

ISSN 1643 7446

pracy

Redakcja naukowa  
Danuta Walczak-Duraj

2 (292) 2018 (LI)

# Humanizacja

humanizacja pracy 2 (292) 2018 (LI)

## KOLEGIUM REDAKCYJNE

*Danuta Walczak-Duraj* (redaktor naczelna), *Grzegorz Matuszak* (redaktor językowy), *Wacława Starzyńska* (redaktor statystyczny), *Łukasz Kutyło* (członek), *Radosław Knap* (sekretarz redakcji), *Tadeusz Milke* (redaktor techniczny), *Jacek Kubacki* (skład komputerowy)

## RADA PROGRAMOWA

*Waldemar Bańka* (przewodniczący), *Julian Bugiel*, *Werner Fricke*, *Lesław Haber*, *Walerij Nowikow*, *Yaroslav Pasko*, *Arkadiusz Potocki*, *Zdzisław Sirojć*, *Helena Strzemińska*, *Janusz Sztumski*, *Jan Wojtyła*, *Lidia Zbiegień-Maciąg*, *Joanna Koprowicz*

## RADA RECENZENTÓW

*Adam Bartoszek*, *Felicjan Bylok*, *Zdzisława Janowska*, *Jolanta Kopka*, *Jan Maciejewski*, *Janusz Mariański*, *Jan Sikora*, *Urszula Swadźba*

### ADRES REDAKCJI

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku  
„Humanizacja Pracy”  
al. Kilińskiego 12  
09-402 Płock

#### Kontakty

fax. 024/366 41 64

kom. 604 39 60 41

lub 601 28 72 44

e - mail: [humanizacja@wlodkowic.pl](mailto:humanizacja@wlodkowic.pl)

[www.humanizacja-pracy.pl](http://www.humanizacja-pracy.pl)

ISSN 1643 – 7446

**SZKOŁA WYŻSZA IM. PAWŁA WŁODKOWICA  
W PŁOCKU**



**Redakcja naukowa  
Danuta Walczak-Duraj**

**Kwartalnik**

**2(292)**

**Płock 2018 (LI)**

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Danuta Walczak-Duraj

SEKRETARZ: Radosław Knap

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

**PŁOCK 2018**

PL ISSN 1643 – 7446

## SPIS TREŚCI

### ARTYKUŁY

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Agnieszka Polanowska                                                          |           |
| <b>Analiza wybranych ryzyk z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi .....</b>  | <b>9</b>  |
| Tomasz Janik                                                                  |           |
| <b>Kreowanie zaangażowania wolontariuszy – rekomendacje dla liderów .....</b> | <b>25</b> |
| Tadeusz Kowalewski                                                            |           |
| <b>Przedsiębiorczość studencka wyzwaniem dla uczelni .....</b>                | <b>43</b> |
| Waldemar Bańka                                                                |           |
| <b>Marka osobista wartością społeczną menedżera operacyjnego .....</b>        | <b>61</b> |
| Stanisław Kosiński, Krystyna Leśniak-Moczuk, Kamila Warchoł                   |           |
| <b>Prorodzinne atrybuty telepracy .....</b>                                   | <b>75</b> |

### RECENZJA

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Felicjan Byłok, Urszula Swadźba, Danuta Walczak-Duraj, <i>Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego</i> , Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 2017, ss. 273. |    |
| - recenzent Monika Żak .....                                                                                                                                                    | 95 |



## CONTENTS

### ARTICLES

Agnieszka Polanowska

|                                                                                  |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Analysis of Chosen Risks Associated with Human Resources Management .....</b> | <b>9</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|

Tomasz Janik

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Creating Volunteers' Engagement – Recommendations for Leaders .....</b> | <b>25</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|

Tadeusz Kowalewski

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Entrepreneurship is a Challenge for the University .....</b> | <b>43</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|

Waldemar Bańka

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Personal Brand as a Social Value of Operational Manager .....</b> | <b>61</b> |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|

Stanisław Kosiński, Krystyna Leśniak-Moczuk, Kamila Warchoń

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Family-Friendly the Attributes of Teleworking .....</b> | <b>75</b> |
|------------------------------------------------------------|-----------|

### REVIEWS

|                                                                                                                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Felicjan Bylok, Urszula Swadźba, Danuta Walczak-Duraj, <i>Work and consumption in the perspective of the creation of axioormative order</i> , "Śląsk" Publishing House, Katowice 2017, ss. 273.- reviewer Monika Żak ..... | 95 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|



## СОДЕРЖАНИЕ

### СТАТЬИ

Агнешка Полановска

|                                                                              |          |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Анализ отдельных рисков в области управления людскими ресурсами .....</b> | <b>9</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|

Томаш Яник

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Создание волонтерской деятельности - рекомендации для руководителей .....</b> | <b>25</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|

Тадеуш Ковалевски

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Студенческое предпринимательство является вызовом для университета .....</b> | <b>43</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|

Вальдемар Банька

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Социальная ценность персонального бренда для оперативного менеджера .....</b> | <b>61</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|

Станислав Косиньски, Кристина Лёсняк-Моцзук, Камила Вархол

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>Семейные атрибуты телеработы .....</b> | <b>75</b> |
|-------------------------------------------|-----------|

### Отзывы

|                                                                                                                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Фелиджан Былок, Уршула Свадба, Данута Вальчак-Дурай, Работа и потребление в перспективе создания аксиомативного порядка, издательство «Силезия», Катовице 2017, стр. 273.- рецензент Моника Жак .....</b> | <b>95</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|



*Agnieszka Polanowska*

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu

Wydział Zarządzania i Administracji

Katedra Zarządzania

e-mail: a.polanowska@poczta.onet.eu

## **Analiza wybranych ryzyk z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi**

*Sukces jest wynikiem właściwej decyzji*

Eurypides

### **Abstrakt**

Ryzyko wpisane jest w każdy obszar działalności gospodarczej. Wpływa bowiem na poziom skuteczności działania danej organizacji, a także rozmiar możliwych niepowodzeń zarządczych. Stąd też jest elementem, który wymaga szczegółowej identyfikacji, monitorowania oraz podejmowania rozważnych, odpowiedzialnych decyzji. W artykule podjęto próbę teoretycznego i praktycznego rozpoznania ryzyka w obszarze zasobów ludzkich. Przedstawiono istotę, kluczowe elementy, zróżnicowane klasyfikacje ryzyka oraz wyodrębniono podstawowe źródła jego pochodzenia. Zaprezentowany model ryzyka jest obiektem analizy i oceny dokonanej na przykładzie współczesnych przedsiębiorstw. Przedstawiony zakres przybliży odbiorcy aktualność tematu oraz rozmiar ryzyka i wiodące obszary problemowe. Założeniem autorki jest poruszenie kwestii ważnych, zarówno dla menedżera, jak i dla ogólnego funkcjonowania organizacji.

**Słowa kluczowe:** analiza ryzyka, przedsiębiorstwo, ryzyko personalne, zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi.

### **Wstęp**

W nurt współczesnego zarządzania wpisana jest koncepcja związana z ryzykiem. Na jego wystąpienie narażone są zróżnicowane zasoby przedsiębiorstwa, zarówno te materialne, dotyczące m.in. zasobów finanso-

wych, rzeczowych, ludzkich, jak i zasoby niematerialne związane przede wszystkim z wiedzą, marką produktów i usług, reputacją firmy, architekturą, czyli siecią relacji interpersonalnych, kulturą organizacyjną, własnością intelektualną. Obejmują one również prawo autorskie, prawo wynalazcze oraz prawo do znaków towarowych, a zatem występują w formie patentów, licencji, koncesji. Ryzyko dotyczy bezpośrednio bądź pośrednio każdego obszaru działalności gospodarczej i przyjmuje w niej znaczenie statyczne bądź dynamiczne. Kluczowym zasobem firmy, który narażony jest na prawdopodobieństwo jego wystąpienia są pracownicy. Jednak konsekwencje wszelkich niekorzystnych dla danego podmiotu zdarzeń, w największym stopniu ponosi pracodawca.

Zasoby ludzkie traktowane są jako integralna część każdego przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu zagrożenia z nimi związane, przybierają zróżnicowane klasyfikacje. Wiążą się one z aspektami prognozowania, pozyskiwania, wdrażania pracowników do firmy. Następnie dotyczą ich motywowania, oceniania, rozwoju zawodowego. Stąd też ryzyko w tym obszarze związane jest z planowaniem i pozyskiwaniem pracowników, następnie działaniami zawodowymi, realizowanymi aż do momentu rozwiązania bądź wygaśnięcia stosunku pracy.

Celem artykułu jest teoretyczne i praktyczne rozpoznanie ryzyka, utożsamianego z mechanizmem zarządzania zasobami ludzkimi. Zawiera się ono w rozważaniu odnoszące się do dwóch aspektów. W pierwszym z nich zaprezentowane treści wynikają z przeglądu literatury przedmiotu, natomiast drugi aspekt rozważań dotyczy analizy danych empirycznych, pochodzących z badań terenowych przeprowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach. Na czym polega ryzyko i jakie przybiera znaczenia terminologiczne? Jakie są jego podstawowe elementy oraz klasyfikacje w literaturze przedmiotu? Jakie wyróżnia się kluczowe źródła ryzyka? Na jakie rodzaje ryzyka narażone są współczesne przedsiębiorstwa? Jakie działania podejmują zarządzający, by niwelować ryzyko w firmie? Pytania te odnoszą się do głównych kwestii zawartych w niniejszej publikacji. Współcześnie nie ma możliwości całkowitego wyeliminowywania ryzyka z działalności przedsiębiorstw. Jednak ważne są inicjatywy przeciwdziałające lub zmniejszające negatywne skutki jego wystąpienia w praktyce. Warto zatem przybliżyć czytelnikowi teoretyczne rozpoznanie ryzyka poprzez jego identyfikację oraz propozycję klasyfikacyjną. Nowy model podziału ryzyka stanowi podstawę do jego analiz pod kątem

współczesnych przedsiębiorstw. Zawiera on dziewięć kluczowych, hipotetycznych zagrożeń z obszaru zasobów ludzkich, które szczegółowo opisano w dalszej części artykułu.

### **1. Istota, elementy i klasyfikacje ryzyka zasobów ludzkich**

Ryzyko stanowi nieodłączny element procesu podejmowania decyzji w każdej współczesnej organizacji. Wstępne rozpoznanie niniejszego zagadnienia wymaga sprecyzowania znaczenia ryzyka, wskazania jego podstawowych elementów oraz zróżnicowanych klasyfikacji. W terminologicznym ujęciu ryzyko ma znamiona interdyscyplinarne, ponieważ dotyczy wielu dziedzin, związanych z szeroko pojmowanym zarządzaniem. Koreluje ono z niepewnością podejmowanych działań i obejmuje swoim zasięgiem zakres prognostyczny zasobów ludzkich, poprzez nawiązanie stosunku pracy, aż po rozstanie się z pracownikiem. Pośrednio przekłada się to na aspekt planowania, motywowania, oceniania, kontrolowania, rozwoju, inwestowania oraz zwalniania.

