.10.1.0.3.htm>

¹⁸ Por. <http://www.oska.org.pl/biuletyn/b5/paruszevska.html>.

które nie są w niekorzystnej sytuacji demograficznej, podniosły granicę wieku emerytalnego z 65 do 67 lat. Średnia wieku dla osób przechodzących na emeryturę w Polsce to 58,7 lat w przypadku mężczyzn i 56 lat w przypadku kobiet¹⁹. Są to najniższe wartości wśród krajów UE i OECD. O wyrównaniu wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn mówi się w Polsce od dawna. Niestety żaden z rządów nie chce podjąć decyzji w tym zakresie, by nie narazić się wyborcom ponieważ, jak pokazują sondaże, projekt ten wciąż nie jest popularny wśród Polaków. Organizacje kobiece wskazują jednak, że ten opór społeczeństwa a także fakt, że same kobiety postrzegają niższy wiek emerytalny jako przywilej, wynika z braku wiedzy ekonomicznej oraz kampanii informacyjnych, które pokazywałyby negatywne konsekwencje takiego stanu rzeczy (Lohmann, Seibert, 2003: 73).

Podsumowanie

W podsumowaniu można stwierdzić, iż w Polsce zdecydowanie mamy do czynienia z dyskryminacją kobiet na rynku pracy. Objawia się to w trudniejszym dostępie do miejsc pracy i zawodów, szczególnie tych uważanych za „męskie”, niższych płacach, mniejszych szansach na awans w strukturze hierarchicznej zakładu pracy, wyższym poziomie bezrobocia, większym narażeniem na ryzyko utraty pracy. Jednak dyskryminacja to nie tylko problem prawny czy ekonomiczny, ale nade wszystko społeczno-kulturowy. Podstawowe obowiązki kobiet ograniczane są do prowadzenia domu i macierzyństwa, natomiast ich aspiracje zawodowe spychane są na dalszy plan. Funkcjonujące w społeczeństwie stereotypy utrudniają kobietom możliwość Konkutowania z mężczyznami na rynku pracy. Utrwalane przez wieki wzorce zachowań niełatwo jest zmienić. Nie mniej można zaobserwować pewne pozytywne trendy analizowanego zjawiska (np. wzrost liczby przedsiębiorstw zakładanych przez kobiety, zmniejszanie się różnicy w płacach, spadek liczby osób postrzegających niższy wiek emerytalny kobiet jako przywilej).

¹⁹ Por. Od kiedy na emeryturę?, Bis Biuletyn Komisji Międzyzakładowej NSZZ Solidarność Przy Philip Morris Polska SA, nr 117, grudzień 2005, s. 6.

Literatura

- A-Z popularna encyklopedia*, 1997, Kraków: Wydawnictwo Ryszard Kluszczyński.
- Kalinowska-Nawrotek B., 2005, *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kowalak T., 2006, *Kobieta we współczesnym świecie*, Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej.
- Kryńska E., 1998, *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*, w: I. Suchecka, B. Suchecki (red.), *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, PPiSS, Warszawa.
- Lisowska E., 2004, *Polskie menedżerki – cechy demograficzno-społeczne i czynniki sukcesu*, w: P. Błędowski, *Między transformacją a integracją. Polityka społeczna wobec problemów współczesności*, Warszawa: Oficyna SGH.
- Lohmann K., Seibert A., 2003, *Gender assessment of the impact of European Union accession on the status of women in the labour market in Central and Eastern Europe*, Warszawa: Carat Coalition.
- Marshall G., 2004, *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Melkas H., Anker R., 1998, *Gender Equality and Occupational Segregation in Nordic Labour Markets*, Geneva: International Labour Organization.
- Neimanis A., 2006, *Polityka równości płci w praktyce, Podręcznik*, Warszawa: Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”.
- Nowa encyklopedia powszechna, PWN*, t. 2, 2004, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Od kiedy na emeryturę?*, Bis Biuletyn Komisji Międzyzakładowej NSZZ Solidarność przy Philip Morris Polska SA, nr 117, grudzień 2005, s.6, za Bank Światowy OECD.
- Od kiedy na emeryturę?*, Bis Biuletyn Komisji Międzyzakładowej NSZZ Solidarność przy Philip Morris Polska SA, nr 117, grudzień 2005.
- Sztompka P., 2005, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Wiech P., 2003, *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, w: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*, Szczecin: PTE.
- Wielka encyklopedia PWN*, t. 7, 2002, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Strony internetowe

- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, s. 172, http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/kob_mez_praca/index.htm.
- Aktywność ekonomiczna kobiet i mężczyzn*, <http://www.monitoring.rownystatus.gov.pl/>.
- Aktywność ekonomiczna kobiet i mężczyzn*, <http://www.monitoring.rownystatus.gov.pl/>.
- Cichomski B., *Aktywność ekonomiczna kobiet i mężczyzn*, <http://www.monitoring.rownystatus.gov.pl/>.
- Duda M., *Bezrobocie, specyfika polska*, <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/P/PS/bezrobociespecyfika.html>.
- GUS, *Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności dla II kwartału z lat 1992-2005*, <http://www.stat.gov.pl/>.
- <http://konstytucja-rzeczypospolitej-polskiej.polskivancouver.info/teksty-zebrane-indd-199177>.
- <http://www.oska.org.pl/biuletyn/b5/paruszewska.html>.
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, http://www.feminoteka.pl/readarticle.php?article_id=16.
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, <http://www.rownystatus.gov.pl/pl/index.php?m=artykul&art=69>.
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/kob_mez_praca/index.htm.
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/kob_mez_praca/index.htm.

- Kupidura J., *Dyskryminacja pozytywna*, http://www.e-polityka.pl/?a=1063&d=48/Dyskryminacja_pozytywna.html.
- Lisowska E., *Kobiety na rynku pracy w Polsce*, http://www.genderindex.pl/readarticle.php?article_id=16.
- Lisowska E., *Przyszłość pracy a kobiety*, http://www.beoll.pl/download_pl/Przyszlosc_pracy_a_kobiety.pdf.
- Mandal E.: *Stereotypowe postrzeganie ról kobiet i mężczyzn jako wyznacznik karier zawodowych i funkcjonowania na rynku pracy*, w: R. Grawe (red.), *Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji?*, Departament Walki z Ubóstwem i Zarządzania Gospodarką Regionu Europy i Azji Środkowej, Dokument Banku Światowego, <http://www.genderindex.pl/downloads/RaportWB.pdf>.
- Nowicka W., *Dyskryminacja kobiet w Polsce*, Niezależny Raport złożony do Komitetu Praw Człowieka ONZ na temat stanu przestrzegania w Polsce Międzynarodowego Paktu Praw Obywatelskich i Politycznych, <http://www.federa.org.pl/publikacje/raporty/dyskrym.htm>.
- Pamuła M., Bulanda A., Niescierowicz M., Roussek K., 2005, *Implementacja prawa UE w Polsce*, Biuletyn prawny Stowarzyszenia Praw Człowieka im. Haliny Niec, Nr 10, <http://www.niecas-sociation.org/biuletyn%2010.pdf>.
- Ratajczak A., *Młode, wykształcone, bez pracy*, <http://www.wokolkariery.pl/mlode-wyksztalcone-bez-pracy.xml>.
- Tablice Statystyczne*, <http://www.monitoring.rownystatus.gov.pl/>.
- W trosce o pracę, Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, http://www.boell.pl/download_pl/Przyszlosc_pracy_a_kobiety.pdf.
- W trosce o pracę, Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004*, http://www.boell.pl/download_pl/Przyszlosc_pracy_a_kobiety.pdf.
- Wiktorowska B., *Kobiety wciąż dyskryminowane*, <http://www.gazetaprawna.pl/index.php?action=showNews&dok=1031.2.3.2.10.1.0.3.htm>.
- Wszystko o emeryturze*, http://www.bankier.pl/wiadomosci/multiarticle.html?article_id=14134.
- Zielińska G., *Bezrobocie kobiet w Polsce*, <http://www.oska.org.pl/biuletyn/b5/zieliska.html>.

Zbigniew Galor

Lumpenorganizacja? – Organizacja i zarządzanie a szara strefa i margines społeczny

Wprowadzenie

Istnienie „drugiej strony” gospodarki oficjalnej w postaci „szarej strefy”, a także występowanie zjawisk objętych nazwami patologii społecznej i marginesu społecznego pozwala zauważyć, że do nich również odnosi się zagadnienie organizacji i zarządzania w gospodarce społeczeństwa jako całości. Socjologiczno-ekonomiczna analiza własnościowa szarej strefy, patologii społecznej i marginesu społecznego prowadzi do wniosku o występowaniu – w zasadzie łączących je – stosunków lumpenwłasności i opartej na nich lumpengospodarki (Galor, 2006). Wymaga to – z kolei – zakwestionowania pozornej oczywistości potocznych pojęć na ogół nie wiązanych z lumpenwłasnością, ujmowanych również tak, jak gdyby całkowicie dotyczyły one zupełnie różnych zjawisk. Kategoria lumpenwłasności ujawnia bowiem ich ekonomiczno-socjologiczne związki i znaczenie, różne od sensów potocznych związanych z ich powszechnym użyciem. Dotyczy to także organizacji i zarządzania.

Własność i organizacja

Podręcznikowej tezie o decydującym znaczeniu stosunków własności dla organizacji zespołów ludzkich (określenie wg: Zieleniewski, 1982) i zarządzania daje wyraz m.in. Adam Peszko. W ujęciu tego autora (2002: 93-94):

1. Funkcjonowanie organizacji zależy od tytułu własności jej środków rzeczowych i finansowych, które mogą być własnością:
 - a) jednostek lub spółek osób fizycznych (udziałowców),

- b) grup osób (członków spółdzielni lub towarzystw akcyjnych),
 - c) społeczności państwowych lub samorządowych,
2. Forma własności:
- a) określa podmioty, które inwestują w działalność organizacji, czerpią z nich zyski, ponoszą ryzyko finansowe,
 - b) zasadniczo wpływa na sposób zarządzania organizacją i sprawność jej funkcjonowania

Zależności tego rodzaju nie tracą na swoim znaczeniu także w ramach gospodarki opartej na lumpenwłasności (lumpengospodarki). Przy czym gospodarka ta w swoisty dla siebie sposób odzwierciedla stosunki własnościowe (również klasowe) gospodarki głównego nurtu społeczeństwa (tabela 1). Natomiast poziom jej analizy (tabela 2) wyznacza kryterium ekonomiczno-socjologiczne własnościowego znaczenia obciążeń (podatków i in.) na rzecz państwa, a ciężary te – jak wykazał S. Kozyr-Kowalski (1997: 115) – wyrażają udział wspólnoty narodowej w różnych formach własności prywatnej. Uchylenie się od nich oznacza wchodzenie w stosunki o charakterze lumpenwłasnościowym (Tittenbrun, 2006: 9). Nie pozwalają ująć tej zależności inne kryteria, takie jak kryterium: codziennej naoczności, moralne, polityczne, ideologiczne, prawne, administracyjne.

Tabela 1. Gospodarki „A” i „B” jako części struktury ekonomicznej społeczeństwa jako całości

GOSPODARKA SPOŁECZEŃSTWA JAKO CAŁOŚCI (Struktura ekonomiczna jako całość: „A” + „B”)	
GOSPODARKA GŁÓWNEGO NURTU SPOŁECZEŃSTWA – „A” [„WIDOCZNA”] (jej elementy): 1-produkcja „A” 2-wymiana „A” 3-usługi „A”	GOSPODARKA „NIE GŁÓWNEGO NURTU” SPOŁECZEŃSTWA – „B” [„UKRYTA”] (jej elementy): 1-produkcja „B” 2-wymiana „B” 3-usługi „B”

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Kryteria odróżniania gospodarki „A” i gospodarki „B”

KRYTERIA:	GOSPODARKA „GŁÓWNEGO NURTU” – „A”	GOSPODARKA „NIE GŁÓWNEGO NURTU” – „B”
Codzienna naoczność	„widoczna”	„ukryta”
Kryterium moralne, ideologiczne, polityczne	dobra, „słuszna”, „prawdziwa”	zła „niesłuszna”, „nieprawdziwa”
Kryterium prawne, administracyjne	formalna, oficjalna, kontrolowana, legalna i in.	nieformalna, nieoficjalna, szara strefa, niekontrolowana, przestępcza i in.

cd. tabeli 1.

Kryterium ekonomicz-no- socjologiczne własności- wego znaczenia obciążeń (podatków i in.) na rzecz państwa; lumpenwłasność	GOSPODARKA – RÓŻNE RODZAJE WŁASNOŚCI	LUMPENGOSPODARKA – LUMPENWŁASNOŚĆ
--	--	--------------------------------------

Źródło: Opracowanie własne.

Lumpengospodarka

Na lumpengospodarkę – jak wskazywaliśmy na to w innym miejscu (por. Galor, 2006: 132) – składają się przede wszystkim następujące prace i działania:

- praca nierejestrowana, szczególnie lwia część lumpenprac (np. złodziejstwo, żebractwo i in.),
- unikanie płacenia podatków przez firmy prowadzące legalną działalność,
- działalność firm nielegalnych (fikcyjnych bądź niezarejestrowanych),
- obrót towarowy z zagranicą (przemyt na dużą skalę, fikcyjny tranzyt, eksport i reeksport dużych ilości towaru, zwłaszcza alkoholu, papierosów, sprzętu elektronicznego samochodów, nadużywanie przywilejów celnych np. w sprawie mienia przesiedleńczego),
- oszustwa podatkowe (posługiwanie się sfałszowanymi dokumentami celem zdobycia nienależnych ulg i zwolnień podatkowych, składanie nieprawdziwych zeznań podatkowych, prowadzenie działalności gospodarczej bez zgłoszenia obowiązku podatkowego, wyłudzenie zwrotu podatku VAT, fałszowanie znaków skarbowych akcyzy lub w ogóle ich niestosowanie),
- pranie brudnych pieniędzy (zwykle poprzez system bankowy, działalność ubezpieczeniową, giełdę papierów wartościowych i biura maklerskie, pozornie legalną działalność gospodarczą, transfer pieniędzy do mniej restrykcyjnych krajów hazard),
- przestępstwa bankowe (fałszerstwa weksli, czeków, gwarancji bankowych, skup dewiz i nielegalny wywóz za granicę),
- naruszanie własności intelektualnej (piractwo programów audiowizualnych i komputerowych),
- nielegalne posługiwanie się znanymi markami i nierespektowanie ochrony patentowej.

Lumpenwłasność i organizacja

Każda z rozpatrywanych dziedzin życia społecznego: szara strefa, patologia społeczna i margines społeczny zawiera specyficzne, lumpenwłasnościowe, odniesienie do zagadnienia organizacji i zarządzania.