Ryzyko dotyczy bezpośrednio umiejętności przewidywania wystąpienia określonych zdarzeń bądź osiągnięcia oczekiwanych lub niepożądanych wyników. W literaturze przedmiotu ma ono zazwyczaj podłoże ujemne i stanowi prawdopodobne źródło niepowodzeń, dlatego uznawane jest przez M. Krupę za przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznan, niepewny i problematyczny (Krupa 2002: 15). Podobnego zdania jest L. Tepnan, który ryzyko uważa za możliwość zaistnienia niekorzystnej sytuacji podczas realizacji planów i wykonywania budżetów przedsiębiorstwa. Stąd też ryzyko terminologicznie uznawane jest za ewentualne prawdopodobieństwo utraty zasobów lub nie uzyskania dochodów, w porównaniu z przyjętym założeniem. Uwzględnia ono racjonalne gospodarowanie zasobami, w toku funkcjonowania firmy (Tepnan 2001: 20). Również J. Sinkey określa ryzyko (...) *jako niepewność związaną ze zdarzeniem lub dochodem w przyszłości* (Sinkey 1992: 391). Z kolei W. A. Rowe uważa, że ryzyko stanowi negatywną konsekwencję jakiegoś zdarzenia, czyli urzeczywistnianie się czegoś niepożądanego (Rowe 1977: 24). Do wymienionych interpretacji nawiązuje A. Willet, który ryzyko uznaje za (...) *zobiektywizowaną niepewność wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Zatem ryzyko zmieni się wraz z niepewnością, nie zaś ze stopniem prawdopodobieństwa* (Willet 1951: 6). G. Borys ukierunkowuje się w ryzyku na trojaki niebezpieczeństwo związane z: błędnymi

rozstrzygnięciami podjętych decyzji, niepowodzeniem działania oraz negatywnym odchyleniem od celu (Borys 1996: 12 – 19; 39 - 54). Rozpoznawane ryzyko może być także wkomponowane w strategię firmy, gdzie A. Stabryła interpretuje je jako stan niepewności osiągnięcia założonego efektu (Stabryła 2006: 118). Podobnie w kolejnej definicji, ryzyko traktowane jest jako możliwość poniesienia straty, która jednocześnie akcentuje jego właściwości, takie jak niepewność, czy zagrożenie (Carter, Demczur 2008). Ogólnie można przyjąć, wspomniane już wcześniej statyczne i dynamiczne podejście do ryzyka. Pierwsze dotyczy negatywnego postrzegania, które stanowi zagrożenie związane ze stratami. Natomiast perspektywa dynamiczna, obok strat, uwzględnia także korzyści.

Ryzyko stanowi element rozgraniczający dwie płaszczyzny. Pierwsza to pewność związana ze świadomością wystąpienia ryzyka, natomiast druga dotyczy niepewności. Obie płaszczyzny świadomości i nieświadomości równoważy ryzyko. Stanowi ono bowiem odzwierciedlenie rzeczywistości, gdzie z kolei pewność bądź niepewność określa sposób jej postrzegania (rysunek 1).

**Rysunek 1**

**Miejsce ryzyka w ujęciu pewności i niepewności**



Źródło: opracowanie własne

Ryzyko powiązane jest m.in. z podejmowaniem prób, świadomością bądź nieświadomością, eksperymentowaniem, osiąganiem sukcesów bądź ponoszeniem porażek. Dotyka również rozmiaru odpowiedzialności za decyzje, aspektu ustalania prawdopodobieństwa wystąpienia konkretnych zdarzeń lub uzyskania możliwego wyniku, a także przewidywania i prognozowania konkretnych działań perspektywicznych.

Współcześnie istnieją już pewne klasyfikacje oraz wprowadzane są nowe typologie ryzyk w obszar zasobów ludzkich. Z punktu widzenia zasięgu

konsekwencji wyróżnia się ryzyko wewnątrzorganizacyjne tzw. endogenne, które jest niewidoczne na zewnątrz oraz ryzyko utraty wizerunku na rynku pracy, tzw. ryzyko egzogenne (Lipka 2002: 44). M. Biegański i A. Janc w obrębie przedsiębiorstwa dokonują podziału ryzyka na dwie kluczowe grupy. Pierwsza z nich dotyczy ryzyka strategicznego, które bezpośrednio wiąże się z profilem działalności firmy, systemem zarządzania oraz strukturą organizacyjną. Ryzyko to oddziałuje na siłę konkurencyjną w perspektywie dłuższego okresu. Druga grupa obejmuje ryzyko operacyjne, jakie występuje w obszarze techniczno – operacyjnym oraz finansowym (Biegański, Janc 2001: 9). Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się także z ryzykiem normalnym, dopuszczalnym, niezbędnym oraz niedopuszczalnym (Nahotko 1996: 36 - 66).

Warto przytoczyć również kryterium stopnia powiązania ryzyka z konkretną funkcją, metodą, procedurą, koncepcją. W takim ujęciu ryzyko przybiera dychotomiczny podział na: ryzyko specyficzne oraz ryzyko niespecyficzne. W ryzyku specyficznym można uwzględnić przede wszystkim ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy, ryzyko selekcyjne, ryzyko podziału ról, ryzyko ewaluacyjne, ryzyko motywacyjne, ryzyko zwalniania. Natomiast do ryzyka niespecyficznego przyporządkować należy m.in.: ryzyko trudności w organizacyjnym komunikowaniu się, ryzyko różnic kulturowych, ryzyko konfliktu, ryzyko niekoherencji, ryzyko braku akceptacji, ryzyko logistyczne, ryzyko formalizacji, ryzyko efektywnościowe, ryzyko niedostatecznej ochrony danych osobowych. Niniejsza klasyfikacja stanowi źródło do modelowego ujęcia ryzyka zasobów ludzkich, które schematycznie przedstawiono na rysunku 2 oraz scharakteryzowano jego poszczególne rodzaje w tabeli 1.

**Rysunek 2****Modelowe ujęcie ryzyka zasobów ludzkich**

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 1****Charakterystyka poszczególnych ryzyk w obszarze zasobów ludzkich**

| Rodzaj ryzyka                                          | Wyszczególnienie                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ryzyko prognozy zasobów ludzkich                    | błędne wstępne oszacowanie potrzeb personalnych, zarówno pod względem jakościowym oraz ilościowym; wątpliwe decyzje długoterminowe                                     |
| 2. Ryzyko pozyskiwania zasobów ludzkich (zatrudnienia) | niewłaściwe procedury i metody rekrutacji oraz selekcji pracowników; wybór złego kandydata; brak dopływu specjalistów oraz tzw. świeżej kadry; niska efektywność pracy |
| 3. Ryzyko motywowania zasobów ludzkich                 | pomijanie zróżnicowanych bodźców motywacyjnych; rozbieżności interesów oceniających i ocenianych                                                                       |
| 4. Ryzyko oceny i kontroli zasobów ludzkich            | brak spójności między celami ocen, a założeniami przedsiębiorstwa oraz polityką personalną; niewłaściwa częstotliwość oraz błędnie dobrane metody i kryteria oceniania |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Ryzyko rozwoju zasobów ludzkich                                   | błędne sprecyzowanie potrzeb szkoleniowych; niewłaściwe projektowanie koncepcji szkolenia (m.in.: terminy, metody, warunki)                                                                                          |
| 6. Ryzyko wdrażania innowacyjności, w tym rozwiązań technologicznych | nieprzemyślane decyzje, trudności dostosowawcze; stagnacja pracowników w kontekście nowoczesnych rozwiązań                                                                                                           |
| 7. Ryzyko trafności inwestycji (uzyskanie sprzężenia zwrotnego)      | straty finansowe, brak efektów poprawy wydajności pracy                                                                                                                                                              |
| 8. Ryzyko konfliktu zasobów ludzkich                                 | niski poziom etyczny pracy; zmniejszenie poziomu integracji i poczucia tożsamości zespołowej; utrwalenie uprzedzeń oraz negatywnych emocji; opóźnienia w realizacji zadań                                            |
| 9. Ryzyko derekrutacji zasobów ludzkich                              | wiąże się z dezintegracją przedsiębiorstwa, fuzją, prywatyzacją; rosnąca obawa o bezpieczeństwo zatrudnienia w przyszłości obecnych pracowników; demotywacja i spadek bieżącej wydajności pracy; utrata specjalistów |

Źródło: opracowanie własne

Prezentacja graficzna zawiera podstawowe rodzaje ryzyka, jakie bezpośrednio dotyczą człowieka i jego sfery zawodowej. Stąd też ryzyko dotyczy kolejno zasobów ludzkich w obszarze: prognozy, zatrudniania, motywowania, oceny i kontroli, rozwoju, wdrażania innowacyjności, trafności inwestycji, konfliktu oraz derekrutacji. Ryzyko było i nadal będzie obecne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Stanowi ono element nieunikniony, który jednostka powinna wnikliwie analizować, oceniać i niwelować negatywne skutki jego występowania w poszczególnych obszarach działalności gospodarczej.

## 2. Źródła ryzyka w obszarze zasobów ludzkich

Ryzyko w sferze zasobów ludzkich może być wywołane przez indywidualum, w postaci konkretnej osoby, bądź przez stosowany w przedsiębiorstwie mechanizm zarządzania. Zasadnicze przesłankami takiej sytuacji wynikają m.in. z niedoskonałości kompetencyjnej, świadomego nieprzestrzegania prawa lub innych regulacji wewnątrz firmy (Bochniarz, Gugała 2005: 98). Stąd też należy uznać, iż podstawowe źródła ryzyka w obszarze zasobów ludzkich wynikają z warunków otoczenia przedsiębiorstwa (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), stylu i sposobu podejmowania decyzji oraz cech, którymi charakteryzują się podmioty decyzyjne.

W świetle czynników wpływających na ryzyko wyodrębnia się dwie zasadnicze kategorie. Pierwszą stanowią czynniki endogeniczne, natomiast drugą czynniki egzogeniczne. Czynniki endogeniczne tzw. wewnętrzne, dotyczą bezpośrednio przedsiębiorstwa i wynikają m.in. ze strategii danego podmiotu, struktury i kultury organizacyjnej oraz metody realizacji mechanizmu gospodarowania kapitałem ludzkim. Z kolei czynniki egzogeniczne są związane z otoczeniem zewnętrznym firmy i obejmują znamiona konkurencyjne, technologiczne, demograficzne, ekonomiczne, prawne, społeczno – kulturowe.

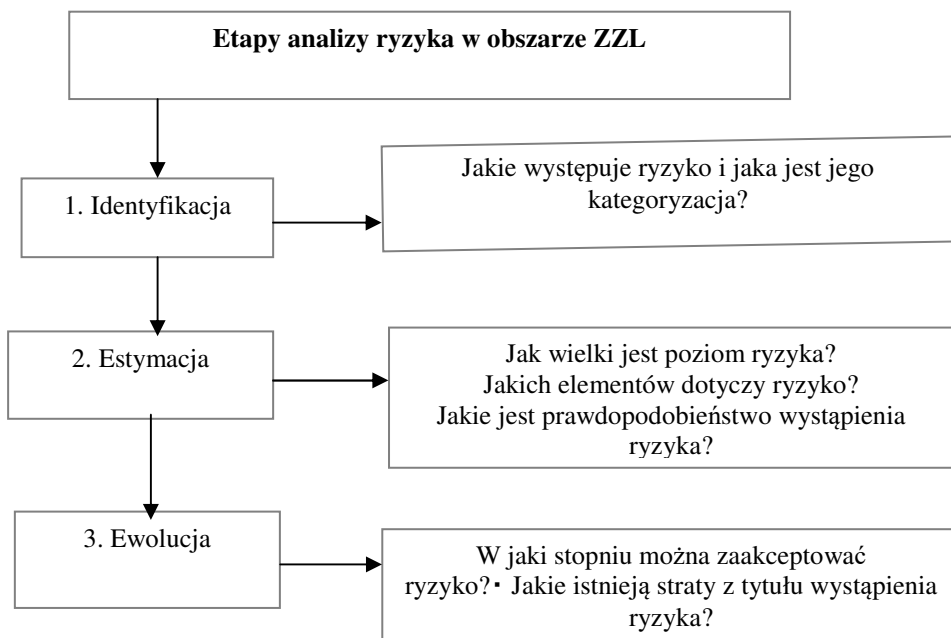
Z punktu widzenia zasobów ludzkich ważną rolę odgrywa rynek finansowy, rynek pracy, a także rynek usług szkoleniowych. Wiąże się to z perspektywą inwestycyjną, procesem rekrutacji, adaptacji oraz rozwoju pracowników w danym przedsiębiorstwie.

Źródła ryzyka w obszarze zasobów ludzkich mają swoje podłoże w elementach tj.:

- błędne, nieprzemyślane i nieodpowiedzialnie podejmowane decyzje;
- nieracjonalne lokowanie zasobów finansowych;
- nieprawidłowy system zarządzania przedsiębiorstwem z punktu widzenia stosowanych metod, procedur, technik, narzędzi;
- niezgodność kwalifikacji pracowników w kontekście potrzeb przedsiębiorstwa;
- praktykowanie mechanizmów niezgodnych z obowiązującymi przepisami prawa oraz zasadami etycznymi (np. w zakresie kształtowania warunków pracy, podejmowania inwestycji, wdrażania innowacyjności, budowania relacji interpersonalnych);
- stosowanie nowoczesnych technik informacyjnych oraz trendów technologicznych i kulturowych;
- zmiany w aspiracjach i preferencjach zawodowych pracowników;
- zmiany w gospodarce rynkowej (rynek finansowy, rynek pracy, rynek szkoleniowy);
- nieodpowiednie narzędzia ocen kompetencji zawodowych.

Na ogólny proces zarządzania ryzykiem składa się pięć grup kluczowych działań tj.: identyfikacja ekspozycji na ryzyko, pomiar wielkości podejmowanego ryzyka, sterowanie ryzykiem, kontrola podejmowanych przedsięwzięć, odpowiednie koordynowanie i administrowanie przepro-

wadzanymi działaniami (Thornhill 1989: 4). Powstanie ryzyka wymaga szczegółowej analizy, która przebiega w kilku etapach (rysunek 3).

**Rysunek 3****Etapy analizy ryzyka w obszarze ZZL**

Źródło: opracowanie własne

W pierwszej kolejności niezbędna jest identyfikacja ryzyka oraz jego źródeł. Wskazane jest rozpoznanie ilościowych i jakościowych czynników ryzyka. Kolejny poziom koresponduje z kategoryzacją ryzyka i wymaga szczegółowego określenia jego elementów oraz wyznaczenia granic dopuszczalności dla poszczególnych czynników ryzyka. Trzeci etap przybiera znamiona monitorowania i kontrolowania ryzyka oraz obejmuje działania prewencyjne. Podmioty odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie powinny monitorować i racjonalnie do potrzeb ustalać odpowiedni do zaakceptowania poziom ryzyka. Wartość, która narażona jest na ryzyko może przybierać dwukierunkową postać:

- materialną, prowadzącą do zwiększania kosztów, utraty konkurencyjności, zmniejszania zysków;

- niematerialną, związaną z utratą reputacji, zerwaniem kluczowych relacji interpersonalnych z kontrahentami, inwestorami.

Podejmowanie decyzji w obszarze ryzyka ma kluczowe znaczenie dla działań całego przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie ten fakt podkreślają autorzy w literaturze przedmiotu. Skutki ryzyka mogą bowiem wpływać na:

- funkcjonowanie przedsiębiorstwa obecnie oraz przyszłościowo;
- efektywność działalności gospodarczej;
- aspekty prawne oraz etyczne;
- bezpieczeństwo ludzi;
- relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym;
- aspekt ekonomiczny (Rutka, Czerska 2006: 206).

Rozpoznanie teoretyczne zagadnienia związanego z ryzykiem zasobów ludzkich ma przełożenie na aspekt praktyczny, który zawiera analizę i ocenę dokonaną w przedsiębiorstwach.

### **3. Analiza i ocena ryzyka w świetle praktyki współczesnych przedsiębiorstw**

Współczesne przedsiębiorstwa narażone są na ryzyko w każdym obszarze swojej działalności. Jednak szczegółowo o jego ukierunkowaniu, poziomie i zakresie występowania świadczą wyniki badań empirycznych wybranych firm produkcyjnych<sup>1</sup>. W formie wywiadu przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami dziesięciu przedsiębiorstw. Zasadniczym celem podejmowanych działań było ogólne rozpoznanie ryzyka z punktu widzenia praktyki zarządzania oraz pozyskanie danych, niezbędnych do określenia ich stopnia, rodzaju oraz obszaru występowania. Rezultaty empiryczne posłużyły do dalszej analizy i oceny ryzyka przedsiębiorstw skierowanych na: prognozę zasobów ludzkich, ich pozyskiwanie, motywowanie, ocenianie i kontrolowanie, rozwój, wdrażanie innowacyjności technicznej oraz technologicznej, inwestowanie, konflikto-wość oraz derekrutację.

---

<sup>1</sup> Badane przedsiębiorstwa są porównywalne pod względem wielkości zatrudnienia oraz profilu prowadzonej działalności. Wszystkie obiekty zlokalizowane są na obszarze województwa dolnośląskiego. Uzyskane do analizy dane pochodzą z bezpośrednio przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami każdej z firm. Badanie przeprowadzono w 2016 roku.

Pytania badawcze dotyczyły bezpośrednio kwestii związanych m.in. z:

- oszacowaniem skali zagrożenia ryzykiem,<sup>2</sup>
- precyzyjnym przyporządkowaniem poszczególnych ryzyk do każdego przedsiębiorstwa,<sup>3</sup> określeniem obszarów najbardziej narażonych na ryzyko,<sup>4</sup>
- wskazaniem czynników ryzyka,
- identyfikowaniem zachowań kierownictwa przedsiębiorstw wobec ryzyka,
- określeniem form radzenia sobie z ryzykiem,
- przedstawieniem działań niwelujących ryzyko.

Punktem wyjściowym badań terenowych było oszacowanie zagrożenia ryzykiem zasobów ludzkich w każdej firmie. Uzyskane rezultaty wykazały, że wszystkie przedsiębiorstwa zauważają problem ryzyka i kształtują pewne działania obronne. W dwóch podmiotach określono je jako małe, w pięciu jako średnie, natomiast w trzech jako duże. Jednak w poszczególnych obszarach funkcjonowania danej instytucji, poziom występowania jest zróżnicowany, co potwierdzono w dalszej części uzyskanych wyników. Następnie sporządzono macierz (tabela 2), w której zaznaczono wszystkie rodzaje ryzyka, jakie występują w konkretnych firmach.

**Tabela 2**

**Macierz zagrożenia zróżnicowanym ryzykiem w poszczególnych jego obszarach w świetle badanych przedsiębiorstw**

| Rodzaj ryzyka                                          | Numer badanego przedsiębiorstwa |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                                        | 1                               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Ryzyko prognozy zasobów ludzkich                    |                                 |   |   |   |   |   |   |   | X |    |
| 2. Ryzyko pozyskiwania zasobów ludzkich (zatrudnienia) | X                               | X | X |   | X |   | X |   |   | X  |
| 3. Ryzyko motywowania zasobów ludzkich                 |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

2 Warianty odpowiedzi: ryzyko duże, średnie, niewielkie, brak ryzyka.

3 W każdym przedsiębiorstwie wskazano wszystkie ryzyka, na które narażona jest badana instytucja.

4 W każdym przedsiębiorstwie wskazano tylko jeden obszar największego zagrożenia ryzykiem.

|                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. Ryzyko oceny i kontroli zasobów ludzkich                          |   |   | X |   |   |   | X |   |   |
| 5. Ryzyko rozwoju zasobów ludzkich                                   |   | X |   |   |   |   | X |   |   |
| 6. Ryzyko wdrażania innowacyjności, w tym rozwiązań technologicznych | X |   | X | X | X |   | X | X | X |
| 7. Ryzyko trafności inwestycji (uzyskanie sprzężenia zwrotnego)      |   |   |   |   | X | X |   |   | X |
| 8. Ryzyko konfliktu zasobów ludzkich                                 |   | X |   | X |   | X |   | X | X |
| 9. Ryzyko derekrutacji zasobów ludzkich                              |   |   |   |   |   |   | X |   |   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Najczęstszy zasięg ryzyka obejmuje sferę implementacji innowacyjności, w tym rozwiązań technologicznych (w 7 podmiotach). Takie wskazanie może wynikać ze specyfiki działalności analizowanych przedsiębiorstw). Równie wysokie zagrożenie dotyczy ryzyka pozyskania zasobów ludzkich oraz ryzyka konfliktowości (w 6 podmiotach). Sfera zatrudnienia może wynikać z deficytu specjalistów w obecnym systemie gospodarczym. Niedostrzegalne jest ryzyko w zakresie motywowania. Natomiast stosunkowo niskie obejmuje prognozę, a także derekrutację zasobów ludzkich (w 1 podmiocie).