Szara strefa i organizacja

W latach siedemdziesiątych XX wieku ukazała się pionierska dla badań nad szarą strefą praca Petera Guttmanna *The subterranean economy* (1977)¹. Upowszechniana wówczas dualistyczna teoria sektora nieformalnego, każąca traktować ten sektor jako obszar marginalnej aktywności gospodarczej, nie odnoszący się do gospodarki formalnej, związany z okresami kryzysu – stała się z czasem przedmiotem krytyki ze strony zwolenników dwóch innych ujęć – szkoły strukturalistycznej oraz legalistycznej (*Global report...*, 2004). Współczesne, wsparte autorytetem tej organizacji, rozumienie gospodarki nieformalnej odwołuje się do stosunków własnościowych i właścicielskich, podkreślając różnicę pomiędzy legalnością i półlegalnością działań gospodarczych oraz znaczenie półlegalności (w przeciwieństwie do uprzednio stosowanej nielegalności) jako kryterium gospodarki nieformalnej.

W podstawowych określeniach kładzie się nacisk na to, iż w tradycyjnym ujęciu sektora nieformalnego występują niezarejestrowane i niekontrolowane przedsiębiorstwa, których właściciel wybiera uniknięcie rejestracji, a przez to, opodatkowania. Podczas gdy – szczególnie obecnie – ważne staje się rozumienie nieformalnego zatrudnienia w relacji do legalnej struktury zatrudnienia w danym kraju. Dokument ILO uściśla to w sposób następujący:

1. Istnieje różnica między nielegalnymi *procesami czy układami* oraz nielegalnymi *dobrami i usługami*. O ile układy produkcyjne czy zatrudnienia w gospodarce nieformalnej są często półlegalne albo nielegalne, większość nieformalnych pracowników i przedsiębiorstw produkuje i/albo rozprowadza legalne dobra i usługi. Co prawda, jedna część gospodarki nieformalnej – gospodarka kryminalna (*the criminal economy*) – nie tylko działa nielegalnie, lecz także dzieli nielegalnie dobra i usługi. Jest to jednak tylko mała część szerszej całości, która nie jest w swej większości ani nielegalna, ani kryminalna.
2. Wielu właścicieli organizując nieformalne przedsiębiorstwa, czyni to półlegalnie czy nielegalnie, ponieważ regulacje środowiskowe są zbyt represyjne, zbyt uciążliwe albo po prostu nie istnieją” (*Global report...*, 2004).

¹ Wtedy też Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) podjęła szereg działań promujących zainteresowanie (nie tylko badawcze, ale i społeczne) problematyką gospodarki nieformalnej.

W powyższym ujęciu unikanie opodatkowania – konstytutywna cecha stosunku lumpenwłasności – przypisane jest tradycyjnemu rozumieniu szarej strefy, w którym odgrywało rolę pierwszorzędą. Współcześnie ma ono ustępować miejsca (scho- dząc na dalszy plan badawczego obrazu szarej strefy) kryteriom odwołującym się już nie do stosunków fiskalno-własnościowych, lecz do rynku pracy (ryнку siły roboczej).

Organizacja formalna i nieformalna gospodarki

Według J. Chłopeckiego fundamentalną różnicę pomiędzy gospodarką nieformalną w systemie kapitalistycznym a socjalistycznym stanowi fakt, że w tej drugiej podstawowa część jej działalności odbywa się w ramach przedsiębiorstwa, podczas gdy w pierwszej tylko znikoma część odbywa się w ramach przedsiębiorstwa (państwowego bądź prywatnego) (Sowa, 1990: 111). Za najistotniejszy składnik gospodarki nieformalnej w Polsce lat osiemdziesiątych uważa on „aktywność na własny rachunek” przejawianą w oficjalnym czasie pracy przez zatrudnionych w gospodarce uspołecznionej. Ta aktywność przybierała różnorakie formy, od zwykłej kradzieży, wynoszenia, poprzez załatwianie, świadczenie przysług, wymianę usług, handel, łapówki po fuchy. W latach osiemdziesiątych praktycznie wiele spraw, które można było załatwić na drodze formalnej, załatwiano „przez znajomych”. Dotyczyło to także kadry kierowniczej przedsiębiorstw, która straciła wiarę w skuteczność oficjalnego trybu i praktycznie od razu korzystała z drogi nieoficjalnej, nie podejmując nawet prób trzymania się regulaminów. Większość gotowa była dać łapówkę bądź zrewanżować się inną przysługą, byle pozytywnie załatwić ważną dla zakładu sprawę. We wszystkich krajach formalnego socjalizmu charakterystycznym elementem szarej strefy był udział w niej przedstawicieli władzy, bez których funkcjonowanie podziemia gospodarczego w warunkach autorytarnego ustroju byłoby znacznie utrudnione (tamże: 193-206, 212).

Małe firmy usługowe, firmy „krzaki”

Zdecydowanie najczęściej w szarej strefie działają małe firmy usługowe, charakteryzujące się niską kapitałochłonnością oraz wysoką pracochłonnością i zatrudniające poniżej 10 pracowników. Zwykle zwolnione są one z obowiązku prowadzenia ewidencji księgowej. W latach dziewięćdziesiątych około 70% dochodów gospodarki nieformalnej wypracowywały przedsiębiorstwa zarejestrowane, ale nie rozliczające się z całości dochodów. Tylko 30% dochodów było efektem działalności firm niezarejestrowanych (Bochenek, 2004: 189).

Oprócz firm zarejestrowanych oraz niezarejestrowanych, które w szarej strefie unikają płacenia podatków, w drugim obiegu działają także firmy fikcyjne:

zarejestrowane na podstawie nieautentycznych dokumentów oraz firmy „krzaki”. Firmy fikcyjne nie tylko oszukują państwo, lecz także swych kontrahentów: wydają pożyczki bankowe, kupieckie, zwroty podatku VAT, zaciągają zobowiązania, nie mając zamiaru ich spłacać, wprowadzają do obrotu towarowego przedmioty pochodzące z działalności przestępczej. Drobne niezarejestrowane firmy działają przede wszystkim w handlu (handel bazarowy, w którym duży udział mieli cudzoziemcy) oraz usługach (budownictwo, stolarstwo, krawiectwo), (Grabowski, 1995: 43). W szarej strefie działają także grupy przestępcze, często o zasięgu międzynarodowym, zaangażowane w handel kradzionymi samochodami, bronią, narkotykami, alkoholem, papierosami itd.

Problem „przeorganizowania” życia gospodarczego

Zdaniem P. Kozłowskiego gospodarka równoległa jest reakcją na „przeorganizowanie” życia gospodarczego, jego hiperkontrolę, niezależnie od tego, czy jest to gospodarka socjalistyczna, czy kapitalistyczna. Przywołuje w tym kontekście słowa Sampsona: „działania w ramach drugiej gospodarki (...) są wbudowane w trzon tych systemów nie dlatego, że są to systemy «kapitalistyczne» lub «socjalistyczne», lecz ponieważ obydwa posiadają wiele formalnych organizacji. Organizacje te nie są w stanie zaspokoić indywidualnych potrzeb i wypełnić społeczne zobowiązania. Z powodu tej niewydolności muszą powstać społeczne układy w celu zaspokojenia tych potrzeb. Druga gospodarka jest materialną manifestacją tych społecznych interakcji” (Kozłowski, 2004: 47).

Patologia życia gospodarczego i organizacja

Przykładem takiego podejścia do problematyki patologii społecznej, które patologię gospodarczą czyni wyłącznym przedmiotem zainteresowań badawczych i świadomie nawiązuje do dorobku socjologii gospodarki jest praca Ryszarda Dyoniziaka i Andrzeja Słabonia *Patologia życia gospodarczego. Aspekty socjologiczne*.

Obydwaj autorzy zdecydowanie podkreślają nierównowagę pojęć patologii i przestępczości, którą dotychczas tradycyjnie zalicza się do patologii społecznej. Patologia bowiem jest – ich zdaniem – ujęciem szerszym, ponieważ służy do charakteryzowania działań sprzecznych z interesem społecznym, naruszających normy i wartości danego społeczeństwa. Jednak, w danym czasie, niekoniecznie są one karalne (Dyoniziak i Słaboń, 2001: 14). Bazując na dotyczących socjologii życia gospodarczego teoriach M. Webera, W. Sombarta, N.J. Smelsera, konstatują m.in.,

że patologie życia gospodarczego mają także swoje przyczyny społeczne, a nie tylko ekonomiczne czy prawne.

Przez patologię życia gospodarczego Dyoniziak i Słaboń rozumieją tę część patologii społecznej, która odnosi się jedynie do zjawisk ekonomicznych, chociaż podkreślają też, że dokładne rozróżnienie tych terminów nie wydaje się możliwe, gdyż badane zjawisko jest dosyć szerokie i niejednorodne. Mieszczą się w nim również „różnego typu zachowania podmiotów, które prowadzą do deformacji systemu ekonomicznego i do rozmaitych szkodliwych następstw” (tamże, 2001: 13). Odnosząc się do teorii Podgóreckiego, podkreślają podmiotowość w sferze zjawisk patologii życia gospodarczego, ale kładą także nacisk na konieczność brania pod uwagę specyficznych (bezosobowych) uwarunkowań systemowych. W tych uwarunkowaniach, w płaszczyźnie działań jednostkowych, patologia życia gospodarczego to „intencjonalne dążenie do nie aprobowanych społecznie celów; chodzi w niej o maksymalizację własnych zysków podmiotu, nawet za cenę działań prowadzących do degradacji całego systemu ekonomicznego lub społecznego” (tamże, 2001: 15). Autorzy stwierdzają, że zjawiska patologiczne występują w każdym społeczeństwie, lecz ich społeczne oceny różnią się jednak zależnie od systemu społecznego. W ocenach podkreśla się związek działań patologicznych z pewnym przekroczeniem, złamaniem obowiązujących w danej społeczności standardów.

Lumpenwłasność: struktury interesów – „brudne wspólnoty” i kliki

Adam Podgórecki pojęcie „brudnej wspólnoty” odnosi do funkcjonowania oraz fenomenu trwałości specyficznych wspólnot, układów i instytucji społecznych zarówno w czasach socjalizmu w Polsce, jak i już po transformacji ustrojowej. W pracy *Spółeczeństwo polskie* stosuje ten termin także przy ogólnym opisie społeczeństwa i nomenklatury ostatnich kilkudziesięciu lat. „Brudna wspólnota” to według Podgóreckiego „złożona struktura wzajemnie zależnych interesów (...) stworzona (...) nie dla nich samych, ale dlatego, że są one wygodną pokrywką dla kwitnącego zjawiska «klikowości»” (Podgórecki, 1995: 227).

Pojęcie brudnej wspólnoty jest jednak szersze. Wcześniej zjawisko to Podgórecki scharakteryzował jako jedną z trzech form oddziaływania organizacji na ludzi (dwie inne to prakseologiczny pragmatyzm oraz monizm motywacyjny) – jako zachowanie w postaci „brudnego współnictwa”. Przez brudne współnictwo rozumiał taką podkulturę, w której wszystkie względy racjonalne, choć dostrzegane i zauważane, byłyby brane pod uwagę tylko o tyle, o ile podporządkowane byłyby (lub używane w postaci racjonalizacji) takim lub innym układom aktualnego rozkładu więzi międzyosobistych. „Niech wszystkie przypadki – pisał – klik, mafii, kumoterstwa, protekcji, familianstwa, konfratrii, więzi alkoholowych, braterstw itd. służą tu jako wiązka możliwych ilustracji” (Podgórecki, 1966: 137 i nast.).

Stosowanie nielegalnych środków, wzajemne i nielegalne świadczenie usług deficytowych lub dążenie do nielegalnych celów tworzy w związku z tym kooperującą wspólnotę, która wymaga absolutnej lojalności wewnętrznej. Powoduje to, że tradycyjnie rozumiana kontrola społeczna przestaje być jednym z kluczowych czynników społecznego ładu. „Brudną wspólnotę” można uznać za pewien typ patologii społecznej, gdyż, jak pisał Podgórecki, w wersji horyzontalnej oznacza ona partnerstwo dla szkodliwego społecznego i nielegalnego działania, natomiast w wersji wertykalnej stanowi rozbudowywanie zależności wzajemnych patrona i klienta (Podgórecki, 1995: 13).

Margines społeczny i organizacja

Pojęcie marginesu społecznego obejmuje nie tylko cztery odwieczne (Geremek, 2003:87, 203-204) kategorie, charakterystyczne dla świata bezprawia, gwałtu i przemocy: żebraków, złodziei, rozbójników i oszustów, ale także inne – jak zdeklasowani członkowie klas – wyróżnione przez K. Marksa, kategorie należące do lumpenproletariatu (por.: Galor, 2006: 83-86). W kontekście analiz nad przedstawicielami marginesu społecznego występuje odróżnienie między *zdolnością do pracy* i *zdolnością do zawłaszczania* (Kozyr-Kowalski, 1998: 394). Ten drugi rodzaj zdolności, cechujący np. złodzieja, stanowi niezbędny warunek efektywnej organizacji grup przestępczych oraz zarządzania nimi.

Zdolność do pracy – *Arbeitskraft* a zdolność do zawłaszczania – *Aneignungskraft*

Zestaw ludzi zaliczanych do lumpenproletariatu ujawnia zasadniczą rolę, jaką w zróżnicowaniu między lumpenproletariuszami pełni posiadana przez nich siła robocza, a szczególnie ogół takich sił i umiejętności, który umożliwia im *bez* wchodzenia w stosunki pracy uzyskiwać środki do życia. Na całość takich właściwości – *Aneignungskraft* (dotyczących np. oszustwa) składają się – o różnej treści, różnym zestawieniu i natężeniu zależnym od rodzaju działań służących utrzymaniu lumpenproletariusza: elementy „normalnej” siły roboczej – *Arbeitskraft*, co, jak wykazał Kozyr-Kowalski, odnosi się nie tylko do cech ciała i psychiki jednostek stanowiących dar natury lub rezultat „losu społecznego”, ale też – zasadniczo – do takich właściwości jak: wyszkolenie, szkolenie – *Ausbildung*; wprawa, ćwiczenie w pracy – *Übung*; kwalifikacje – *Geschick*; wykształcenie – *Bildung*; wychowanie – *Erziehung* (Kozyr-Kowalski, 1988: 388-389, 394). Przykładem jednostkowej zdolności do zawłaszczania – siły zawłaszczania, *Aneignungskraft*, swoistego odpowiednika siły roboczej w świecie marginesu społecznego jest zdolność do (lumpen) pracy złodziei kieszonkowych.

Lumpensila robocza złodziei na przykładzie zdolności do lumpenpracy kieszonkowców

Jednym z typowych przykładów lumpenpracy jest złodziejstwo. Specyficzny rodzaj zdolności, jakiego wykonywanie fachu złodziejskiego wymaga (już samo określenie „fach” jest nie bez znaczenia) przyciągało uwagę nie tylko niektórych filozofów, lecz i badaczy próbujących zrozumieć ten fenomen².

Aleksander Adrion w swoim studium poświęconym złodziejom kieszonkowym wskazuje na różnicę między złodziejami tzw. starej szkoły oraz złodziejami współczesnymi. Zasadnicza odmiennność pomiędzy nimi sprowadza się do pracy w pojedynkę. Tylko tak pracowali przedstawiciele starej szkoły. Oznaczali się wysokim wykształceniem i kwalifikacjami w „zawodzie złodzieja”. Ta swoista arystokracja wprowadzana była w tajniki „rzemiosła” przez specjalnie tworzone w tym celu ośrodki, takie jak np. londyńska „szkoła nauczania i doskonalenia rzezimieszków i kieszonkowców” pana Wottona z 1585 roku, czy nowojorski Instytut Madam Mandelbaum (1870-1900), którego grono nauczycielskie składało się – jak podkreśla Adrion – z doświadczonych oszustów. Istniały także bandy złodziei organizowane na wzór cechu, m.in. przydzielające rewiry złodziejskiej działalności (Adrion, 1998: 16-32).

O ile złodziejaszkiem mógł zostać w zasadzie każdy, o tyle złodziejem starej daty, arystokratą fachu, mogli stać się jedynie ci, którzy przeszli specjalną edukację. Najważniejszą umiejętnością była perfekcyjna sprawność palców. Z punktu widzenia rodzaju stosunku własnościowego w przypadku pracujących w pojedynkę przedstawicieli starej szkoły mamy do czynienia z lumpendrobnomieszczańskim stosunkiem własności własnej siły roboczej (działalność pracującego na własny rachunek złodzieja przypomina pracę rzemieślnika). Inny rodzaj lumpenwłasności zakłada działanie grup, które Adrion nazywa „złodziejskimi trójkami”, utworzonych przez „pomocnika” (odwraca uwagę ofiary), „robotnika” (złodzieja) i „tycera” (osłania, odbiera łup). Formę kooperacji odzwierciedla podział lumpenpracy: „Jeden popycha, drugi kradnie, trzeci znika z łupem” – od dwustu lat nic się nie zmieniło (tamże, 1998: 56). Założona tu zdolność do współpracy z „pomocnikiem” i „tycerem” wymaga od złodzieja posiadania takiej umiejętności. Wspólnotowa forma dokonywania kradzieży może (zależnie od sposobu podziału łupu) wyrażać się w istnieniu lumpengrupowej (lumpenspółdzielczej?) własności. Natomiast z lumpenkapitalistycznym stosunkiem własnościowym mamy do czynienia wtedy, gdy łup z kradzieży jest własnością złodzieja-organizatora „skoku”, który nie bierze w nim udziału, lecz skoku dokonują wynajęci złodzieje. Wobec nich występuje on jako kapitalistyczny (lumpen)właściciel. Tego rodzaju stosunek występuje również w przypadku kradzieży dokonywanej na rzecz bossów mafii za pomocą wynajętych

² W tym gronie znajdują się m.in.: Kierkegaard jako autor portretu „wzorcowego złodzieja” okradającego bogatych, by pomóc biednym, oraz Proudhon – twórca sformułowania: „własność jest kradzieżą”, wobec którego oponował M. Stirner, argumentując, że pojęcie kradzieży nie może istnieć bez pojęcia własności, bo „jak można coś ukraść, jeśli nie ma własności...?” (Adrion, 1998: 27-28).

złodziei-robotników, czego świadectwem jest mafijna kradzież spirytusu w Polsce z początkiem lat dziewięćdziesiątych (Ornacka i Pytlakowski, 2004: 23 i nast.).

Geert Hofstede: Ukryte modele organizacji

Chociaż Geerta Hofstede klasyczna klasyfikacja kulturowo-narodowego wymiaru organizacji nie uwzględnia „szarej strefy”, jak i zjawiska lumpengospodarki, co wynika z przyjętej metodologii (Hofstede, Hofstede, 2007), to pozwala ona zwrócić uwagę na problem kultur organizacyjnych w odniesieniu do lumpengospodarki. Na przykład, uwzględniając Hofstede pojęcie kultury w odniesieniu do organizacji mafijnych, wyróżnić byłoby można im właściwe, wyrażające się w praktyce: symbole, bohaterów, rytuały, wartości.

Inną możliwość poznawczą stwarza kategoria *ukrytych modeli organizacji*. Czy takie ich postacie, jak: „targowisko”, „rodzina”, „dobrze naoliwiona maszyna: i „piramida”, oparte na kombinacji dwóch wymiarów kulturowych: dystansie władzy i unikaniu niepewności (tamże: 256-258) zachowają swą wartość poznawczą przy zastosowaniu do analizy kulturowego zróżnicowania organizacji opartych na lumpenwłasności? Czy pozwolą one na stwierdzenie odmienności kultur organizacji i zarządzania opartych na pracy oraz na zawłaszczaniu? Czy może te i podobne różnice nie zostaną jednak uchwycone, gdyż narodowy wymiar kultur organizacji w koncepcji Hofstede nie pozostaje w bezpośrednim związku z cechami struktur gospodarczych społeczeństw? Czy związane z nimi różnice, których wyrazem jest także istnienie nie tylko takich organizacji, jak kliki, mafie, ale i przedsiębiorstw, firm działających w szarej strefie, w podziemiu gospodarczym (produkcja narkotyków, alkoholu i in.) będą jedynie redukować się do któregoś z tych *ukrytych modeli organizacji* wpisanych w wymiar kultury narodowej?

Wniosek: hipoteza o występowaniu lumpenorganizacji

Przedstawione tu zagadnienie wzajemnych relacji między organizacją (zarządzaniem) i stosunkami lumpenwłasności pozwala wysunąć hipotezę, zgodnie z którą w lumpengospodarce występowałyby specyficzne dla niej formy organizacji

(i zarządzania). Związane one byłyby prawdopodobnie przede wszystkim nie tyle ze zdolnością do pracy, lecz zdolnością do zawłaszczania. Można byłoby określić je mianem lumpenorganizacji (produkcyjnych, wymiany towarowo-pieniężnej i świadczenia usług).

Literatura

- Adrion A., 1998, *Kieszonkowcy*, Warszawa: CIBET.
- Bochenek M., 2004, *Szara strefa*, w: B. Polszakiewicz (red.), *Problemy gospodarki rynkowej w Polsce*, Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Chłopecki J., 1990, *Państwowe przedsiębiorstwo w szarej gospodarce*, w: K.Z. Sowa (red.), *Gospodarka nieformalna*, Rzeszów: Tow. Nauk. Org. Kier.
- Dyoniziak R., Słaboń A., 2001, *Patologia życia gospodarczego. Aspekty socjologiczne*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Galor Z., 2006, *Lumpewłasność: szara strefa i margines społeczny*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Rolniczej.
- Geremek B. (2003): *Ludzie marginesu w średniowiecznym Paryżu XIV-XV wiek*, Poznań: Wydawnictwo PTPN.
- Global report under the follow-up to the ILO declaration on fundamental principles and rights at work: organizing for social justice (2004). Rep. Director General, Int. Labour Conf., 92nd Sess., Rep. 1 (B): http://www.google.com/search?q=cache:9cBkKC5qAcAJ:www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/news/soc_just.htm+ILO,+informal+economy,+principle&hl=en
- Grabowski M., 1995, *Skutki gospodarki nieformalnej i możliwości jej regulacji*. w: M. Grabowski (red.), *Szara strefa gospodarki*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Gutmann P.M., 1977, *The subterranean economy*, *Financ. Anal. J.* 11.-12.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE.
- Kozłowski P., 2004, *Gospodarka nieformalna w Polsce*, Warszawa: Ziggurat.
- Kozyr-Kowalski S., 1988, *Struktura gospodarcza i formacja społeczeństwa*, Warszawa: KiW.
- Kozyr-Kowalski S., 1997, *Zasady socjologicznej analizy własności*, w: S. Kozyr-Kowalski, A. Przystalski, J. Włodarek (red.), *Krytyka rozumu socjologicznego*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Ornacka E., Pytlakowski P., 2004, *Alfabet mafii*, Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Peszko A., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Techniczne AGH.
- Podgórecki A., 1969, *Patologia życia społecznego*, Warszawa: PWN.
- Podgórecki A., 1995, *Spółczesność polska*, Rzeszów: Wydawnictwo WSP.
- Sowa K.Z., 1990, *Gospodarka nieformalna – rozwój problematyki i badań*, w: K.Z. Sowa (red.), *Gospodarka nieformalna*, Rzeszów: Tow. Nauk. Org. Kier.
- Tittenbrun J., 2006, *Przedmowa*, w: J. Tittenbrun (red.), *Własność i interesy w dobie transformacji ustrojowej*, Poznań: Wydawnictwo Rys.
- Zieleniewski J., 1982, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa: PWN.

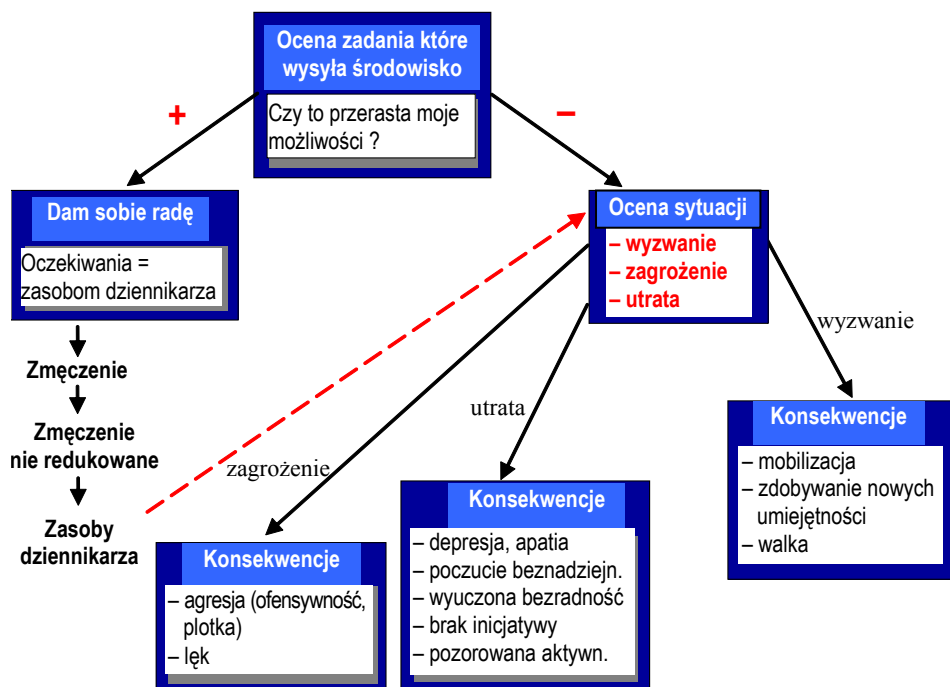
Stres organizacyjny a syndrom wypalenia zawodowego w grupie zawodowej dziennikarzy

Specyficznym zjawiskiem dotyczącym problematyki stresu zawodowego jest tzw. zespół wypalenia zawodowego (ang. burnout). Christina Maslach (Maslach, Jackson, 1983: 227-251) określa wypalenie jako zespół fizycznego i emocjonalnego wyczerpania, depersonalizacji i zaniku dążenia do sukcesu osobistego.

Maslach wyróżnia zatem trzy komponenty rozwoju wypalenia zawodowego:

1. Wyczerpanie emocjonalne:
 - etap somatyzacji trudności i fizycznej ucieczki,
 - objawy psychosomatyczne, np. bóle głowy, zmęczenie, bezsenność.
2. Depersonalizacja, „utrata troski o człowieka”:
 - unikanie kontaktu psychicznego, demonstracyjny brak zainteresowania i współczucia.
3. Poczucie braku osiągnięć zawodowych:
 - negatywna ocena siebie jako pracownika,
 - „wypadanie” z roli zawodowej,
 - zmniejszenie efektywności pracy,
 - wzrost konfliktowości w stosunku do współpracowników,
 - częstsze sięganie po alkohol lub narkotyki,
 - lęk oraz poczucie krzywdy i winy.

Na podstawie teoretycznych założeń dotyczących stresu i wypalenia zawodowego oraz w oparciu o wiedzę z zakresu Verońskiego Modelu Stresu autorstwa Tadeusza Marka, skonstruowano teoretyczny model stresu organizacyjnego w zawodzie dziennikarza.



Rys. 1. Teoretyczna koncepcja stresu organizacyjnego w zawodzie dziennikarza na podstawie założeń Verońskiego Modelu Stresu autorstwa T. Marka

Źródło: Opracowanie własne.

W grupie zawodowej dziennikarzy podobnie jak i w Verońskim Modelu Stresu można wyróżnić trzy kategorie sytuacji stresowych. Pierwsza sytuacja jest określana jako **wyzwanie**, pojawia się wówczas, gdy wymagania nieznacznie przekraczają możliwości dziennikarza. Dziennikarz stara się sprostać wymaganiom, zdając sobie sprawę z tego, że jeśli nie wykona zadania to środowisko zabierze mu jego zasoby (samopoczucie, samoocenę). Większy jednak problem pojawia się przy innej sytuacji, kiedy wymagania przerastają możliwości jednostki i istnieje niebezpieczeństwo, że jeśli im nie sprosta, to straci pracę. Wówczas rodzi się stan **zagrożenia**, który wywołuje reakcje natury emocjonalnej, takiej jak:

- agresja, objawiająca się różnymi formami zachowania. Agresja owa, może również przejawiać się poprzez ofensywność, która w skrajnych przypadkach może przyjąć wysoki stopień. Jeśli jej intensywność będzie wysoka może pojawić się tendencja do zachowań takich jak: wycofywanie się (lęk), a więc pracownik redakcji przestaje być dobrym dziennikarzem. Może również pojawić się bardziej wysublimowana agresja objawiająca się złośliwym plotkowaniem, obmawianiem czy też celowym rozpowszechnianiem nieprawdy na temat redakcyjnych współpracowników (kłamstwa).

- poczucie bezsensu, brak wiary we własne siły, w to co jednostka robi, poddawanie się sytuacji spowodowanej zagrożeniem towarzyszy napięciu oraz lęk związany ze stanem w jakim się dziennikarz znalazł.