Wszystkie wskazane w firmach rodzaje ryzyka wyselekcjonowano bardziej szczegółowo w kolejnej macierzy (tabela 3). Wyodrębniono w niej obszar ryzyka, na które dane przedsiębiorstwo jest narażone w największym stopniu. W takim ujęciu, kluczowe zagrożenie dotyka ryzyka pozyskiwania zasobów ludzkich (w 4 podmiotach jest jego duże nasilenie). Podłoże czynników, które wywołują ryzyko rozpoznano kolejno w następujących elementach tj.: zmiany w aspiracjach i preferencjach zawodowych pracowników oraz zmiany w gospodarce rynkowej (wskazano w 4 podmiotach); nieracjonalne lokowanie zasobów finansowych oraz niezgodność kwalifikacji pracowników w kontekście potrzeb przedsiębiorstwa (wskazano w 3 podmiotach); zastosowanie nieodpowiednich narzędzi ocen kompetencji zawodowych (wskazano w 1 podmiocie).

Tabela 3

**Macierz największego zagrożenia ryzykiem w poszczególnych jego obszarach w świetle badanych przedsiębiorstw**

| Rodzaj ryzyka                                                        | Numer badanego przedsiębiorstwa |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                                                                      | 1                               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Ryzyko prognozy zasobów ludzkich                                  |                                 |   |   |   |   |   |   |   | X |    |
| 2. Ryzyko pozyskiwania zasobów ludzkich (za-trudnienia)              | X                               | X | X |   | X |   |   |   |   |    |
| 3. Ryzyko motywowania zasobów ludzkich                               |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 4. Ryzyko oceny i kontroli zasobów ludzkich                          |                                 |   |   |   |   |   |   | X |   |    |
| 5. Ryzyko rozwoju zasobów ludzkich                                   |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6. Ryzyko wdrażania innowacyjności, w tym rozwiązań technologicznych |                                 |   |   | X |   |   |   |   |   |    |
| 7. Ryzyko trafności inwestycji (uzyskanie sprzężenia zwrotnego)      |                                 |   |   |   |   | X |   |   |   |    |
| 8. Ryzyko konfliktu zasobów ludzkich                                 |                                 |   |   |   |   |   |   |   |   | X  |
| 9. Ryzyko derekrutacji zasobów ludzkich                              |                                 |   |   |   |   |   | X |   |   |    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Ważny aspekt ujęto w szeroko pojmowanym zachowaniu kierownictwa firm wobec ryzyka. W tej kwestii dominowało kreowanie obszarów ryzyka (wskazało 6 przedsiębiorstw). Kolejno określono bierne oczekiwanie na negatywne konsekwencje działań personalnych (wskazały 3 przedsiębiorstwa) oraz reagowanie na sytuacje kryzysowe pod tzw. przymusem (wskazało 1 przedsiębiorstwo). Nikt nie wyszczególnił reakcji antycypujących. Świadczyć to może o tym, że istnieje świadomość ryzyka, jednak jego ukierunkowanie ma raczej znamiona pozytywne. Stąd też firmy nie chcą podejmować działań wyprzedzających, które mogą okazać się w przyszłości zbędne i wysokie finansowo.

Zbliżoną kwestię do zachowań stanowiły formy radzenia sobie z ryzykiem. Tutaj zdecydowanie dominowały inicjatywy związane z re-

dukcją ryzyka (wskazało 7 podmiotów). Następnie podkreślono dywersyfikację ryzyka (2 podmioty), która polega przede wszystkim na różnicowaniu prowadzonej działalności w celu rozproszenia związanego z nią ryzyka. Przykładowo może to oznaczać umiejętne pokrywanie strat jednej działalności poprzez zyski uzyskane z drugiej działalności. Tylko jedno przedsiębiorstwo przedstawiło swoje działania jako formę profesjonalnego unikania ryzyka. Wśród działań zmierzających do niwelowania ryzyka w obszarze personalnym wymieniano m.in.: zmiany w bieżącym systemie zarządzania, sprecyzowanie dokumentacji pracowniczej (przede wszystkim: umowy, regulaminy, zarządzenia), zwiększenie częstotliwości ocen pracowniczych oraz uszczegóławianie ich kryteriów, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, adekwatnie do obecnych i przyszłościowych potrzeb przedsiębiorstw, podejmowanie działań przekształcających dotychczasową metodę kształtowania relacji interpersonalnych, nawiązywanie współpracy z ekspertami przy podejmowaniu kluczowych dla firmy decyzji, wdrożenie profesjonalnego harmonogramowania priorytetowych spraw<sup>5</sup>. Wyniki przeprowadzonych badań świadczą o obecności ryzyka w działalności współczesnych przedsiębiorstw i permanentnej potrzebie monitorowania, koordynowania i implementowania odpowiednich czynności.

### **Podsumowanie**

Ryzyko z obszaru zasobów ludzkich jest wpisane w koncepcję współczesnego zarządzania. Dzisiejsze przedsiębiorstwa były, są i nadal będą narażone na ryzyko w tej sferze. Jednak przedstawiciele firm są świadomi potencjalnych zagrożeń. Nie stoją zatem biernie wobec ryzyka, lecz podejmują inicjatywy, mające monitorować, redukować skutki tego niebezpieczeństwa. Zagadnienie to stanowi także bodziec do rozwiązywania bieżących problemów, jakie pojawiają się w praktyce zarządczej. Syntetyczna prezentacja wyników dowodzi dominację ryzyka implementacji innowacyjności nad pozostałymi jego rodzajami. Wysoko kształtuje się także ryzyko pozyskiwania zasobów ludzkich oraz ryzyko konfliktów. Komparatywne zestawienie niniejszych danych stanowi drogowskaz działań dla pracodawców w zakresie budowania nowych rozwiązań, tworzenia koncepcji szkolenia i doskonalenia kadry zarządzającej, ustalania luk kompetencyjnych oraz potrzeb kadrowych.

---

5 Skumulowano tutaj wszystkie uzyskane propozycje niwelowania ryzyka, wskazane w badanych przedsiębiorstwach.

Zmiany w aspiracjach i preferencjach zawodowych pracowników oraz przekształcenia w gospodarce rynkowej stanowią kluczowe czynniki, które sprzyjają powstawaniu ryzyka. Z kolei kreowanie obszarów ryzyka, umożliwia podejmowanie inicjatyw ukierunkowanych na jego redukcję.

Ryzyko wpisane jest w działalność każdego przedsiębiorstwa. Jednak zarządzający nadal wykonują szereg działań, które mają je niwelować bądź redukować skutki niekorzystnych zdarzeń. W ostatecznych rezultatach podjęte decyzje świadczą o sukcesach bądź niepowodzeniach organizacji. Współczesne uwarunkowania dotyczące funkcjonowania organizacji wymagają eskalacji działań na rzecz eliminowania ryzyka, rozwoju kompetencji menedżerów, bowiem stabilność nie gwarantuje sukcesów na przyszłość przy tak sukcesywnym trybie postępu technologicznego, zmiennych warunkach rynkowych itp. Można zatem uznać, że w toku dotychczasowych przekształceń i dalszych zmian gospodarczych, doskonalenie pracowników, procesów i obszarów ryzyka jest mechanizmem koniecznym, ciągłym, indywidualnym, a zarazem niekiedy także zbiorowym.

### **Bibliografia:**

1. Biegański M., Janc A. (red.), 2001, *Hedging i nowoczesne usługi finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
2. Bochniarz P., Gugala K., 2005, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
3. Borys G., 1996, *Zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wrocław.
4. Carter T. S., Demczur J. M., 2008, *Legal Risk Management Checklist for Not-for-Profit Organizations*, Legal Risk Management Checklist, October.
5. Krupa M., 2002, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.
6. Lipka A., 2002, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
7. Nahotko, S., 1996, *Efektywność i ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
8. Rowe W. A., 1977, *An Anatomy of Risk*, New York.

9. Rutka R., Czerska M., 2006, *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
10. Sinkey J. F., 1992, *Commercial Bank Financial Management*, Macmillan Publishing Co., New York.
11. Stabryła A., 2006, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa.
12. Tepnan L. N., 2001, *Riski w ekonomice junitidana*, Moskwa.
13. Thornhill W. T., 1989, *Effective risk management for financial institutions*, Adminis - tration Institute, Illinois.
14. Willet, 1951, *The Economic Theory of Risk Insurance*, The University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

### **Analysis of Chosen Risks Associated with Human Resources Management**

#### **Summary**

Every aspect of business activity has its risks. Risk influences the efficiency levels and severity of potential management failures - this is true for every company. Thus it requires precise identification and monitoring. All decisions made in relation thereto need to be responsible and reasonable. This article deals with theoretical and practical aspects of identifying risks involved with human resources management. It presents key elements and various classifications of risks, as well as discusses the basic origins thereof. The risk model presented herein is the subject of analysis and evaluation illustrated by the case of modern enterprises. The article familiarizes the reader with the topic and its prominent problem areas. The aim of the article is to discuss the issues which are of great importance both for a manager and a general functioning of an organization.

**Key words:** risk analysis, enterprise, personal risk, human resources, Human Resource Management.

*Tomasz Janik*

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Wydział Zarządzania

Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem

e-mail: janik.tomasz@gmail.com

## **Kreowanie zaangażowania wolontariuszy – rekomendacje dla liderów**

### **Abstrakt**

Zaangażowanie sprzyja lepszemu funkcjonowaniu poszczególnych osób, zespołów i całych organizacji, dlatego wielu badaczy i praktyków zarządzania poszukuje determinant i czynników zwiększających to zaangażowanie. Wolontariat w naturalny sposób łączy osoby o potencjalnie wyższym poziomie zaangażowania, dlatego badania prowadzone wśród wolontariuszy mogą dostarczać cennych informacji, pozwalających lepiej rozumieć istotę tego zagadnienia (od strony teoretycznej) oraz podejmować działania sprzyjające większemu zaangażowaniu (od strony praktycznej). Celem artykułu jest ukazanie wybranych obszarów znaczeniowych zaangażowania oraz proponowanie rekomendacji dla liderów, które mogą sprzyjać kreowaniu większego zaangażowania. W artykule zestawiono angielskie i polskie określenia zaangażowania powiązane z praktycznymi przykładami oraz zaprezentowano wybrane wyniki badań przeprowadzonych wśród wolontariuszy Światowych Dni Młodzieży 2016.

**Słowa kluczowe:** kreowanie zaangażowania, wolontariat, zaangażowanie, zarządzanie wolontariuszami.

### **Wstęp**

Zaangażowanie w ostatnich latach budzi ogromne zainteresowanie badaczy i praktyków wielu dyscyplin, w tym także działalności organizacyjnej oraz zarządzania. Zaangażowanie pracowników przekłada się na konkretne korzyści dla przedsiębiorstwa (MacLeod, Clarke 2009; Łochnicka 2015).<sup>1</sup> Na rynku pracy poszukuje się nie tylko odpowiednio wy-

---

<sup>1</sup> Zob. także Corporate Leadership Council, *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*, Washington 2004,

kwalifikowanych pracowników, ale również wykazujących pożądane cechy osobowościowe i postawy. Ponadto nowocześni menedżerowie nie ograniczają się jedynie do finansowego motywowania swoich podwładnych lecz szukają sposobów zwiększania poziomu ich zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa i w wykonywaną pracę (Juchnowicz 2010; Juchnowicz 2012; Woźniak 2012). Odpowiednie metody kierowania i kształtowanie w pracownikach pożądanych postaw (takich jak lojalność czy zaangażowanie) wpisuje się kulturę organizacyjną, która stanowi fundament efektywnego rozwoju firmy (Kulczycka, Bukowska 2003).