Jednak najbardziej niebezpieczna dla dziennikarza jest sytuacja: **utraty**, która może doprowadzić jednostkę do depresji, apatii, braku inicjatywy co do podejmowania nowych działań, udawania, że jest się aktywnym w pracy. Z sytuacją taką dziennikarz ma do czynienia, gdy zostaje przesunięty na mniej znaczące stanowisko, lub nawet gdy przestaje prowadzić prestiżowy program w TV czy w radio, bądź pisać np. felietony w gazecie. Także wtedy gdy drastycznie obniża mu się honorarium oraz gdy oczywiście zostaje zwolniony z pracy. Jeśli dziennikarz znajdzie się w sytuacji wyzwania, pojawiają się emocje niepokoju i niepewności. Wówczas naturalną tendencją w zachowaniu jest walka. O ile wyzwanie mobilizuje, zachęca do zdobywania nowych umiejętności, sprawności, to już zagrożenie i utrata są dla psychiki niebezpieczne, paraliżując efektywność ludzkiego działania. Warunki pracy dziennikarskiej umiejscawiają dziennikarzy na pograniczu sytuacji wyzwania i zagrożenia. To bardzo niekorzystny układ, gdyż wywołuje on agresję, która z kolei pogarsza w znacznym stopniu relacje międzyludzkie w miejscu pracy. Wszystko, co odbywa się poniżej sytuacji wyzwania, drastycznie obniża sprawność funkcjonowania dziennikarza, pogarsza stosunki interpersonalne, upośledza organizację pracy. W najlepszej sytuacji znajdują się osoby tzw. twarde, a więc takie, dla których naturalne jest funkcjonowanie w stresie. Dla większości stres w pracy, na ogół wynikający właśnie ze złych relacji międzyludzkich, jest poważnym obciążeniem. Dodatkowym negatywnym czynnikiem w zawodzie dziennikarskim jest zjawisko reagowania na zagrożenie agresją, która rodzi podobne zachowania u innych.

W takiej sytuacji jednostki zamiast oddawać się pracy, zajmują się własnymi negatywnymi emocjami.

Sytuację pracy dziennikarza należy ocenić z punktu widzenia wymagań, czy też oczekiwań, jakie stawia mu redaktor naczelny, czy też nazwijmy, społeczeństwo. Istotnym elementem w tej analizie jest zwrócenie uwagi na to, jakie możliwości ma dziennikarz aby sprostał zawodowym oczekiwaniom. Możliwości te są w zdecydowanej mierze uzależnione od zasobów jakimi dysponuje dziennikarz. Można stwierdzić, iż stres pojawia się w sytuacji deficytu zasobów, kiedy to oczekiwania wobec dziennikarza przerastają jego możliwości. Dziennikarza wspomina (Marek, Fąfrowicz, 4/1999: 155). Już wcześniej w modelu stresu organizacyjnego dzino o zmęczeniu. Również i tutaj w miarę upływu czasu, nawet jeśli dziennikarz dysponuje odpowiednimi zasobami, dochodzi w wyniku wykonywanych czynności do rozwoju zmęczenia. Warto podkreślić, że w Modelu Verońskim wymagania stawiane dziennikarzom przez redakcję czy społeczeństwo nie muszą prowadzić do powstania sytuacji stresowej. Jest to zależne od zasobów, jakimi dziennikarz dysponuje, od procesu oceny, jakiego dokonuje za każdym razem, gdy tylko znajdzie

się w sytuacji wymagającej od niego wysiłku, działania. Jednak przedłużający się stan zmęczenia prowadzi do ograniczania, a niekiedy uszkodzania zasobów. Dziennikarz aby podjąć adekwatne działanie, musi ocenić, czy zasoby, którymi dysponuje, zezwalają mu na to. W przypadku stresu czynnik, sytuacja, w jakiej znajduje się dziennikarz, oceniana jest jako szkodliwa, zagrażająca lub w najlepszym wypadku wymagająca ekstra wysiłku (sytuacja wyzwania). Kiedy zatem powstaje u dziennikarza ocena sytuacji jako stresowej? Wielu autorów uważa (np. Cooper), iż o stresie można mówić w przypadku konfliktu ról i niejasności roli. Konflikt ról w zawodzie dziennikarza będzie występował wówczas, gdy będzie miał sprostać sprzecznym wymaganiom, gdy na przykład redaktor naczelny nakaze mu napisać, nagrać audycję, która jest sprzeczna z jego przekonaniami. Stres może być tutaj wynikiem niezdolności dziennikarza do wyjścia naprzeciw sprzecznym wymaganiom. Może się jednak przydarzyć, że jest w stanie podołać wyzwaniom, gdyż dysponuje odpowiednimi zasobami (np. odpowiednia odporność psychiczna). Wówczas mimo istniejącego konfliktu ról – proces stresu nie rozwinie się. Takie ujęcie zagadnienia pozostaje w zgodzie z Modelem Verońskim (Marek, Fąfrowicz, 4/1999: 155). O tym bowiem, czy reakcja stresu rozwinie się, decyduje ocena dziennikarza. Podobne zasady odnoszą się do niejasności ról. Z czynnikiem tym mamy do czynienia w sytuacji, gdy dziennikarz nie posiada wystarczająco jasnych informacji co do swoich obowiązków związanych z pełnioną rolą. Na działanie tego czynnika narażeni są szczególnie ci dziennikarze, którzy często zmieniają redakcje, bądź pracują w kilku (np. w telewizji publicznej i prasie komercyjnej).

Kolejnym potencjalnym źródłem stresu może być odpowiedzialność wpisana w pełnioną rolę w organizacji. W zawodzie dziennikarza jest to odpowiedzialność za słowo, tak pisane jak i mówione, konsekwencje natury prawnej za np. naruszenie dóbr osobistych rozmówcy.

Ważnym czynnikiem potencjalnie stresogennym, związanym z redakcją są relacje interpersonalne wśród dziennikarzy. Dobre stosunki interpersonalne w pracy są głównymi wyznacznikami zdrowia pracowników i organizacji. Złe stosunki cechuje niskie zaufanie, niski stopień wsparcia społecznego oraz niski poziom zainteresowania w rozwiązywaniu problemów decydujących o powodzeniu całej redakcji (Marek, Fąfrowicz, 4/1999: 155).

Z potencjalną stresogennością redakcji wiąże się również rozwój kariery, jaki zapewnia v.s. nie zapewnia redakcja. Ekstremalnie stresogenna jest niepewność kariery, często przeradzająca się w niepewność zatrudnienia. Tego typu stres wydaje się, iż często towarzyszy dziennikarzowi. Bowiem w zawodzie tym są znane przypadki, iż ci, którzy zdobyli popularność i zrobili karierę w tym zawodzie, dostawali również wypowiedzenia z pracy. Potencjalnie stresogenne jest również nieawansowanie, czyli brak kariery oraz osiągnięć w zawodzie. Rodzi to frustrację dziennikarza. W następstwie pojawia się agresja. Podobny zresztą

efekt końcowy (reakcja agresji) może pojawić się, gdy awans jest przedwczesny. Gdy osoba awansowana nie jest przygotowana do podjęcia obowiązków dziennikarskich wyższego szczebla. Z jednej strony reakcją na taką sytuację jest lęk, którego naturalną tendencją może być ucieczka i wycofywanie się z pełnionej roli. Z drugiej pojawia się w związku z tym tendencja do walki o zdobyte miejsce i temu także często towarzyszy agresja (Marek, Fąfrowicz, 4/1999: 155).

Stres organizacyjny widziany w perspektywie Modelu Verońskiego jawi się jako proces uwarunkowany z jednej strony czynnikami potencjalnie stresogennymi, związanymi z redakcją, jej strukturą, zasadami funkcjonowania, z drugiej zaś – indywidualnymi zasobami dziennikarzy, zasobami, które pozwalają na daną ocenę stresogennego czynnika.

Obszerną typologię czynników stresogennych tkwiących w środowisku pracy zaproponowali Cooper i Marshall (1987). Wyróżnili oni pięć grup stresorów bezpośrednio związanych z pracą:

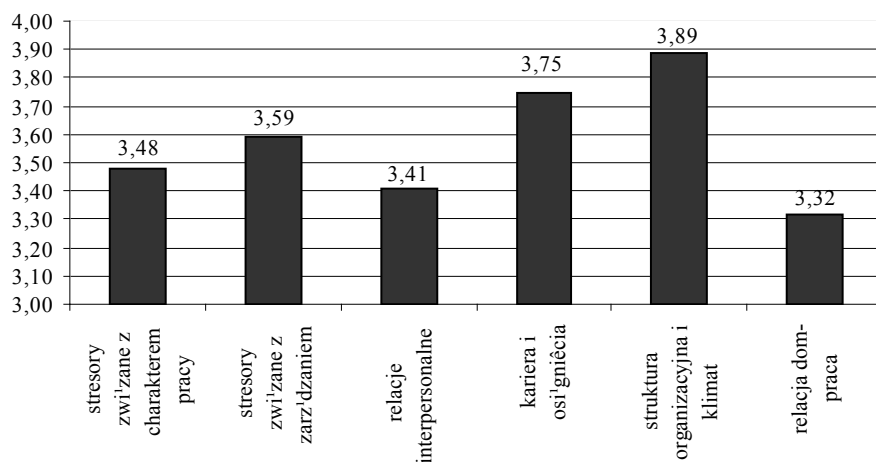
- treść pracy (przeciążenie pracą, presja czasu, nadmiar decyzji), rola w organizacji (odpowiedzialność za ludzi, konflikt roli),
- rozwój zawodowy (obawa przed zwolnieniem, brak pewności siebie, niedowartościowanie),
- klimat organizacyjny (polityka przedsiębiorstwa, brak konsultacji i partycypacji),
- stosunki interpersonalne pomiędzy członkami organizacji.

Profil stresorów w zawodzie dziennikarza – komunikat z badań własnych

Zastanawiając się jak przebiega profil stresorów w grupie zawodowej dziennikarzy, przebadano 416 dziennikarzy prasy radia i telewizji za pomocą *Kwestionariusz do Badania Stresu Organizacyjnego OSI* (Occupational Stress Indicator) Gar’ego L. Cooper’a. Starano się dowiedzieć, jaki stresor najczęściej występuje w grupie zawodowej dziennikarzy i jaka jest jego intensywność.

Analiza wyników badań ukazuje wartości przeciętne stresorów (średnie arytmetyczne), następnie dokonano analizy wariancji w celu sprawdzenia na ile grupa zawodowa dziennikarzy jest jednorodna oraz czy występują istotne statystycznie różnice w intensywności działania pomiędzy poszczególnymi stresorami.

Dane empiryczne przedstawiono na rysunku 2.

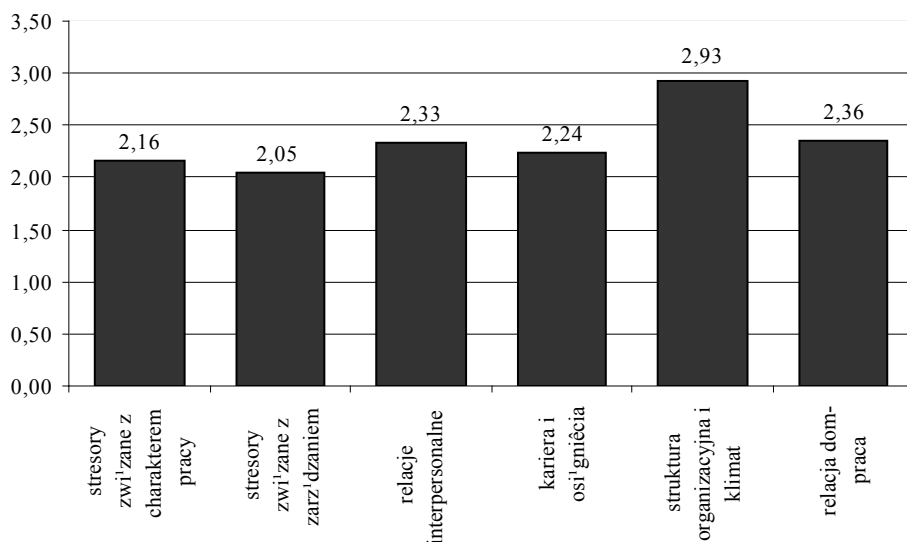


Rys. 2. Rodzaje stresorów w zawodzie dziennikarza oraz ich średnie

Jak wynika z powyższych danych, największą wartość osiągnęła *struktura organizacyjna i klimat*. Oznaczać to może, że właśnie ten stresor jest największą barierą w pracy dziennikarza. Czyli, że dziennikarze mogą najbardziej odczuwać napięcia emocjonalne w redakcji związane z niezadowoleniem ze struktury organizacyjnej w redakcji oraz z atmosferą (klimatem) w organizacji. Owa stresująca dziennikarzy atmosfera panująca w redakcji, może powodować u nich napięcia interpersonalne z kolegami redakcyjnymi ale również sam fakt niezadowolenia płynącego z klimatu organizacyjnego może być wynikiem braku akceptacji kultury organizacyjnej, krytycznej postawy co do jej struktury. Najniższą wartość w badaniach uzyskał stresor związany z relacjami między domem a pracą. Wygląda na to, że dziennikarze być może separują te dwa środowiska, zakreślając między nimi granice. Oznaczać to również może, że nie mają częstych konfliktów w domu z powodu swojej pracy i nie przenoszą problemów z domu do pracy. Można by zaryzykować stwierdzenie, że albo praca jest dla nich odskocznią od domu albo dom(rodzina) odskocznią od pracy. Wartości pośrednie uzyskały pozostałe stresory: *kariera i osiągnięcia*, *stresory związane z zarządzaniem*, *z charakterem pracy* oraz *z relacjami interpersonalnymi*. Z tego wynika, że potrzeba związana z zawodową karierą oraz osiągnięciami w pracy może być, w odczuciu dziennikarzy, blokowana między innymi trudnym dla nich do zaakceptowania stylem zarządzania redakcją oraz niezadowalającą a wręcz stresującą ich strukturą, jaka funkcjonuje w redakcji. Tego typu wniosek może potwierdzać stresor, który otrzymał największą wartość w powyższych wynikach (*struktura organizacyjna i klimat*) oraz stresor znajdujący się zaraz po nim, związany z *zarządzaniem*. *Charakter pracy* jest również źródłem presji jaką dziennikarz odczuwa w swoim zawodzie i znajduje się, wśród średnich jakie uzyskały wszystkie sześć stresory,

na czwartym miejscu. Wynik ten wskazuje, iż charakter zawodu dziennikarza jako sam w sobie stresujący, z powodu specyfiki tego zawodu, nie jest odczuwany przez dziennikarza w wysokim stopniu jako stresujący. Biorąc pod uwagę dane, wynika, że to inne czynniki w wyższym stopniu stresują dziennikarza. W tym kontekście można by spróbować wyjaśnić to w następujący sposób, że specyfika zawodu dziennikarza jest sama w sobie stresująca, ale prestiż społeczny zawodu, możliwość bycia wśród najważniejszych wydarzeń kraju i regionu, pozostawanie blisko centrum informacji, ułatwione kontaktowanie się z wieloma ludźmi „zwykłymi” i „niezwykłymi” w pewnym stopniu wynagradza presję czasową a w szczególności warunki pracy dziennikarza w kontekście presji, z jaką spotykają się w redakcjach. Stąd to nie „charakter pracy” dziennikarza wysunął się na najwyższą wartość wśród stresorów. A co warto jeszcze raz podkreślić, to czynniki pozazawodowe, na które dziennikarz nie ma wpływu stresują go w wyższym stopniu.