Z drugiej strony w społeczeństwie obserwuje się rosnące zainteresowanie działalnością prospołeczną oraz dostrzega się korzyści z niej płynące. Dotyczy to zarówno wymiaru organizacyjnego – działalność organizacji non profit, wolontariat pracowniczy (Pieniążek 2016), wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR, jak również indywidualnego – wolontariat (Leśniewska 2016). Ludzie chcą współtworzyć dzieła, które uważają za ważne i są gotowi angażować się w nie, poświęcając swoje siły i środki.<sup>2</sup> Kreowanie zaangażowania jest zatem zagadnieniem bardzo ważnym z perspektywy menedżerów i przedsiębiorstw oraz poszczególnych osób. W przypadku organizacji i liderów prowadzi do efektywniejszego działania i skuteczniejszego realizowania celów, a jednostkom umożliwia całościowy rozwój, samorealizację oraz integralne realizowanie celów z różnych obszarów życia – osobistego, rodzinnego i zawodowego.

Działalność wolontariacka, z definicji podejmowana z pobudek innych niż finansowe (Horáková, Šobánková 2016), w naturalny sposób wiąże się z tematyką zaangażowania, a badania wolontariuszy dostarczają wiele cennych informacji, odnoszących się do tej kwestii. W literaturze można znaleźć wyniki badań i opracowania odnoszące się osobno do kwestii zaangażowania organizacyjnego i pracowniczego oraz wolontariatu. Niniejszy artykuł podejmuje próbę kompleksowego ujęcia tych zagadnień poprzez przeniesienie wyników badań przeprowadzonych wśród wolontariuszy, na płaszczyznę działalności organizacyjnej.

Celem artykułu jest ukazanie wybranych obszarów znaczeniowych zaangażowania poprzez zestawienie jego angielskich i polskich określeń oraz

---

[https://www.stcloudstate.edu/humanresources/\\_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf](https://www.stcloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf) (dostęp 21.12.2016 r.)

<sup>2</sup> Zob. raporty Stowarzyszenia Klon/Jawor.

powiązanie ich z praktycznymi przykładami. Na podstawie przeprowadzonych badań, zaproponowano wskazania dla liderów, które mogą sprzyjać kreowaniu większego zaangażowania wśród wolontariuszy lub pracowników, współtworzących prowadzoną przez nich organizację.

## 1. Różne określenia i rodzaje zaangażowania

W literaturze funkcjonują różne definicje (Janik 2017) i określenia dotyczące zaangażowania. W języku angielskim stosowane są określenia *commitment*, *engagement* oraz *involvement*, które w języku polskim określane są jednym słowem – zaangażowanie. W naturalny sposób rodzi się więc pytanie czy zaangażowanie jest jedno i czy cały czas mówimy o tym samym, posługując się jedynie różnymi słowami? Czy raczej jest wiele różnych zjawisk, postaw i procesów, które roboczo określamy wspólnym mianem „zaangażowania”?

Po pierwsze zaangażowanie można rozumieć jako poczucie przywiązania lub przynależności, co oddaje określenie *commitment* (Łochnicka 2015). W tym kontekście często mówi się wprost o relacji pracownika do organizacji, ale w szerszym ujęciu można mówić o związku pojedynczej osoby z określoną grupą (większą wspólnotą). Określenie *commitment* ujmuje zaangażowanie w kategoriach poczucia obowiązku i przywiązania emocjonalnego (Robinson, Perryman, Hayday 2004). Ten rodzaj zaangażowania wyraża się w trzech zasadniczych postawach (Łochnicka 2015). Pierwsza z nich odnosi się do sfery uczuciowej i polega na emocjonalnym związku jednostki z grupą, co określane jest mianem zaangażowania afektywnego (*affective commitment*), a jego przejawem jest pragnienie współtworzenia danej zbiorowości, jakie odczuwa osoba (Ibidem). Osoba zaangażowana afektywnie odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy oraz relacji ze współpracownikami i jest gotowa nie ograniczać swoich działań jedynie do wykonywania obowiązków, lecz jest skłonna robić coś więcej dla dobra grupy. Ponadto oczekuje się od niej aktywnego włączenia w kreowanie dobrej atmosfery w pracy (Robinson, Perryman, Hayday 2004).

Druga postawa odnosi się do sfery praktycznej i polega na przeprowadzaniu subiektywnego rachunku zysków i strat, wiążących się z opuszczeniem lub zmianą grupy. Uwzględnia on zarówno możliwości takiej zamiany, jak również jej koszty. Ujemny bilans sprawia, że osobie zależy na pozostaniu w organizacji, a zatem jest gotowa włożyć większy

wysiłek w działania zmierzające do osiągnięcia tego celu. W takim ujęciu mówi się o zaangażowaniu trwania (*continuance commitment*), które wyraża się w szeroko rozumianej potrzebie bycia w danej wspólnotcie (Łochnicka 2015). Takie zaangażowanie jest również nazywane strukturalnym lub formalnym (*structural commitment*) dla podkreślenia czysto transakcyjnego charakteru relacji osoby z grupą (Robinson, Perryman, Hayday 2004).

Trzecia postawa odwołuje się do systemu aksjologicznego, czyli norm i wartości wyznawanych przez daną osobę. W związku z nimi człowiek czuje się zobowiązany do lojalności i wierności danej grupie. Ten rodzaj określa się mianem zaangażowania normatywnego (*normative commitment*) i znajduje odzwierciedlenie w wewnętrznym poczuciu powinności pozostawania w organizacji (Łochnicka 2015). Inaczej jest ono zwane zaangażowaniem moralnym, w którym akcentowana jest wzajemna odpowiedzialność – osoby za grupę i grupy za osobę. Jest ona konsekwencją tego, że osoba czuje, że grupa jest „po jej stronie”, a atmosfera panująca w grupie sprzyja tworzeniu poczucia wzajemnego zobowiązania (Robinson, Perryman, Hayday 2004).

Powyższa typologia ewaluowała i w nowszych publikacjach można spotkać się z szerszym podziałem tego rodzaju zaangażowania. Obok zaangażowania uczuciowego, normatywnego i strukturalnego mówi się także o zaangażowaniu przynależności – *affiliative commitment* oraz zaangażowaniu połączenia – *associative commitment* (O'Malley 2000; Robinson, Perryman, Hayday 2004). Pierwsze z nich występuje gdy cele i wartości grupy są zgodne z celami i wartościami osoby, a ponadto osoba ta czuje się akceptowana w środowisku tworzonego przez społeczność grupy. Drugie pojawia się, gdy osoba uważa uczestnictwo w danej grupie za swoisty przywilej, gdyż prowadzi ono do zwiększenia jej samooceny, poczucia własnej godności i statusu (Robinson, Perryman, Hayday 2004).

Patrząc na zaangażowanie przez pryzmat terminu *commitment* odkrywamy, że jest ono kształtowane zarówno przez oddziaływania wewnętrzne, związane z konkretną osobą, jej sytuacją i subiektywnym jej postrzeganiem (takie jak cechy osobiste, rola społeczna w grupie, zakres obowiązków, wynagrodzenie) oraz zewnętrzne, związane z kontekstem środowiskowym w jakim człowiek żyje i funkcjonuje (takie jak kultura, normy, zwyczaje, wartości, wychowanie, styl życia, model rodziny). Poziom tego rodzaju zaangażowania przekłada się na poczucie dumy z bycia

członkiem danej grupy oraz w związanym z nim poczuciem lojalności wobec niej, silnym utożsamianiem się z nią i jej celami (Scholl; Łochnicka 2015).

Zaangażowanie w rozumieniu terminu *involvement* akcentuje uczestnictwo osoby w procesach tworzących grupę. Osoba zaangażowana jest włączana w procesy decyzyjne oraz przepływy informacji, co kształtuje w niej poczucie współtworzenia i współodpowiedzialności. Takie zaangażowanie buduje się dając możliwość samodzielnego organizowania swojego stanowiska, swobodę wykonywania swoich obowiązków, pozwalając na podejmowanie decyzji z zakresu wykonywanych zadań, słuchając sugestii oraz otwierając się na propozycje i pomysły itp. (Łochnicka 2015). W tym ujęciu zaangażowanie staje się cechą osoby niejako niezależną od niej samej lecz kształtowaną z zewnątrz (poprzez działania grupy).

Pojęcie *engagement* sprowadza zaangażowanie na płaszczyznę relacji osoby z grupą. Poziom zaangażowania jest proporcjonalny do stopnia utożsamiania się z celami i wartościami grupy, co prowadzi do wytworzenia w człowieku emocjonalnej więzi (Vance 2006; Łochnicka 2015). Inaczej ujmując, zaangażowanie wyraża się w przywiązaniu do wykonywanych obowiązków i uznawaniu osobistej odpowiedzialności za nie (Birtt 1999; Łochnicka 2015). Osoba zaangażowana, w tym rozumieniu, jest pochłonięta wykonywanymi zadaniami, wykonuje je energicznie i z poświęceniem (Schaufeli, Salanova, González-Roma , Bakker 2002; Łochnicka 2015). Ponadto uznaje swoje zadania za ważne, wartościowe, sensowne i prowadzące do osiągnięcia celów (osobistych i grupowych), dlatego też maksymalnie koncentruje się na nich, poświęca się im i wykonuje je z entuzjazmem (Kulikowski, Madej 2014; Łochnicka 2015).

W takim podejściu wyróżnia się trzy wymiary zaangażowania – zaangażowanie intelektualne (*intellectual engagement*), wyrażające się w myśleniu o pracy i o jak najlepszym jej wykonywaniu; zaangażowanie uczuciowe (*affective engagement*), wyrażające się w pozytywnych odczuciach związanych z wykonywaniem „dobrej roboty” oraz zaangażowanie społeczne (*social engagement*), wyrażające się w aktywnym w czaniu się w omawianie ze współpracownikami usprawnień dotyczących pracy (The Insights Group Ltd. 2014). Choć próby porządkowania terminologicznego, zawierające różne typologie zaangażowania są obecne w literaturze, to jednak pojawiają się r  wnie  osoby, które stoją na stanowisku,

że te rozróżnienia są sztuczne, a w rzeczywistości odnoszą się do tych samych rzeczywistości. W tym duchu uznają określenia *employee engagement* oraz *organisational commitment* za tożsame, a pierwsze z nich jedynie za nową odsłonę drugiego (Ferrer, Kirsch 2005).