W celu szczegółowej analizy zebranego materiału postanowiono sprawdzić, jak wygląda rozkład stresorów w zawodzie dziennikarza, wyrażony wartościami wariancji. Uzyskane wyniki przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Rodzaje stresorów w zawodzie dziennikarza – rozkład poszczególnych stresorów wyrażony wartościami wariancji

Porównanie przeciętnych wartości poszczególnych stresorów, jak również analiza wariancji wykazują pewną różnorodność. Niemniej różnice te tylko w odniesieniu do wybranych stresorów są znamienne (statystycznie istotne). Analiza wariancji wykazała, że przeciętne zróżnicowanie wokół średnich poszczególnych kategorii *źródła presji w Twojej pracy*, jest zbliżone z wyjątkiem różnic jakie zaobserwowano między

relacjami interpersonalnymi a relacjami między domem a pracą. Ten wyjątek można wyjaśnić tym, że dziennikarze przenoszą dobre ale i czasem złe relacje między domem a pracą na relacje interpersonalne (w pracy vs w domu). Warto w tym miejscu podkreślić, iż generalnie istnieje płytka granica pomiędzy tymi dwoma kategoriami relacji.

Zbliżone wariancje w *źródłach presji* upoważniły (obok normalności rozkładu empirycznego) do zastosowania testu „Z”, który należy do grupy testów parametrycznych. Innymi słowy brak istotności różnicy wariancji jest warunkiem koniecznym do posłużenia się testami parametrycznymi (założenie o normalności rozkładu badanych zostało spełnione ponieważ istnieje duża liczba przebadanych dziennikarzy).

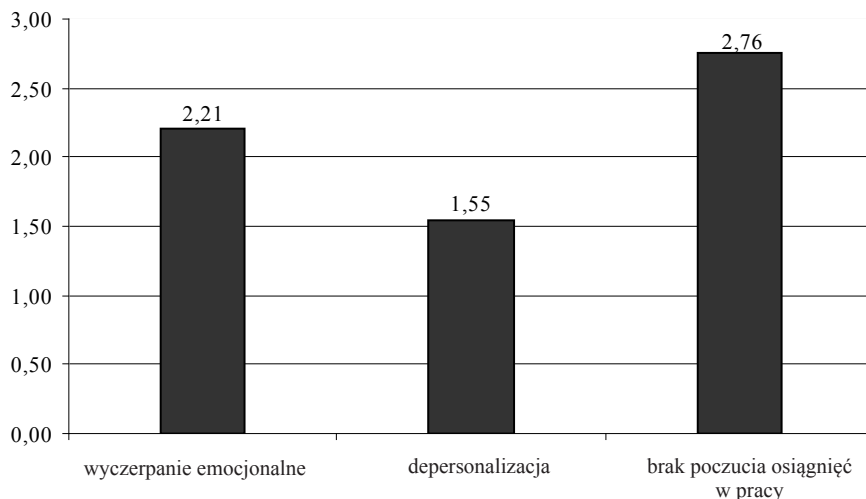
Weryfikacji hipotez o istotności różnicy średnich poszczególnych stresorów w kategorii *źródła presji w twojej pracy* dokonano za pomocą testu istotności różnicy średnich dla dużych prób ($N=416$) „Z”. Weryfikacji dokonano na poziomie $P<,05$ do $P<,001$.

Zarówno analiza jakościowa jak i ilościowa materiału empirycznego wykazała na wystąpienie różnic między wybranymi stresorami. Badania np. potwierdziły powyższe przypuszczenia, że potrzeba zawodowej kariery oraz osiągnięć jest blokowana między innymi strukturą organizacyjną w redakcji. W obu przypadkach stresory te są istotnie mniejsze od stresora wyróżnionego na pierwszym miejscu związanego z *charakterem pracy*. Zatem, tak jak przypuszczano, charakter pracy dziennikarza jest sam w sobie stresujący ale w identyfikowaniu stresorów przez dziennikarzy, jest najmniej stresujący spośród pozostałych. Ponadto *stresory związane z zarządzaniem* istotnie różnią się od *stresorów związanych z organizacją i klimatem pracy* oraz *relacjami między domem a pracą*. W pierwszym przypadku ta różnica jest ujemna a w drugim dodatnia.

Profil wypalenia zawodowego w grupie zawodowej dziennikarzy

Zastanawiając się jak przebiega profil wypalenia zawodowego w grupie zawodowej dziennikarzy zastosowano takie same jak powyżej metody opisu i wnioskowania statystycznego (średnie arytmetyczne jako miary tendencji centralnej, wariancje jako wskaźniki dyspersji oraz test istotności różnicy średnich dla dużych prób). Za pomocą kwestionariusza *wypalenia zawodowego MBI* (Occupational stress Indicator) Christin Maslach, który diagnozował wyczerpanie emocjonalne, stadium depersonalizacji i poczucia braku osobistych osiągnięć postanowiono zbadać czy któraś z trzech skal wypalenia zawodowego pojawia się u dziennikarzy z większą mocą. Kwestionariuszem przebadano ponad 300 dziennikarzy prasy radia

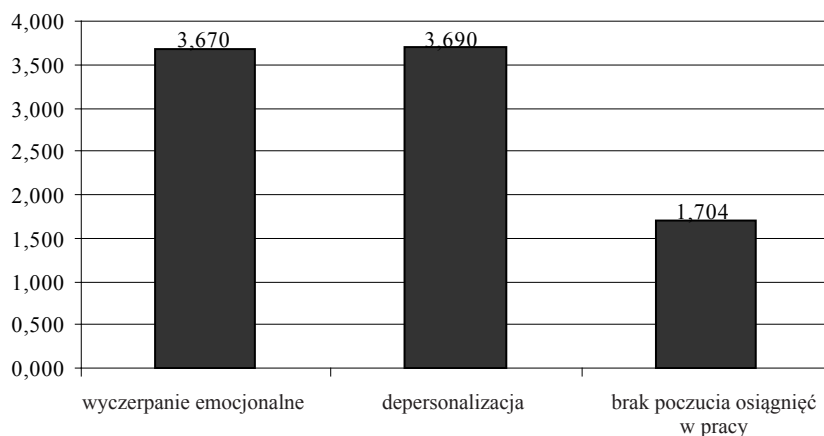
i telewizji z różnych redakcji w Polsce. Wyniki średniej arytmetycznej przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Skale wypalenia w zawodzie dziennikarza oraz ich wartości przeciętne

Okazało się, że największą wartość osiągnęło *poczucie braku osiągnięć w pracy*, najniższą *depersonalizacja*, a pośrednią *wyczerpanie emocjonalne*. Wynik ten można wyjaśnić stwierdzeniem, że na poczucie wypalenia w pracy wpływ wśród dziennikarzy ma brak informacji zwrotnych co do osiągnięć zawodowych oraz uczucie, że tych osiągnięć po prostu nie ma (i odwrotnie, poczucie braku osobistych osiągnięć może być spowodowane brakiem informacji zwrotnych co do wykonywanej pracy dziennikarza). W związku z tym może pojawiać się u dziennikarzy zmęczenie emocjonalne a w konsekwencji uprzedmiotawianie ludzi, instrumentalne, bez emocji kontaktowanie się z innymi („muszę z nim rozmawiać ponieważ jest mi potrzebny do zdobycia informacji, czy też do skomentowania wydarzeń społecznych”), a w przypadku kolegów redakcyjnych, może nastąpić traktowanie ich w kontekście wyłącznie rywalizacyjnym.

W celu dokładniejszej analizy zebranego materiału postanowiono sprawdzić, jak wygląda rozkład *wypalenia zawodowego* w zawodzie dziennikarza, wyrażony wartościami wariancji. Uzyskane wyniki przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Skale wypalenia w zawodzie dziennikarza – rozkład poszczególnych skal wypalenia zawodowego wyrażony wartościami wariancji

Analiza wariancji wykazała, że przeciętne zróżnicowanie wokół średnich poszczególnych wymiarów wypalenia zawodowego, jest zbliżone pomiędzy wyczerpaniem emocjonalnym a depersonalizacją. Prezentowany wynik, nie odbiega od teorii wypalenia zawodowego oraz zachowań ludzkich w kontekście emocji. Wyjaśniają one bowiem, że wraz ze zmęczeniem emocjonalnym na ogół pojawia się zainteresowanie własnym stanem, a to prowadzi na ogół do braku zainteresowania innymi. W sytuacji pracy dziennikarza opartej na kontakcie z ludźmi, ten brak zainteresowania kontaktami zawodowymi z ludźmi nie jest możliwy, stąd pojawia się traktowanie innych jako „materiału” do pracy reporterskiej.

Weryfikacji hipotez o istotności różnicy średnich poszczególnych wymiarów wypalenia zawodowego dokonano analogicznie jak przy weryfikacji średnich w powyższych kategoriach. Zarówno analiza jakościowa jak i ilościowa zebranego materiału badawczego wskazuje na wystąpienie istotnych różnic statystycznych pomiędzy wszystkimi skalami wypalenia zawodowego. Innymi słowy, każdy z wymiarów: *wyczerpanie emocjonalne*, *depersonalizacja* oraz *poczucie braku osiągnięć w pracy* różnią się między sobą. Oznacza to, że każdy z tych wymiarów w specyficzny sposób znajduje odzwierciedlenie w poziomie wypalenia zawodowego u dziennikarzy.

Można zauważyć, że wyróżnione na pierwszym miejscu *poczucie braku osiągnięć w pracy* jest istotnie większe od pozostałych dwóch wymiarów. W każdym przypadku różnica ta jest dodatnia. Oznacza to zatem, że ta skala wypalenia zawodowego ma wpływ na poczucie wypalenia zawodowego u dziennikarzy. Ponadto wymiar związany z *wyczerpaniem emocjonalnym* również istotnie różni się od *depersonalizacji*. Warto podkreślić, że *wyczerpanie emocjonalne* jest istotnie większe od depersonalizacji, a różnica ta jest dodatnia. Prawdliwość ta potwierdza teorię wypalenia zawodowego Christin Maslach, która podkreślała, że na ogół

najpierw pojawia się wyczerpanie emocjonalne a potem depersonalizacja. Wynika z tego wniosek, że na dziennikarzy w kontekście wypalenia zawodowego wpływ mają wszystkie wymiary, a *poczucie braku osiągnięć* jest jakby stymulatorem przeżywanego wyczerpania i depersonalizacji.

Generalnie powyższe wyniki badań wykazały, że w stosunku do wypalenia zawodowego większą wartość posiadają stresory. Zatem można by zaryzykować stwierdzenie, że to stresory w organizacji jaką jawi się redakcja wywołują u nich konsekwencje związane z syndromem wypalenia zawodowego. Osoby, którym zależy na „zdrowej redakcji” powinny zatem szczególnie przeanalizować te stresory, które związane są z samą strukturą organizacyjną oraz klimatem w redakcji a także z samym zarządzaniem nie zapominając przy tym o zastanowieniu się nad możliwościami zapewnienia bądź ustalenia jasnych zasad rozwoju i kariery dla dziennikarzy. Bowiem można przypuszczać, że wysoka wartość *braku poczucia osiągnięć w pracy* wśród dziennikarzy może być w sposób statystycznie istotny skorelowana z wyżej wymienionymi stresorami. Niestety ze względu na ograniczenia – w niniejszym artykule nie można opisać dalszych wyników badań nad źródłami i konsekwencjami stresu organizacyjnego w pracy dziennikarza ze szczególnym uwzględnieniem stresu organizacyjnego i wypalenia zawodowego. Na pewno dogłębny opis badań korelacyjno – regresyjnych, jaki autorka dokonała w swojej rozprawie doktorskiej, wyjaśniłyby szczegółowo jaki istnieje związek pomiędzy poszczególnymi stresorami a badanymi wymiarami wypalenia zawodowego. Kończąc można stwierdzić, że stres organizacyjny jest jednym z istotnych statystycznie czynników, które wpływają na odczuwany przez dziennikarzy syndrom wypalenia zawodowego.

Literatura

- Hałaj J.B., 2006, *Źródła i konsekwencje stresu organizacyjnego w grupie zawodowej dziennikarzy*, niepublikowana praca doktorska, napisana pod kierunkiem T. Marka.
- Marek T., Fąfrowicz M., 1999, *Stres organizacyjny – próba reinterpretacji w kontekście Verońskiego Modelu Stresu*, Zeszyty Naukowe WSiLiZ nr 4/1999, Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.
- Maslach C., Jackson S.E., 1983, *Burnout in the health professions: A social psychological analysis*, in: G.G. Sanders, J. Suls (ed.), *Social psychology of health and illness*. NJ: Erlbaum

Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego

Wprowadzenie

W minionym tysiącleciu słowo „mobbing” nie było w Polsce prawie nikomu znane. Ostatnie kilka lat całkowicie zmieniło tę sytuację. Po pierwsze stopniowo zwiększała się świadomość Polaków odnośnie mobbingu, po wtóre – obok doniesień medialnych pojawiały się publikacje popularno-naukowe poświęcone temu fenomenowi. Wreszcie przeprowadzono pierwsze próby badań mobbingu w naszym kraju. Spektakularnym dowodem wzrastającej świadomości odnośnie mobbingu było wzbogacenie Kodeksu Pracy o ustawę antymobbingową (nowelizacja Kodeksu Pracy ze stycznia 2004, artykuł 94.3).

W odróżnieniu do naszego kraju mobbingiem – w kontekście organizacji pracy lub w ujęciu jednostkowym (w zależności od paradygmatu badań) – parali się naukowcy krajów Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych już od lat 70 minionego stulecia. To samo zjawisko, obserwowane w różnych kulturach i kontekstach było różnie nazywane: począwszy od harassmentu (Stany Zjednoczone), przez bullying i whistleblowing (Wielka Brytania), ijime (Japonia) do mobbingu (Szwecja, Niemcy i inne kraje Europy Zachodniej) oraz molestowania moralnego (Francja, Marie-France Hirigoyen). Wszystkie te określenia, mimo subtelnych różnic definicyjnych i zakresów pojęciowych (por. Hirigoyen, 2003; Durniat, 2006), dotyczą praktycznie tego samego zjawiska, nazywanego też popularnie psycho-terrorem.

Słowo mobbing pochodzi od angielskiego rzeczownika „mob”, oznaczającego tłum, tłuszcę, hałastę, motłoch, zaś czasownik „to mobb” znaczy tyle co rzucić się (na kogoś), gromadzić tłumnie, oblegać, atakować. Łaciński zwrot „mobile vulgus” do którego warto się odwołać, oznacza chwiejny, niebezpieczny tłum.

Termin mobbing użyty został po raz pierwszy przez etnologa Konrada Lorenza w odniesieniu do agresywnych zachowań dzikich zwierząt, grupujących się po to, by przegnać intruza (Lorenz, 1996). Naukowego znaczenia nadał mobbingowi

szwedzki badacz, Heinz Leymann, który poczynawszy od lat 80-tych minionego stulecia systematycznie zdobywał doświadczenie kliniczne i gromadził materiał empiryczny dotyczący mobbingu. Leymann pracował na gruncie kultury germańskiej, zwłaszcza niemieckiej. Stworzył on teoretyczne podwaliny dla modelu mobbingu, rozpatrywanego w kontekście organizacyjnym, zwłaszcza organizacji jako miejsca pracy. Spadkobiercami i kontynuatorami myśli leymannowskiej są dziś przede wszystkim: Dieter Zapf z Uniwersytetu we Frankfurcie i Herald Edge, związany z włoskim ośrodkiem badawczym. Współcześnie o mobbingu – z perspektywy indywidualnej, w ujęciu psychoanalitycznym – pisze francuska psychiatra i wiktymolog Marie-France Hirigoyen. Analizowany przez badaczkę fenomen określany jest mianem molestowania moralnego (por. Hirigoyen, 2002, 2003).

Badania mobbingu w krajach Europy Zachodniej

Do badań mobbingu w krajach Europy Zachodniej wykorzystywano najczęściej skonstruowane przez Leymanna narzędzie badawcze nazywane Kwestionariuszem LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terror) oraz jego tłumaczenia. Kwestionariusz składa się z inwentarza 45 typowych zachowań mobbingowych. W 1986 roku, kiedy powstawało narzędzie, autor wyróżnił pięć klas zachowań mobbingowych, w zależności od efektów jakie wywierają one na ofierze. (<http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>) Należą do nich:

1. Działania zaburzające możliwości i adekwatność komunikowania się.
2. Działania zaburzające możliwości podtrzymywania stosunków społecznych.
3. Działania mające na celu zaburzenie autorytetu i reputacji pracownika.
4. Działania mające wpływ na jakość sytuacji zawodowej.
5. Działania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary.

Do leymannowskiego inwentarza zachowań o charakterze mobbingowym włączone zostały zachowania dyskryminacyjne, zachowania o podłożu seksualnym jak i różne formy agresji werbalnej i fizycznej. Autor metody zaznacza jednak, że fizyczna agresja w formie bezpośredniej niezwykle rzadko jest składnikiem mobbingu w miejscu pracy. Twierdzi, że tam prześladowcy wolą posługiwać się bardziej wyrafinowanymi i trudniejszymi do wykrycia formami przemocy, czego przykładem może być społeczna izolacja ofiary (Leymann, 1996: 167).

Leymann arbitralnie określił, że dla stwierdzenia mobbingu musi zachodzić co najmniej jedno z działań mobbingowych przez co najmniej pół roku, oraz pojawiać się systematycznie co najmniej raz w tygodniu.

Z badań szwedzkich przeprowadzonych w 1992 roku (Leymann, 1996) na licznej próbie osób pracujących (N=2400), zgodnie z przedstawionymi powyżej założeniami, wynika, że 3,5% pracowników padło ofiarą przemocy w miejscu pracy. Mobbing w Szwecji dotyczył w równym stopniu kobiet jak i mężczyzn. Większość z ofiar mobbingu (ok. 60%) była atakowana przez jednego prześladowcę, pozostała część przez dwóch do czterech oprawców. Ofiary pochodziły najczęściej z dwóch grup wiekowych: 21-30 i 31-40 lat. Najwięcej aktów mobbingu miało miejsce w organizacjach non-profit. Większość zbadanych przez Leymanna ofiar mobbingu cierpiała na poważne zaburzenia psychiczne i psychosomatyczne, włącznie z rozwinięciem syndromu PTSD (Post-Traumatic Stress Disorder).

Próby badania mobbingu kwestionariuszem LIPT, zgodnie z założeniami leymannowskimi podejmowano również w innych krajach Europy. Badania te wskazały na podobną skalę i specyfikę zjawiska w tych krajach. Analizy czynnikowe przeprowadzone na wynikach różnorodnych tłumaczeń kwestionariusza LIPT wskazują na dość dużą teoretyczną zbieżność konstruktów mobbingu w odniesieniu do kilku rozwiniętych krajów Europy (por.: Zapf, Knorz, Kulla, 1996).

W badaniach przeprowadzonych w 1998 r. przez Europejską Fundację do Spraw Poprawy Warunków Życia i Pracy, gdzie pytano respondentów o okres ostatniego roku pracy, okazało się, że średnio 8% pracowników w krajach Unii Europejskiej jest poddanych mobbingowi. Odsetki ofiar w poszczególnych krajach przedstawiały się następująco: Wielka Brytania 16,3%, Szwecja 10,2%, Francja 9,9%, Irlandia 9,4%, Niemcy 7,3%, Hiszpania 5,5%, Belgia 4,8%, Grecja 4,7% i Włochy 4,2% (za: Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2002).

Badania mobbingu w Polsce

Pierwsze próby empirycznej weryfikacji charakteru i zasięgu mobbingu w naszym kraju dokonano z perspektywy socjologicznej. Stanowią one interesujący punkt odniesienia do kolejnych badań. W 2002 roku K. Kmiecik-Baran i J. Rybicki (Kmiecik-Baran, Rybicki, 2004) przeprowadzili ankietowe badania poświęcone mobbingowi na próbie 492 pracowników oświaty. Aż 61,5% przebadanych nauczycieli odpowiedziało, iż było poddanych mobbingowi przez okres dłuższy niż pół roku (kryterium leymannowskie ujęte w tym badaniu). Z tego odsetka osób 79,5% osób określiło się jako osoby prześladowane psychicznie, 34,5% wskazało na wyzysk ekonomiczny, a 7,3% wymieniło inne, nie ujęte w ankiecie formy prześladowania. Tym niemniej w obliczu tak szeroko ujętej problematyki przemocy w miejscu pracy (włącznie z przemocą fizyczną, seksualną i wyzyskiem ekonomicznym) rodzi

się pytanie o zakres definicyjny pojęcia badanego zjawiska. Powszechnie znana trudna sytuacja materialna nauczycieli, jak i pracowników sektora budżetowego nie jest przecież tożsama z mobbingiem.

Jeszcze ciekawszą dla naukowych i międzykulturowych porównań próbę zmierzenia mobbingu w Polsce przeprowadziła na przełomie lat 2002/2003 socjolog K. Delikowska. Badaczka przejęła teoretyczne założenia i metodologię wraz z kryteriami diagnostycznymi mobbingu od Leymanna. Do badania mobbingu w Polsce zastosowała tłumaczony, ale nie adaptowany do naszej kultury, kwestionariusz LIPT. Z przebadanej przez Dalikowską próby 245 osób 100% doświadczyło co najmniej jednego z repertuaru zachowań mobbingowych, zaś 73,3% badanych doświadczało tego typu zachowań od co najmniej pół roku. Mobbing stwierdzono zatem u 73,3% ogółu badanych, spełniających oba kryteria łącznie. Spośród wymienionych przez Leymanna kategorii, najczęściej pojawiały się działania zaburzające autorytet i reputację pracownika, nieco rzadziej zaburzające komunikację i stosunki społeczne, następnie zachowania wpływające na jakość sytuacji zawodowej, najrzadziej zaś zachowania mające szkodliwy wpływ na zdrowie ofiary (za: Delikowska, 2003).

Przedstawione wyniki badań polskich – na tle wyników badań z innych krajów Europy Zachodniej – skłaniają do krytycznej refleksji. Zastanawiającym jest, czy mamy faktycznie do czynienia z tak ogromną patologizacją polskich organizacji, czy też wyniki badań z jakiegoś powodu uległy skrzywieniu. Odpowiedzi na tak postawione pytanie można szukać na kilku płaszczyznach. Z punktu widzenia metodologii ryzykowną strategią jest stosowanie obcych (po prostu przetłumaczonych) metod badawczych, bez ich kulturowej adaptacji. Takie postępowanie może prowadzić do poważnych błędów metodologicznych rzutujących na wnioskowanie z wyników badań. Sprawą kluczową jest weryfikacja treściowego zakresu zjawiska w kontekście określonej kultury jak i stworzenie norm stosownych do badanej populacji.

Kwestionariusz SDM do badania mobbingu w Polsce

W latach 2005-2006 trwały prace nad konstrukcją polskiego narzędzia do badania mobbingu. Inspiracją i punktem wyjścia dla autorki tego tekstu i współpracującej z nią psycholog Agnieszki Kulczyckiej stał się kwestionariusz LIPT. Do przetłumaczonych na język polski pozycji kwestionariusza dodano wiele nowych zachowań, najczęściej przytaczanych przez ofiary mobbingu w Polsce. Poza skalą mierzącą zachowania mobbingowe kwestionariusz wzbogacono również o skalę odczuć najczęściej cytowanych przez ofiary mobbingu. Wstępną wersja kwestionariusza,

składająca się łącznie ze 100 pozycji testowych, poddana została ocenie sędziów kompetentnych. Po ocenie treściowej trafności poszczególnych pozycji wstępna wersja kwestionariusza skrócona została o 20 najsłabszych itemów. Spośród pytań odrzuconych aż 14 pochodziło z kwestionariusza LIPT, co wskazywać może na istnienie różnic kulturowych. Pytania odrzucone na tym etapie badań dotyczyły przemocy fizycznej (2 pozycje: grożenie przemocą i jej stosowanie), molestowania seksualnego (2: propozycje, działania), sugerowania choroby psychicznej (2), dyskryminacji (3: ze względu na pochodzenie, narodowość, polityczne lub religijne przekonania, niepełnosprawność), przydzielania zadań (3: szkodliwe dla zdrowia, zbyt wiele, żadne) i 2 pytania poza wymienionymi kategoriami (parodiowanie i blokowanie komunikacji). Kwestionariusz zaopatrzonego w instrukcję dla osób badanych oraz arkusz odpowiedzi dołączony bezpośrednio do pytań. Wszystkie pytania kwestionariusza były pytaniami zamkniętymi. Posłużono się 5-stopniową, porządkową skalą odpowiedzi, odzwierciedlającą częstotliwość zachowań (od *nigdy*, do *bardzo często*).

Eksperymentalna wersja narzędzia użyta została do kolejnych badań eksploracyjnych. Na przełomie lat 2005/2006 przebadano próbę 367 osób pełnoletnich, pracujących, zatrudnionych w różnych organizacjach i branżach, na rozmaitych stanowiskach. Złożone analizy ilościowe i jakościowe (por. Durniat, Kulczycka, 2006) przeprowadzono w oparciu o porównania dokonywane na trzech wyodrębnionych z próby grupach: osoby zdiagnozowane przez stowarzyszenie antymobbingowe jako ofiary (N=23), osoby deklaruje się jako ofiary mobbingu (N=193) i grupa kontrolna, którą stanowiły osoby nie uważające się za ofiary mobbingu (N=149).

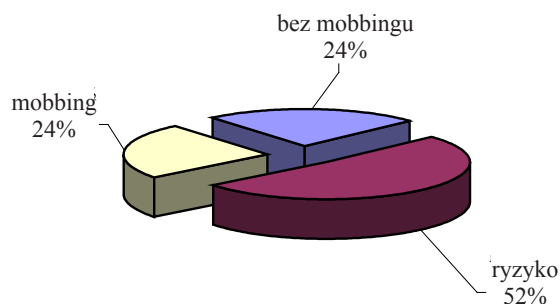
Wynikiem tych analiz była propozycja znacznego skrócenia narzędzia, aż do 31 pozycji skali IDM (zachowań mobbingowych), przy zachowaniu wszystkich pytań zawartych w skali ODC (odczuć ofiar). Nałożenie na wyniki tych prac kolejnych analiz statystycznych, zwłaszcza wyników analizy czynnikowej, przeprowadzonej przez autorkę artykułu, skłoniło badaczkę do podjęcia mniej drastycznej decyzji. Ostatecznie zachowano 43 (a nie 31) najsilniejszych pozycji skali IDM oraz wszystkie pozycje skali ODC. Takie rozwiązanie minimalizuje błąd pominięcia, przez zwiększenie czułości (kosztem słabszej ścisłości) narzędzia. Przeprowadzona analiza czynnikowa potwierdziła, że w testowanej formie narzędzie jest zbiorem dwóch odrębnych, wewnątrznie spójnych skal pomiarowych. Uzasadnionym statystycznie i treściowo okazał się podział każdej ze skal na trzy podskale (czynniki). W obrębie skali zachowań mobbingowych wyłoniono trzy podskale:

1. Podskala zachowań otwarcie poniżających i ośmieszających osobę (z 23 itemów zachowano 17).
2. Podskala zachowań izolujących pracownika, pomniejszających i zastraszających (z 23 itemów zachowano 19).
3. Podskala zachowań utrudniających realizację zadań zawodowych (pozostawiono wszystkie 7 itemów).

Z pytań dodanych odpadło najwięcej pozycji dotyczących różnorodnych form łamania lub nie przestrzegania praw pracowniczych, kilka dotyczących gróźb i szantażu, kilka pozycji będących wskaźnikiem złej organizacji pracy oraz pojedyncze pytania, których jądro wymierzone w poczucie godności osoby prześladowanej. Powyższe analizy wskazują na specyfikę mobbingu w Polsce oraz wyłączają z treściowej zawartości zjawiska przejawy innych patologii, niesłusznie utożsamianych z mobbingiem.

Wyniki badań własnych

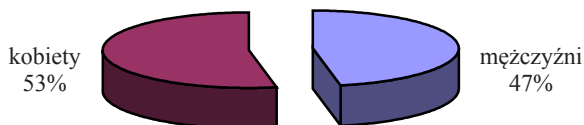
Analiza wyników z przebadanej próby (N=347) przy wykorzystaniu zmodyfikowanej wersji narzędzia pozwoliła na podział osób badanych na trzy grupy (rozkład prawoskośny, wykorzystano wartości mediany, oraz dolnego i górnego kwartyła): osoby podlegające mobbingowi: 24%, grupa ryzyka 52% i osoby nie podlegające mobbingowi 24%.