Próbując określić wzajemne relacje pomiędzy różnymi rodzajami i określeniami zaangażowania można stwierdzić, że zaangażowanie uczuciowe (*affective commitment*) jest najbliższe znaczeniowo angielskiemu terminowi *engagement*, a zaangażowanie strukturalne, trwania (*structural, continuance commitment*) jest mu najdalsze (Robinson, Perryman, Hayday 2004). Z kolei zaangażowanie w rozumieniu *involvement* staje się narzędziem prowadzącym do zaangażowania rozumianego jako *engagement* (Łochnicka 2015). Zakres znaczeniowy poszczególnych angielskich terminów zaangażowania bywa doprecyzowywany różnymi określeniami. Podejmowane są naukowe próby empirycznego rozróżnienia określeń *work engagement*, *job involvement* oraz *organizational commitment*, w których również można odnaleźć propozycję zakresów znaczeniowych (Hallberg, Schaufeli 2006). Użyte określenie *work engagement* można przetłumaczyć jako zaangażowanie w pracę. W takim rozumieniu zaangażowanie uznawane jest za kategorię zdrowia psychicznego i w pierwszej kolejności jest związane z problemami zdrowotnymi (jak np. syndromy wypalenia czy depresji, zaburzenia snu czy dolegliwości somatyczne). Ten rodzaj zaangażowania wykazuje pozytywną korelację z zasobami pracy (autonomią i sprzężeniem zwrotnym), a negatywną korelację z postrzeganiem roli (nakładami pracy czy konfliktami ról), doświadczanymi jako wady podejmowanej pracy. Drugie określenie – *job involvement*, można przetłumaczyć jako zagłębienie w pracę. W takim rozumieniu zaangażowanie uznawane jest za kategorię opartą na czynnikach wewnętrznych i wykazuje pozytywną korelację ze znaczeniem wyników dla poczucia własnej wartości i sprzężenia zwrotnego. Ostatnie określenie – *organizational commitment*, można przetłumaczyć jako uczestnictwo w organizacji. W literaturze występuje ono również w wersji *commitment to organisation*, tłumaczonej jako oddanie organizacji (Mrówka 2010). W takim rozumieniu zaangażowanie uznawane jest za kategorię postawy przyjmowanej wobec organizacji i wykazuje silnie negatywną korelację z planowaniem zmiany pracy.

W literaturze o zaangażowaniu mówi się zasadniczo w kontekście organizacyjnym, uznając je za cechę charakteryzującą relację pracownika

i pracodawcy lub pracownika i organizacji. Jednakże w tym artykule świadomie rozszerzono zakres znaczeniowy zaangażowania, odnosząc je do ogólniejszej relacji pojedynczej osoby z grupą, zwłaszcza w kontekście członka lub wolontariusza ze wspólnotą nieformalną lub organizacją. Takie uogólnienie pozwala na szersze spojrzenie na kwestie zaangażowania i dokonywanie dokładniejszych jego analiz, uwzględniających rozmaite aspekty, których hermetyczne ujęcie organizacyjne nie obejmuje. Ponadto wpisuje się we współpracę pomiędzy sektorem biznesu a sektorem obywatelskim, tak istotną w dobie społecznej odpowiedzialności biznesu. Wymiana informacji i doświadczeń przynosi obopólne korzyści dla przedsiębiorstw i organizacji *non profit* oraz wspiera osobisty rozwój człowieka. Zaangażowanie osób w działalność zawodową i wolontariacką przekłada się na lepsze funkcjonowanie podmiotów poszczególnych sektorów systemu społeczno-gospodarczego, dlatego jest ważne dla całego społeczeństwa i jego zrównoważonego rozwoju.

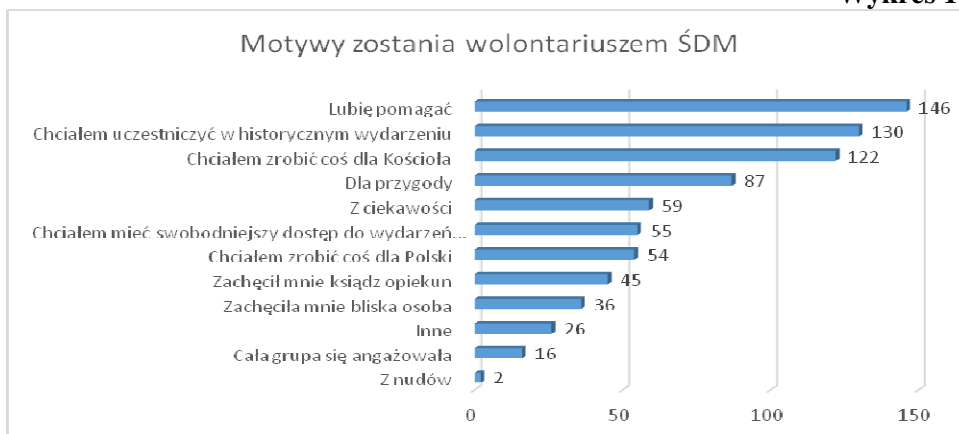
## **2. Motywacja wolontariuszy w kontekście zaangażowania**

Niniejsza publikacja odnosi się do wyników badań przeprowadzonych wśród wolontariuszy zaangażowanych w organizację i przebieg Światowych Dni Młodzieży w Krakowie w 2016 r. Na ankiety rozesłane drogą elektroniczną (po zakończeniu ŚDM 2016) odpowiedziało 220 osób.

W ramach ogólnej charakterystyki respondentów: większość (75 proc.) stanowiły kobiety; ze względu na wiek najwięcej respondentów mieści się w przedziale 19-25 lat (45,2 proc.), następnie 16-19 lat (24,7 proc.), powyżej 25 lat (19,6 proc.) oraz 12-15 lat (10,5 proc.); a ze względu na miejscowość zamieszkania wyróżniają się skrajne kategorie – powyżej 20 tys. mieszkańców (41,9 proc.), a poniżej 500 mieszkańców (1,8 proc.), natomiast ilość respondentów z pozostałych czterech przedziałów utrzymuje się na zbliżonym poziomie (11-16 proc.).

W deklarowanych przez wolontariuszy przyczynach włączenia się w organizację ŚDM (wykres 1) można dopatrywać się przesłanek do określenia rodzaju zaangażowania, który dominuje w ich postawie.

Wykres 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Podjęmowanie działalności ze względu na innych ludzi najsilniej koresponduje z zaangażowaniem przynależności lub połączenia. Na dominującą rolę pierwszego z nich wskazuje zwracanie szczególnej uwagi na zdanie i postępowanie lidera oraz współczłonków grupy. Osoby zaangażowane na sposób przynależności cenią sobie bycie częścią tej grupy, gdyż jej działalność wpisuje się w ich osobiste cele i wartości, dlatego liczą się ze zdaniem innych członków grupy i lidera, by być akceptowanym w tej społeczności. Zaangażowanie połączenia przejawiają osoby, które większą uwagę zwracają na opinie swoich bliskich (krewnych, przyjaciół). W tym rozumieniu włączanie się w określone dzieło ma służyć budowaniu osobistego wizerunku, a także zdobywaniu pozycji społecznej wśród ludzi, na których osobie zależy. Załączków zaangażowania połączenia można dopatrywać się w osobach, które deklarowały pragnienie uczestniczenia w historycznym wydarzeniu. Włączanie się w określone dzieło – uznawane za ważne, traktują jako przywilej, który daje im samym poczucie własnej wartości. Mieć swój udział w ważnym wydarzeniu oznacza czynne włączenie się w konkretne działania, dlatego ten przejaw można również przypisać do pojęcia *involvement*.

Najczęściej deklarowana przyczyna włączenia się w organizację ŚDM – chęć pomagania, znajduje się najbliżej zaangażowania normatywnego. Osoby, które uznają niesienie pomocy za coś dobrego, mobilizują się do większego wysiłku w imię wyznawanych przez siebie wartości. Silną więź z grupą wykazują wolontariusze, którzy deklarowali chęć

uczynienia czegoś dla kraju lub dla Kościoła. Wśród nich dominuje zaangażowanie uczuciowe, gdyż emocjonalne przywiązanie do tychże społeczności skłania do wykraczania poza zakres swoich obowiązków i robienia czegoś więcej dla dobra grup. Taka motywacja mieści się także w kategorii zaangażowania połączenia. Gdy deklaracje wolontariuszy związane są z poczuciem patriotyzmu lub wierności wyznawanym wartościom, ich aktywność wyraża troskę o dobro Ojczyzny lub wspólnoty, a bycie ich częścią staje się przywilejem i powodem do dumy.

Pozostałe odpowiedzi najbardziej korespondują z zaangażowaniem trwania, gdyż wolontariusze odnoszą się w nich do samych siebie, co odzwierciedla swoisty rachunek zysków i strat. Widać to przykładowo w chęci uzyskania swobodniejszego dostępu do wydarzeń ŚDM. Oczekiwanym zyskiem staje się tu możliwość korzystania z nich w pełniejszy sposób. Praca włożona w wolontariat staje się kosztem, który wolontariusz świadomie ponosi, gdyż uznaje, że oczekiwany „zysk” ma dla niego większą wartość. Podobna sytuacja dotyczy osób szukających w wolontariacie zaspokojenia ciekawości, przygody oraz sposobu przezwyciężenia nudy, co staje się dla nich zyskiem wartym poniesienia kosztów pracy włożonej w tenże wolontariat.

Pojedyncze osoby szukały w wolontariacie ŚDM: wspólnoty i dobra innych ludzi (okazji do zrobienia czegoś dla drugiego człowieka i odwdzięczenia się za otrzymane dobro), kontynuacji doświadczeń z udziału we wcześniejszych ŚDM (i innych tego typu wydarzeniach), sposobu przezwyciężenia różnych osobistych problemów (nieśmiałości, braku pracy, potrzeby aktywności). Niektórzy wolontariusze wprost odwoływali się do motywacji nadprzyrodzonej – podjęli się tego dla Boga lub pod wpływem wewnętrznego poruszenia ducha (natchnienia). Zdarzała się również motywacja bardzo pragmatyczna – chęć wykorzystania swojego doświadczenia, brak innych chętnych, czy po prostu konieczność wykonania konkretnej pracy.

### **3. Oczekiwania wolontariuszy – rekomendacje dla liderów organizacji**

W otwartych pytaniach przeprowadzonych badań zapytano o czynniki, które hamują albo napędzają zaangażowanie. Ich analiza pozwala wyróżnić elementy ważne dla wolontariuszy (i potencjalnych wolontariuszy). Uwzględnianie ich w działaniach organizacyjnych i menedżerskich (eliminowanie negatywnych czynników i wychodzenie naprze-

ciw oczekiwaniom) sprzyja kreowaniu postawy zaangażowania wśród członków organizacji (pracowników lub wolontariuszy).