Rys. 1. Podział przebadanej próby pod względem doświadczania mobbingu

Źródło: Opracowanie własne.

Wartym bliższego przyjrzenia się są pewne charakterystyki przebadanej próby oraz wyłonionej z niej grupy osób doświadczających mobbingu w miejscu pracy. Przebadana próba charakteryzowała się względną równowagą pod względem płci respondentów (47% kobiet i 53% mężczyzn). Jeśli chodzi o ofiary mobbingu proporcje te nieznacznie odwróciły się na rzecz kobiet: 53% ofiar stanowiły kobiety i 47% ofiar mężczyźni.



Rys. 2. Podział ofiar mobbingu pod względem płci

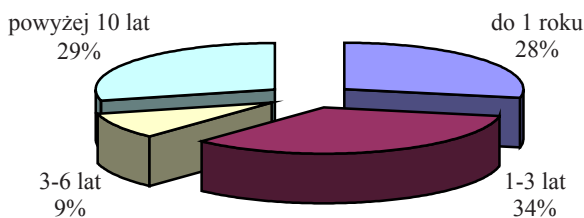
Źródło: Opracowanie własne.

Próba składała się z osób w różnym wieku, przeważała jednak grupa osób młodych: 25% respondentów stanowiły osoby do 25 roku życia, 44% osoby pomiędzy 26 a 35 rokiem życia, 15% osoby pomiędzy 36 a 45 rokiem życia i 8% osób powyżej tej granicy wieku. Jeśli chodzi o ofiary mobbingu, to proporcje wieku były zbliżone, z nieznacznym zwiększeniem się grupy osób powyżej 36 roku życia. Można wnioskować, że wiek ofiar nie ma znaczącego wpływu na występowanie mobbingu, aczkolwiek osoby starsze mogą być nań bardziej narażone.

Pod względem sektora zatrudnienia przebadana próba charakteryzowała się znaczną przewagą respondentów z sektora prywatnego (71% osób badanych) względem sektora państwowego (29% respondentów). W grupie ofiar nieco zwiększyły się proporcje na rzecz sektora państwowego (32% ofiar), co może świadczyć o nieco większym narażeniu na mobbing pracowników tegoż sektora.

W badaniu kontrolowano również branżę, z jaką związani byli respondenci. Prawie połowę przebadanej próby (47%) stanowili pracownicy branży przemysłowej, 17 % respondentów pochodziło z branży usługowej, 10% respondentów związanych było z handlem, 9% stanowili pracownicy administracji publicznej, 6% pracownicy służby zdrowia, 4% pracownicy oświaty i 7% osób związanych było z innymi branżami. Wśród ofiar mobbingu wzrosły odsetki osób pracujących w usługach (do 22%) i handlu (16%) oraz administracji publicznej (13%), co może świadczyć o większym prawdopodobieństwie występowania mobbingu w tych branżach.

Pod względem stażu pracy na próbę składało się 42% początkujących pracowników (pracujących do 1 roku), 26% osób pracujących od 1 do 3 lat, 11% osób pracujących od 3 do 6 lat i 21% osób pracujących powyżej 10 lat. W wyłonionej grupie osób mobbowanych proporcje te uległy zmianom. Okazało się, że ofiarami mobbingu najczęściej padały osoby pracujące od 1 do 3 lat (34% ofiar) oraz pracownicy doświadczeni, pracujący powyżej 10 lat (29% ofiar).

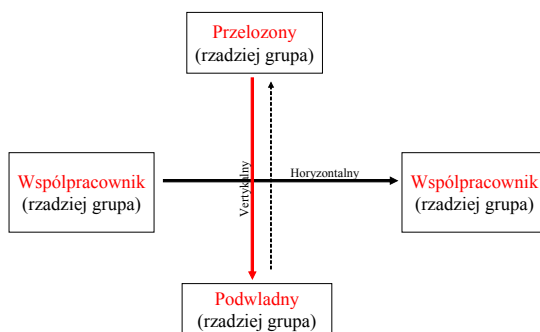


Rys. 3. Podział ofiar mobbingu pod względem stażu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Kontrolowano również stanowisko osób badanych. Ofiarami mobbingu padały osoby zajmujące rozmaite stanowiska w strukturze organizacyjnej. Najczęściej jednak grupę ofiar stanowili podwładni (70%) i specjaliści (20%), rzadziej kierownicy (10%). Przebadano zbyt mało osób zatrudnionych na stanowisku dyrektorskim (1%), by móc wyciągnąć wiarygodne wnioski na temat mobbingu wśród osób piastujących te stanowiska.

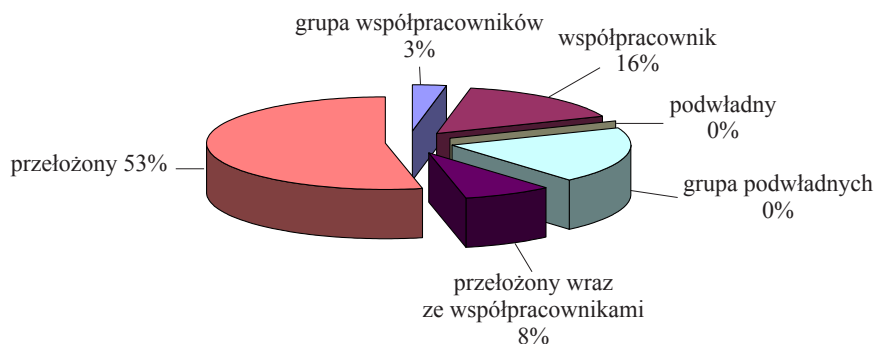
Przeprowadzone badanie pozwala na dokonanie pewnej charakterystyki prześladowców. Teoretycznie zakłada się, iż prześladowanie ma najczęściej charakter zstępujący, czyli jego sprawcą są raczej przełożeni aniżeli podwładni. Tym niemniej kierunek mobbingu może być także odwrotny. Mobbing może również zachodzić pomiędzy równymi rangą pracownikami. Możliwości te obrazuje poniższy schemat.



Rys. 4. Schemat relacji mobbingowych

Źródło: opracowanie własne.

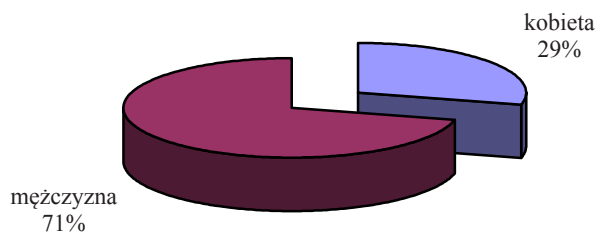
Wyniki badań potwierdziły powyższe założenia. Najczęściej sprawcą mobbingu był przełożony (53% zbadanych przypadków) bądź grupa przełożonych (20% zbadanych przypadków), rzadziej był to współpracownik (16%). W przebadanej próbie nie wskazano na podwładnego jako sprawcę prześladowania. Może to jednak wynikać ze specyfiki próby (mały odsetek respondentów na wyższych stanowiskach).



Rys. 5. Charakterystyka sprawcy mobbingu

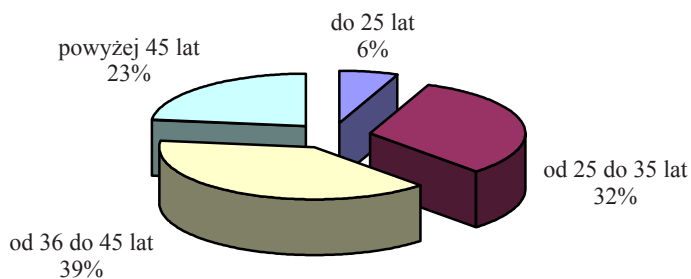
Źródło: Opracowanie własne.

Ofiary proszone były również o wskazanie płci i wieku sprawcy mobbingu. Wyniki badania wskazują, że sprawcą najczęściej był mężczyzna (71% sprawców). Wiek sprawcy mieścił się najczęściej w przedziale 36-45 lat (39% sprawców).



Rys. 6. Płeć sprawcy mobbingu

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 7. Wiek sprawcy

Źródło: Opracowanie własne.

Prezentowane socjologiczne i demograficzne zestawienia – choć dalekie od doskonałości, ze względu na niedoskonały dobór próby – mogą stanowić ważny

punkt wyjścia i odniesienia do badań epidemiologicznych mobbingu w Polsce. Z przekonaniem można stwierdzić, że istnieje potrzeba takich badań wraz z potrzebą uwrażliwiania pracodawców i pracowników na zagrożenie mobbingiem.

Przeprowadzone badanie miało jednak przede wszystkim charakter psychologiczny a nie socjologiczny. Oczywiście w przypadku zjawisk interdyscyplinarnych, do których należy również mobbing, sztucznym i niepotrzebnym było by oddzielanie obszarów w których dany fenomen się realizuje. Poza socjologią i psychologią mobbing winien być również rozpatrywany z płaszczyzny etycznej, prawnej, antropologicznej i socjobiologicznej (ta łączy z kolei psychologię z socjologią i biologią). Dla psychologa specjalizującego się w problematyce organizacji i zarządzania niezwykle ważne wydają się zagadnienia przyczyn (jak i skutków) mobbingu, zwłaszcza rozpatrywanych z płaszczyzny funkcjonowania organizacji (bardziej niż jednostki). Taki punkt widzenia mobbingu mieści się zresztą w paradygmacie leymannowskim.

Mobbing na tle zmiennych organizacyjnych – rys tradycji badawczej

Leymann upatrywał głównych przyczyn mobbingu w czynnikach tkwiących w organizacji, w której pojawiała się patologia. Przeprowadzone przez badacza i jego kontynuatorów analizy setek przypadków mobbingu wykazały powtarzający się kontekst organizacyjny sprzyjający występowaniu mobbingu. Tworzyły go: ekstremalnie słaba organizacja pracy/produkcji, słaby, niezaangażowany management, brak umiejętnego zarządzania konfliktami lub „prywatyzacja” konfliktów, słaba kooperacja, złe warunki pracy (za Leymann, 1996: 177-179). Spadkobiercy myśli leymannowskiej badali również społeczne i psychologiczne zmienne, które okazały się moderatorami dla mobbingu. Badania niemieckie Zapf, Knorz i Kulla przetłumaczoną wersją kwestionariusza LIPT (Zapf, Knorz, Kulla, 1996) na dwóch grupach ofiar mobbingu (N=50 i N=99) oraz grupie kontrolnej (N=160) wykazały, że im więcej społecznego wsparcia pracownicy otrzymywali od swoich podwładnych tym rzadziej padają oni ofiarą werbalnych ataków i gróźb oraz krytyki w pracy. Natomiast im więcej wsparcia istniało pomiędzy współpracownikami, tym rzadziej dochodziło do aktów izolacji, kpin i wyśmiewania się z pracowników oraz ich życia prywatnego.

Poszukiwania przyczyn mobbingu w podobnym duchu podjęła się fińska badaczka, Maarit Varja (1996). Przyjmując założenie, iż mobbing jest ekstremalnie negatywną formą interakcji społecznych badaczka poszukiwała jego przyczyn w psychologicznym i organizacyjnym klimacie, charakteryzującym firmy,

z którymi związani byli respondenci (N=949) odpowiadający na rozesłane pocztą kwestionariusze. Grupę osób mobbowanych stanowiło 10,1% respondentów. Do najważniejszych przyczyn mobbingu wskazywanych przez ofiary oraz świadków należały: słaby przepływ informacji, autorytarny sposób rozwiązywania konfliktów, brak współpracy i partycypacji w ustalaniu zadań i celów organizacyjnych, brak wpływu na własną sytuację i karierę zawodową. Ofiary uważały także, że atmosfera zawiści, oraz słabe kierownictwo wraz z walką o względy przełożonych były najczęstszymi przyczynami mobbingu.

Mobbing na tle klimatu organizacyjnego – wyniki badań własnych

Podążając za leymannowskim paradygmatem badań postanowiono zweryfikować hipotezę o związku mobbingu z czynnikami klimatu organizacyjnego na gruncie polskim. W tym celu posłużono się Kwestionariuszem do badania klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Bögela z roku 1992. Narzędzie to zostało przetłumaczone na język polski i wstępnie zwalidowano w roku 1997 przez Augustynowicza (por. Augustynowicz, 1997). Ostatecznej adaptacji kulturowej narzędzia do polskiej rzeczywistości dokonała autorka tego tekstu, wykorzystując wyniki analizy czynnikowej poszczególnych pozycji kwestionariusza. Ostatecznie wybrano czynniki charakteryzujące się najsilniejszym ładunkiem czynnikowym, co pozwoliło na stworzenie rzetelnej metody, odpowiedniej do badań klimatu psychologicznego i społecznego klimatu w organizacjach polskich. Zaadaptowana przez autorkę wersja kwestionariusza Rosenstiela i Bögela składa się z sześciu podskal badających następujące czynniki klimatu organizacyjnego:

1. Pytania dotyczące współpracowników. Większość pozycji tej skali odnosi się do charakteru i atmosfery panujących w organizacji stosunków międzyludzkich. Odpowiedzi na te pytania mają dostarczyć informacji, czy współpraca między pracownikami układa się dobrze, czy w ich wzajemnych kontaktach panuje życzliwość i koleżeństwo, czy też napięcie i rywalizacja. Zachowano 10 z 12 pytań, rzetelność skali mierzone α Cronbacha wynosi 0,86.

2. Pytania dotyczące przełożonych. Pytania z tej podskali odnoszą się do przestrzeganego przez pracowników stylu kierowania ich przełożonych. Jej konstrukcja opiera się o dychotomiczny podział orientacji przełożonego (wg koncepcji Bleaka i Muttona) na podwładnych bądź zadania:

- **styl zorientowany na zadania** (nacisk na wydajność i realizację zadań, przestrzeganie procedur, sztywne normy pracy, karanie błędów, nadzór),

- **styl zorientowany za podwładnych** (zainteresowanie pracownikiem i jego rozwojem, dbałość o dobre interakcje społeczne wewnątrz organizacji, motywowanie i nagradzanie osiągnięć, partycypacja decyzyjna).

Skalę tworzy 12 pytań (dwa usunięto), charakteryzuje ją wysoka rzetelność: α Cronbacha wynosi 0,92.

3. Pytania dotyczące organizacji pracy. Pytania z tej podskali dotyczą różnych aspektów procesu organizowania pracy, czyli sposobów rozłożenia i przydziału zadań członkom organizacji. Badany jest stopień uwzględniania zdolności, potrzeb i możliwości pracowników w procesie przydziału zadań i obowiązków. Niektóre pytania dotyczą stopnia obciążenia pracą oraz właściwego przydziału zadań do kwalifikacji i możliwości pracowników. Badany jest także aspekt logistyczny, dotyczący procesów organizowania pracy w harmonijną całość. Zakłada się, iż sprawność mechanizmów koordynacji jednostek i zespołów pracowniczych umożliwia członkom organizacji utrzymanie świadomości celów pracy. Skalę tworzy 8 z 14 pierwotnych pytań, rzetelność skali mierzone α Cronbacha wynosi 0,81.

4. Pytania dotyczące informacji i komunikacji. Większość pozycji skali dotyczy komunikacji pionowej w firmie. Obejmuje ona porozumiewanie się w górę i w dół, wzdłuż poszczególnych szczebli hierarchicznej struktury organizacji. Tu zawiera się również informowanie o celach organizacji i zasadach postępowania. Część pytań dotyczy komunikacji poziomej, między współpracownikami. Zachowano 10 z 11 pozycji, rzetelność skali mierzone α Cronbacha wynosi 0,90.

5. Pytania dotyczące reprezentowania interesów pracowników. Pozycje z tej podskali służą badaniu oceniania i postrzegania przez pracowników funkcjonowania instytucji pracowniczych (związki zawodowe, rady pracownicze) mających reprezentować ich interesy.

Wyniki tej podskali mają pozwolić na stwierdzenie, czy pracownicy są właściwie reprezentowani w ewentualnych konfliktach z przełożonymi i kierownictwem organizacji. Skalę tworzy 6 z 7 pierwotnych pytań, rzetelność skali mierzone α Cronbacha wynosi 0,81.

6. Pytania dotyczące stwarzania szans awansu i rozwoju pracownikom. Ostatnia z podskal dotyczy szeroko pojętego systemu nagradzania oferowanego pracownikom. Badacze, przy jej konstrukcji, oparli się o hierarchię potrzeb Masłowa. Znajdują się tutaj pozycje odnoszące się do rozmaitych form motywowania pracowników. Pytania ogniskują się na zaspokojeniu potrzeb wyższych, na czele ze stwarzaniem możliwości rozwoju i doksztalcania. Wyniki tej podskali mają wskazywać na ile pracownicy postrzegają, iż stwarza się im szansę samorealizacji, dzięki adekwatnemu i satysfakcjonującemu systemowi nagród i awansów w organizacji. Niektóre pytania dotyczą także doceniania i nagradza twórczych rozwiązań. Zachowano 8 z 10 pytań, rzetelność skali mierzone α Cronbacha wynosi 0,85.

Użycie opisanego powyżej kwestionariusza i skorelowanie jego wyników z wynikami ze skali zachowań kwestionariusza SDM wykazało istnienie ujemnych, dość silnych korelacji pomiędzy klimatem organizacyjnym a mobbingiem.

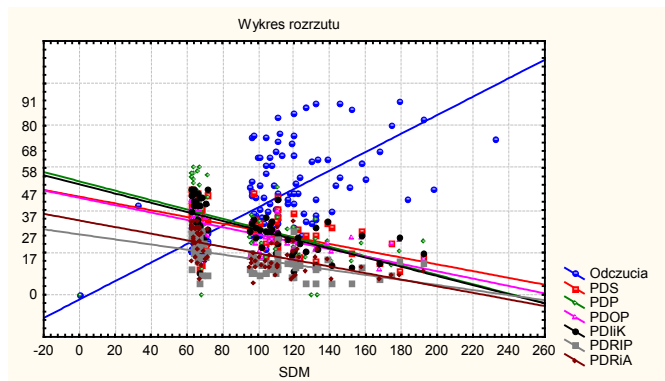
Zależności te, w odniesieniu do poszczególnych podskal kwestionariusza, obrazuje poniższa tabela (w porządku od najsilniejszych do najsłabszych korelacji).

Tabela 1. Korelacje porządku rang Spearmana (BD usuwane parami, $p < 0,05000$) mobbingu, mierzonego skalą SDM z wymiarami klimatu organizacyjnego (kwestionariusz Rosenstiela i Bögela)

Podskale Kwestionariusza Rosenstiela i Bögela	Korelacje z mobbingiem (z wynikiem SDM)
Skala dotycząca komunikacji i informacji	-0,682
Skala dotycząca przełożonych	-0,672
Skala dotycząca organizacji pracy	-0,625
Skala dotycząca reprezentowania interesów pracowników	-0,573
Skala dotycząca awansu, rozwoju i wynagradzania	-0,569
Skala dotycząca współpracowników	-0,542

Źródło: Opracowanie własne.

Najsilniejsze ujemne związki stwierdzono pomiędzy mobbingiem a dobrą komunikacją i sprawnym przepływem informacji oraz orientacją przełożonych na podwładnych jak i sprawną organizacją pracy. Istnieją także ujemne korelacje o przeciętnej sile pomiędzy mobbingiem a pozostałymi wymiarami klimatu organizacyjnego, mierzonego zaadaptowanym narzędziem Rosenstiela i Bögela. Wykres rozrzutu opisujących wyników przedstawi się następująco:



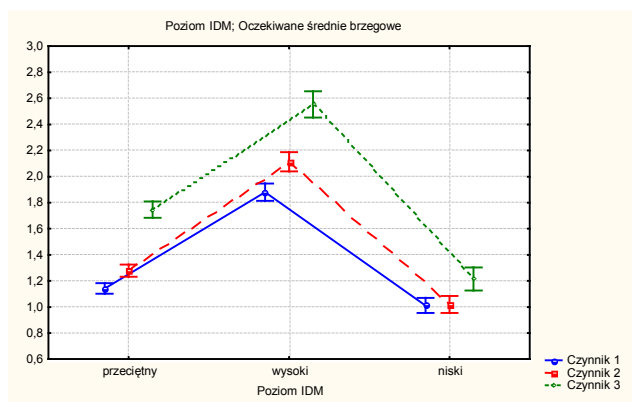
Rys. 8. Wykres rozrzutu wyników skal Rosenstiela i Boegela oraz skali odczuć z mobbingiem

Legenda: PDS – podskala dotycząca współpracowników PDP – podskala dotycząca przełożonych PDOP – podskala dotycząca organizacji pracy PDIIK – poskala dotycząca informacji i komunikacji PDRIP- podskala dotycząca reprezentowania interesów pracowników PDRiA – podskala dotycząca stwarzania w firmie możliwości rozwoju i awansu

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony wykres, poza opisanymi powyżej zależnościami, obrazuje również silną dodatnią korelację (0,799) pomiędzy skalą odzwierciedlającą negatywne odczucia osób mobbowanych (ODC) a wynikami skali zachowań mobbingowych (IDM).

Wartą uwagi wydaje się również analiza częstości występowania poszczególnych kategorii zachowań mobbingowych. Obrazuje ją poniższy wykres:



Rys. 9. Wykres natężenia poszczególnych kategorii zachowań mobbingowych

Legenda: Czynniki 1 – Zachowania bezpośrednio poniżające, ośmieszające i kompromitujące. Czynniki 2 – Zachowania izolujące, zastraszające, uniemożliwiające rozwój zawodowy. Czynniki 3 – Zachowania uderzające w realizację zadań zawodowych

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wykresu jednoznacznie pokazuje, że najczęściej osoby mobbowane z przebadanej grupy polskich pracowników stawały się ofiarą zachowań utrudniających bądź uniemożliwiających realizację zadań zawodowych. Jako kolejne pod względem natężenia pojawiały się zachowania izolujące, zastraszające, hamujące rozwój zawodowy pracownika. Rzadziej stosowano zachowania bezpośrednio poniżające i kompromitujące ofiarę.

Podsumowanie

Zarówno wyniki badań eksploracyjnych nad mobbingiem, których pokłosiem jest propozycja narzędzia do badania mobbingu w Polsce (Kwestionariusz SDM) jak i przedstawione wyniki pilotażowego badania mobbingu w Polsce potwierdzają wstępne założenia, że badany fenomen – mimo pewnego międzykulturowego uniwersalizmu posiada dość silną kulturową specyfikę. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że mobbing jest prawdopodobnie powszechną patologią dotyczącą pracowników

polskich organizacji (24% ofiar z przebadanej próby). Niewątpliwie istnieje potrzeba przeprowadzenia badań epidemiologicznych mobbingu w naszym kraju.

Dość silne korelacje mobbingu z czynnikami klimatu organizacyjnego są z kolei ważną wskazówką do kierunku działań prewencyjnych i naprawczych. W ramach programów uzdrawiających szczególnie nacisk winien być więc położony na działania zmierzające do usprawnienia przepływu informacji w organizacji, na uwrażliwienie przełożonych na potrzeby i sytuacje pracowników oraz na ogólną poprawę porządku i organizacji pracy w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Augustynowicz P. 1997, *Adaptacja kulturowa kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego*, praca magisterska napisana pod kier. S. Witkowskiego, Wrocław.
- Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., 2004, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Warszawa: Difin.
- Delikowska K., 2003, *Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy*, publikacja Wspólnoty Roboczej Związków Organizacji Socjalnych, Społecznik nr. 7.
- Durniat K., 2006, *Mobbing jako patologia społeczna*, w: J. Klebaniuk (red.), *Człowiek wobec masowych zjawisk społecznych*, Wrocław: Oficyn Wydawnicza ATUT.
- Durniat K., Kulczycka A., 2006, *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 Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Durniat K., 2006, *The supra-cultural dimension of mobbing as psychopathology of contemporary society*, w: J. Mesjasz, Czapięga A. (red.), *Psychopathologies of Modern Society*, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Durniat K., *Międzykulturowy charakter mobbingu* – w druku, po recenzjach.
- 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.
- Kmiecik-Baran K., Rybicki J., 2004, *Mobbing. Zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Gdańsk: Pomorski Instytut Demokratyczny.
- Kulczycka A., Durniat K., 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.
- Leymann H., 1990, *Mobbing and Psychological Terror at Workplace*, in: *Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2.
- Leymann H., 1996, *The Mobbing Encyclopaedia*. <http://www.leymann.se>, zasoby internetowe.
- Leymann H., 1996, 5(2), *The content and development of mobbing at work*, p. 165-184 in *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Lorenz K., 1996, *Tak zwane zło*, Warszawa: PIW.
- Vartia M., 1996, 5(2), *The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate*, p. 203-214, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Zapf D., Knorz C., Kulla M.: *On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment and health outcomes*, p. 215-237 in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Noty o Autorach

Dr Małgorzata Adamska-Chudzińska, Uniwersytet Marii Curie-Skodowskiej w Lublinie

Dr Sławomir Banaszak, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Prof. dr hab. Grażyna Bartkowiak, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Dr Ilona Świątek-Barylska, Uniwersytet Łódzki

Dr Sławomira Kamińska-Berezowska, Uniwersytet Śląski w Katowicach

Dr Arleta Olbrot-Brzezińska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Doktor, Uniwersytet Łódzki

Dr Katarzyna Durniat, Uniwersytet Wrocławski

Dr Barbara Fryzeł, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Dr hab. Zbigniew Galor, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Dr Joanna Hałaj, Uniwersytet Rzeszowski

Prof. dr Geert Hofstede, emerytowany profesor Uniwersytetu w Maastricht, Holandia

Prof. zw. dr hab. Henryk Januszek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Mgr Justyna Kliombka-Jarzyna, Uniwersytet Łódzki

Dr Jagoda Jezior, Uniwersytet Marii Curie-Skodowskiej w Lublinie

Dr Sylwester Kania, Uniwersytet Gdański

Dr inż. Jacek Korski, Politechnika Śląska

Dr Elżbieta Kowalczyk, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Dr Agnieszka Kozak, Katolicki Uniwersytet Lubelski

Mgr Bożena Matuszczak-Królak, Uniwersytet Łódzki

Dr Mariola Łaguna, Katolicki Uniwersytet Lubelski

Mgr Marta Moczulska, Uniwersytet Zielonogórski

Prof. dr hab. Jerzy Olszewski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Dr Beata Pawłowska, Uniwersytet Łódzki

Dr Renata Krzykała-Schaefer, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Prof. dr hab. Jan Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Mgr Sebastian Skolik, Politechnika Częstochowska

Prof. zw. dr hab. Janina Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski

Dr Małgorzata Suchacka, Uniwersytet Śląski w Katowicach

Dr Andrzej Suwalski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Prof. zw. dr hab. Marek S. Szczepański, Uniwersytet Śląski w Katowicach

Dr Agnieszka Wartecka-Ważyńska, Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu

Dr Przemysław Wechta, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,
Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Prof. dr hab. Rüdiger Wink, Uniwersytet w Bochum, Niemcy

Oddajemy do rąk Czytelników monografię naukową będącą dziełem interdyscyplinarnym. Opatrzyliśmy tę monografię tytułem *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*. Autorzy poszczególnych rozdziałów podejmują niezwykle ważne zagadnienia związane z funkcjonowaniem nowoczesnych organizacji. Jednocześnie, prezentują oni różnorodne podejścia badawcze i punkty widzenia, oświetlając zarówno fizjologię, jak i patologię organizacyjną. Podzieliliśmy te autorskie rozważania na sześć części, które obejmują kulturę organizacji, kierownictwo organizacji, problemy partycypacji pracowniczej, politykę personalną, społeczną odpowiedzialność organizacji gospodarczych oraz relacje między rynkiem pracy a organizacyjnymi patologiami. Tym samym Czytelnik otrzymuje obszerny co do zakresu obraz działania współczesnych organizacji, mogący z pewnością stanowić punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych analiz penetrowanych zagadnień.

W szczególności podkreślamy doniosłość poznawczą oraz praktyczną ważkość problematyki, a także jej klasyczny charakter, który na tle ultranowoczesnych subdyscyplin wydaje się właśnie bardzo „na czasie”. Obecnie bowiem, praca, jej miejsce i rola w życiu człowieka, organizacje czy nowoczesne zarządzanie podlegają głębokim przeobrażeniom. Jednakże zasadnicze komponenty pracy i organizacji są względnie niezmiennie od dziesięcioleci. Co więcej – współczesne przemiany gospodarcze i społeczne sprzyjają jedynie, jak mogłoby się wydawać, zainteresowaniu pracą, organizacją, rolą rynków w kształtowaniu stosunków społecznych.

Ze „Słowa wstępnego” Redaktorów

ISBN 978-83-88018

**Wydawnictwo Wyższej
Szkoły Komunikacji
i Zarządzania**

**61-577 Poznań,
ul. Różana 17a
tel. 061 8 345 914
fax 061 8 345 912**