Według wyników badań, wśród elementów sprzyjających większemu zaangażowaniu najczęściej wymieniany był czas. Oznacza, że osoby już zaangażowane chętnie angażowałyby się jeszcze bardziej gdyby tylko inne zajęcia lub obowiązki im na to pozwalały. Unikanie marnotrawienia czasu, oferowanie elastycznego czasu pracy, a także takie dobieranie osób i zespołów oraz przydzielanie im zadań, aby nie stawiać nikogo w sytuacji przymusu, sprzyjają utrzymywaniu poziomu wysokiego zaangażowania, a nawet mogą prowadzić do jego pogłębiania. Bezpośrednio z dobrym wykorzystywaniem czasu związane są sugestie by wszelkie spotkania i akcje były oparte na konkretnych, przedsiębiorczych i kreatywnych działaniach, nakierowanych na jasno określone cele.

Badania wskazują, że respondenci bardzo często uzależniają swoje zaangażowanie od postawy innych ludzi – swoich przyjaciół, bliskich, których przykład mobilizuje do większej aktywności i współpracy. Działa to również zwrotnie – wolontariusze chętnie angażują się w to, co uznają za dobre i chcą również w to dobro angażować innych.

Kolejny obszar wskazany przez badanych, determinujący zaangażowanie, stanowią kwestie związane z funkcjonowaniem grupy. Prężnie działające zespoły samoistnie przyciągają ludzi i pobudzają ich do zaangażowania, natomiast niski poziom podejmowanych aktywności lub organizacji sprzyja większej obojętności i dystansowaniu się. Ponadto podejmowaniu dobrych dzieł powinna towarzyszyć odpowiednia promocja, umożliwiająca ich nagłaśnianie i dająca poczucie satysfakcji. Promocyjne działania podnoszą prestiż grupy, a tym samym budzą większe zaangażowanie (szczególnie w wymiarze zaangażowania połączenia). Na poczucie satysfakcji i wynikającej z niej radości wpływa także postawa adresatów konkretnych działań. Jeśli wolontariusze widzą, że ich praca jest doceniana, a uczestnicy są zainteresowani i zadowoleni, to przekłada się to na gotowość do utrzymania lub zwiększenia zaangażowania w przyszłości.

Wolontariusze ŚDM widzą potrzebę stałości – regularnych spotkań, konkretnego programu formacji i ludzi, z którymi mogą się zaprzyjaźnić i na których mogą polegać. Zwracają również uwagę na spójność różnych działań (ich grupy z całą społecznością; poszczególnych wydarzeń, w które się angażują, z systemem wartości i przekonań, który wy-

znają). Systematyczność, konsekwencja, komplementarność i spójność zachęcają do większego zaangażowania. Respondenci wskazują chęć ciągłego rozwoju na różnych płaszczyznach zarówno w wymiarze fizycznym jak i duchowym – chcą odkrywać i rozwijać swoje talenty i pasje, pogłębiać swoją wiarę, umacniać system wartości i przekonań, ale szukają również wspólnych rozrywek. Grupa powinna łączyć i odpowiednio równoważyć te wymiary. Badani dużą wagę przykładają do możliwości spotykania się z „ciekawymi ludźmi” oraz wspólnego spędzania czasu i twórczego działania. Jednakże chcą by dokonywało się to w rodzinnej atmosferze, bez nadmiernego strukturalizmu i zbyt sformalizowanych relacji. Wolontariusze deklarują gotowość do większego zaangażowania, gdy doświadczają pomocy, wsparcia, współpracy i zaangażowania wszystkich członków grupy. Chcą także poznawać nowych ludzi i liczą na otwartość grupy – na nowych członków, nowe pomysły oraz nowe trendy i nurty społeczne, kulturowe, młodzieżowe. Respondenci oczekują, że atrakcyjność aktywności podejmowanych przez grupę, wychodzenie naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom ludzi (z różnych przedziałów wiekowych), będzie przyciągała innych, co też uznają za mobilizujące ich do większego zaangażowania. Bardzo mocno akcentują potrzebę działania i tworzenia, dlatego uzależniają swoje zaangażowanie także od ilości i różnorodności wydarzeń (organizowanych w skali lokalnej, krajowej lub międzynarodowej). Chcąc bardziej angażować ludzi trzeba dawać im do tego okazje i możliwości. W angażowaniu działań wolontaryjnych niezwykle ważne jest uwzględnianie sytuacji i możliwości członków grupy – ustalanie dogodnych godzin spotkań, a w przypadku rodziców – zapewnianie równoczesnych atrakcji (i opieki) dla dzieci itp. Zaniedbywanie tych elementów sprawia, że możemy łatwo i szybko tracić zaangażowanych ludzi, którzy – choć będą chętni do działania – nie będą mogli w nie się włączać. Drugą grupę czynników warunkujących większe zaangażowanie młodych tworzą kwestie związane z szeroko rozumianą osobą lidera i przełożonych. Ich postawa i działania dla wielu wolontariuszy mają kluczowe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o włączeniu się (lub zdystansowaniu) do określonego dzieła czy organizacji.

Wolontariusze chcą widzieć, że liderowi zależy zarówno na realizacji zadań, jak i na nich. Jeśli lider angażuje się, wykazuje troskę, staranie, podejmuje wysiłek, to tym samym pobudza podobną postawę w swoich podopiecznych. Respondenci chcą widzieć w swoim przewodniku

wolę i entuzjazm działania, charyzmę oraz odwagę w podejmowaniu wyzwań. Lider kreujący zaangażowanie to osoba, która wie w jaki sposób realizować zadania i wychodzi z inicjatywą, ale równocześnie otwiera się na pomysły i inicjatywy innych członków grupy. Oczywiście nie wszystkie pomysły można wdrożyć i nie wszystkie działania da się podjąć, jednakże lider nigdy nie powinien traktować kogokolwiek autorytarnie, lecz starać się wsłuchiwać w głos wszystkich swoich podopiecznych. Wolontariusze oczekują prowadzenia, ale również poważnego traktowania. Personalistyczne podejście do każdego człowieka, empatia, wyrozumiałość są cechami pożądanymi u wszystkich członków organizacji, a w szczególności wśród liderów. Atmosfera wspólnoty zachęca do większego zaangażowania. W tym wymiarze przeprowadzone badania korespondują z dotychczasowymi badaniami z zakresu przywództwa w organizacji. Wolontariusze często działają spontanicznie, dlatego wszelkie przejawy formalizmu, odgórnie narzucane wymagania administracyjne czy problemy strukturalne zniechęcają do wysiłku, prowadząc raczej do wycofania niż do zaangażowania. Oczywiście jest, że plan i koordynacja działań są niezwykle ważne dla ich efektywności. Bardzo ważnym zadaniem lidera w grupach wolontariuszy, zwłaszcza przy organizacji dużych wydarzeń, jest wyjaśnianie członkom przyczyn i celów określonych działań (odgórnych wymagań), ale bez narzucania sposobu realizacji. Brak poczucia skrupowania, przymusu czy obowiązku oraz liczenie się ze zdaniem innych i uwzględnianie ich pomysłów sprzyjają wyzwalamu energii do działania.

Ważnym elementem, który zachęca młodych do większego zaangażowania jest dostrzeganie ich pracy, wspieranie jej i docenianie efektów. Dlatego w kreowaniu zaangażowania liczy się nie tylko postawa bezpośredniego opiekuna, ale również jego przełożonych. Wolontariusze posiadają wielki potencjał energii do działania, ale potrzebują impulsu do jego wyzwolenia. Dlatego tak ważne jest zachęcanie do włączania się i angażowania w określone działania, a także zwracanie się z prośbą o pomoc do konkretnych osób. Te elementy, choć zdają się oczywiste i drobne, mają jednak kluczowe znaczenie, gdyż wzbudzają w każdym z wolontariuszy poczucie bycia potrzebnym oraz utwierdzają go, że to, co robi jest ważne. Pośród respondentów, są także osoby, które uzależniają swoje zaangażowanie wprost od osoby konkretnego opiekuna – w niektórych przypadkach od jego pozostania, w innych od jego usunięcia. Pod-

kreśla to kolejne ważne zadanie dobrego lidera, który powinien starać się kreować zaangażowanie w wolontariuszach w taki sposób, aby nie wiązało się ono z jego osobą lecz z dobrym dziełem lub wartościami, w imię których jest ono podejmowane.

Analiza grupy czynników, które wolontariusze podawali jako zniechęcające do zwiększania zaangażowania, w dużej mierze potwierdza wnioski, płynące z analizy elementów stymulujących zaangażowanie. Często przyczyną zniechęcenia jest brak czasu lub nadmiar obowiązków. Jednakże w tej sekcji najczęściej pojawiały się odniesienia do postaw innych ludzi (w szczególności innych wolontariuszy). Osoby mocno zaangażowane, podejmujące duży wysiłek i sumiennie podchodzące do zadań i obowiązków, zniechęcają się widząc np. brak zapału, kombinatorstwo, obojętność, lenistwo innych wolontariuszy. Podobne reakcje wywołuje ich arogancja, ignorancja, fałszywość, złośliwość, roszczeniowość, brak kompetencji, brak rzetelności, nieodpowiedzialność. Lider nie ma bezpośredniego wpływu na cechy i zachowania poszczególnych wolontariuszy, jednakże powinien starać się eliminować z grupy wszelkie przejawy takich destrukcyjnych postaw i zachowań, a także dokładać starań by tworzyć w grupie atmosferę życzliwości i współpracy a nie rywalizacji.

Wśród cech liderów, które zniechęcają do angażowania się wolontariusze wskazują brak inicjatywy, bierność, krytykanctwo, narzekanie, autorytarny styl działania (odrzućanie propozycji i inicjatyw, niedopuszczanie nowych osób lub ograniczanie się do kilku wybranych, zaufanych osób). Wolontariusze patrzą na swoich opiekunów nie tylko pod kątem sposobu działania lecz także pod kątem osobistych cech i przekonań, dlatego zniechęca ich obojętność, obłuda, chciwość. Korzystna dla współpracy jest troska liderów o swój wizerunek – budowany przez sposób mówienia i postępowania wobec swoich podopiecznych. W odniesieniu do siebie potrzebna jest troska o zwykłe ludzkie zalety – uczciwość, spójność słów i czynów, pracowitość. Przeciążanie wolontariuszy obowiązkami i brak troski o ich dobrostan hamuje ich długofalowe zaangażowanie.

Wielu respondentów negatywnie odbiera rozmaite aspekty biurokratyczne – szkolenia, formalności itp. Ciekawe jest jednak to, że równocześnie bardzo krytycznie odnosi się do wszelkich braków organizacyjnych – słabego zorganizowania grupy, braku integracji, współpracy, po-

rozumienia w grupach, problemów z dostępem do informacji lub z komunikacją wewnątrzgrupową (z opiekunem lub z innymi wolontariuszami). Można zatem stwierdzić, że nadmierne wymagania formalne zniechęcają do większego zaangażowania podobnie jak zła struktura i błędy organizacyjne, które jeszcze bardziej niszczą ten zapal.

Respondenci zniechęcają się również na skutek swoich własnych cech – nieśmiałości, lenistwa, introwertyzmu, braków wykształceniowych (np. biegłości językowej), trudności w radzeniu sobie z presją odpowiedzialności. Lider może starać się przeciwdziałać temu przez poznanie swoich podopiecznych i zindywidualizowane podejście do poszczególnych osób – dobierając rodzaj i sposób przydzielania im zadań adekwatnie do ich zdolności, możliwości, ale też cech osobistych. Młodzież jest również bardzo wrażliwa na opinie otoczenia dlatego często zdarza się, że wola większego zaangażowania, która w nich jest, nie może przebić się przez obojętność czy krytyczną postawę rówieśników lub bliskich. Dlatego tym mocniej trzeba utwierdzać wolontariuszy w poczuciu, że to co robią jest ważne i dobre.

## **Zakończenie**

Zaangażowanie jest zagadnieniem wieloaspektowym, które odnosi się do zarówno do postaw i zachowań pojedynczych osób, funkcjonowania grup i zespołów jak również do działalności organizacyjnej. Zaangażowanie jest nie tylko poszukiwane przez menedżerów wśród potencjalnych współpracowników, ale może być również przez nich kreowane wśród aktualnych członków organizacji.

Badania prowadzone wśród wolontariuszy pozwalają lepiej zrozumieć zjawisko zaangażowania w perspektywie aspektów teoretycznych i przejawów praktycznych, jak również identyfikować elementy wpływające na jego poziom. Dwie zasadnicze grupy tworzą czynniki indywidualne (zainteresowania, czas, ambicje itp.) i zbiorowe (wpływ otoczenia, zachowania bliskich itp.). Istnieje również szereg czynników, decydujących o poziomie zaangażowania, które odnoszą się wprost do liderów (ich postaw i zachowań). Liderzy, którzy chcą skutecznie kreować zaangażowanie wśród swoich podwładnych i współpracowników, powinni uwzględniać pierwszą grupę elementów poprzez oddziaływanie pośrednie (oferowanie interesujących zadań, organizowanie szkoleń itp.). Jednakże w pierwszej kolejności powinni skupiać się na własnych cechach, posta-

wach i działaniach (takich jak zdecydowane działanie, płynące z jasnej wizji, celów, osobistego zaangażowania, oraz pozytywne podchodzenie do poszczególnych osób, wyrażanie wdzięczności i uznania za wykonywaną przez nich pracy), by swoim osobistym przykładem pociągać innych ludzi do większego zaangażowania.

### **Bibliografia:**

1. Britt T.W., 1999, *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, nr 1999/25, s. 696–706.
2. Corporate Leadership Council, 2004, *Driving Performance and Retention Through Employee Engagement*, Washington.  
[https://www.stcloudstate.edu/humanresources/\\_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf](https://www.stcloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf) (dostęp 21.12.2016 r.)
3. Ferrer J., 2005, *Employee Engagement: Is it organizational commitment renamed?*, „Working Paper Series”, nr 8/2005, Victoria University of Technology: School of Management.
4. Hallberg U.E., Schaufeli W.B., 2006, „Same Same” But Different? – *Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?*, „European Psychologist”, nr 11(2)/2006, Hogrefe & Huber Publisher, s. 119-127.
5. Horáková N., Šobánková P., 2016, *Volunteering and its influence on volunteers' working life*, „Humanizacja pracy”, nr 3(285), s. 25-42.
6. Janik T., 2017, *Różne oblicza zaangażowania na przykładzie wolontariuszy Światowych Dni Młodzieży 2016*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, nr 2(23)/2017, s. 121-126.
7. Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie: koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.
8. Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
9. Kirsch Ch., *What is 'Employee Engagement'? – Analysis of the Factor Structure of the Engagement Construct*,  
[http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1325\\_KIRSCH\\_CHRISTINA-153.PDF](http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1325_KIRSCH_CHRISTINA-153.PDF) (dostęp 15.11.2016).
10. Kulczycka L., Bukowska U., 2003, *Satysfakcja z pracy w kontekście kultury organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 597, s. 85-96.

11. Kulikowski K., Madej M., 2014, *Zaangażowanie w pracę – problem z pomiarem*, „Problemy Zarządzania”, nr 2014/12/1 (45), s. 99-112.
12. Leśniewska G., 2016, *Wolontariat jako zjawisko społeczne*, „Humanizacja Pracy”, nr 1(283), s. 35-43.
13. Łochnicka D., 2015, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. XCIV, s. 317-344.
14. MacLeod D., Clarke N., 2009, *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement*, Department for Business, Innovation and Skills, United Kingdom <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf> (dostęp 21.12.2016 r.)
15. Mrówka R., 2010, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej* [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 405–416.
16. O'Malley M., 2000, *Creating Commitment*, John Wiley & Sons, Chichester.
17. Pieniążek A., 2016, *Wolontariat pracowniczy na rzecz inicjatyw prospołecznych w świetle przepisów prawa*, „Humanizacja Pracy”, nr 1(283), s. 23-34.
18. Robinson D., Perryman S., Hayday S., 2004, *The Drivers of Employee Engagement*, IES Research Report, Brighton (Sussex).
19. Schaufeli W.B., Salanova M., González-Roma V., Bakker A.B., 2002, *The Measurement of Engagement and Burnout and a Confirmative Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies”, nr 2002/3, s. 71–92.
20. Scholl R., *What is Organizational Commitment?*, The University of Rhode Island.
21. The Insights Group Ltd., 2014, *Employee Engagement*, „White Paper” <https://www.insights.com/files/employee-engagement-white-paper.pdf> (dostęp 15.11.2016)
22. Vance R.J., 2006, *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Company*, SHRM Foundation, Alexandria.
23. Woźniak J., 2012, *Współczesne systemy motywacyjne: teoria i praktyka*, Wydawnictwa profesjonalne PWN, Warszawa.

## **Creating Volunteers' Engagement – Recommendations for Leaders**

### **Summary**

Engagement favors better functioning of individuals, teams and entire organizations, therefore many researchers and management practitioners are looking for determinants and factors that increase this engagement. Volunteering naturally gathers people with a potentially higher level of engagement, therefore research carried out among volunteers can provide better understanding of the essence of the issue (from the theoretical side) and undertake activities that will lead to increase engagement (from the practical side). The aim of the article is to explain selected semantic terms of engagement and to propose a number of recommendations for leaders that may be helpful in creating higher level of engagement. The article compares English and Polish engagement definitions related to practical examples and presents selected results of research carried out among volunteers of the World Youth Days 2016.

**Key words:** commitment, creating commitment, engagement, involvement, volunteering.



*Tadeusz Kowalewski*

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

Zakład Badań Społecznych

e-mail:tkowalewski@pwsip.edu.pl

## **Przedsiębiorczość studencka wyzwaniem dla uczelni**

### **Abstrakt**

Przedsiębiorczość jako pojęcie szeroko obecne w literaturze naukowej nie jest jednoznacznie definiowane. Natomiast przedsiębiorczość jako postawa jest trudna do realizacji. Duży odsetek studentów deklaruje chęć prowadzenie działalności gospodarczej po ukończeniu studiów. Niewielu studentów prowadzi działalność gospodarczą w trakcie studiów zgodnie ze swoim wykształceniem. Autor artykułu przedstawia teoretyczne rozważania nad przedsiębiorczością oraz przedstawia wyniki badań własnych. Porównuje je z innymi badaniami. Autor zauważa, że barierą przedsiębiorczości w czasie studiowania jest brak motywacji studentów. Brak motywacji wynika z braku dostawiania oferty edukacyjnej do kształtowania postaw przedsiębiorczych.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, przedsiębiorczość studencka, uczelnia.

### **Wprowadzenie**

Przedsiębiorczość jest przedmiotem analiz i badań teoretyków i praktyków. W kontekście już istniejących koncepcji i stanowisk pojawiają się nowe podejścia. Ogólna analiza głównych nurtów teoretycznych ujmowania przedsiębiorczości pozwoli na aplikacje tych podejść do badania specyfiki spółdzielni socjalnych. Takie podłoże teoretyczne pozwoli nam na uchwycenie specyfiki przedsiębiorczości studenckiej w odniesieniu do wybranych obszarów badawczych i w kontekście własnych badań sondażowych autora.

### **1. Przedsiębiorczość w ujęciu tradycyjnym**

Pojęcie przedsiębiorczości jest powszechnie znane i najczęściej potocznie postrzegane jako cecha ludzi energicznych, aktywnych, którzy

są gotowi do podjęcia różnorodnych przedsięwzięć. W różnych dyscyplinach akcentuje się dość wąsko odpowiednie elementy przedsiębiorczości. I tak w psychologii często twierdzi się, że przedsiębiorczość jest cechą psychiczną, która wpływa na fakt bycia dobrym przedsiębiorcą osobą posiadającą zdolność do prowadzenia, organizowania i kierowania przedsiębiorstwem (Bąkowski 2005:9). Inni badacze przedsiębiorczości nie do końca zgadzają się z tym psychologicznym ujęciem przedsiębiorczości. Dla niektórych z nich przedsiębiorczości nie można się nauczyć, gdyż otoczenie społeczno-gospodarcze, w którym się wzrasta (np. szkoła, studia, życie zawodowe, itp.) odgrywają istotną rolę w kontekście zetknięcia się z cechami osobowości jednostki – „psychologicznie dziedziczonymi genami” (Dietl 2006:5). Zaś dla innych pojęcie to jest bardziej sposobem postępowania aniżeli cechą osobowości co konkluduje P.F. Drucker twierdząc, iż (...) *każdy jednak, kto potrafi stawić czoło podejmowaniu decyzji, może nauczyć się być dobrym przedsiębiorcą i zachowywać się w sposób przedsiębiorczy* (Drucker 2004:34-35).

Przedsiębiorczość to pojęcie, którym intensywnie zaczęto interesować się w Polsce jako przedmiotem badań w okresie transformacji systemowej społeczno-gospodarczej w ostatniej dekadzie ubiegłego wieku. Wskutek tego wiele ośrodków naukowych w sposób mniej czy bardziej intensywny zajmowało i zajmuje się tą problematyką. Warto wspomnieć w tym miejscu np. Zakład Innowacji Organizacyjnych i Przedsiębiorczości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego gdzie sukcesywnie powstają prace badawcze oraz opracowania monograficzne i podręcznikowe dotyczące zjawiska przedsiębiorczości pióra B. Glinki i jej współpracowników (Glinka 2008; 2013; Glinka, Gudkova 2011; Gudkova 2011). Z kolei pracownicy Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej opublikowali obszernie analizy psychologicznych uwarunkowań działań przedsiębiorczych (Strzałecki 2011). Doświadczenia Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz warszawskiej Fundacji „Nadzieja” czy poznańskiej Fundacji Pomocy Wzajemnej „Barka” sprzyjają poznaniu przedsiębiorczości społecznej jako interesującej formy aktywności gospodarczej (Ochinowski 2010). Nie wchodząc w szczegółowe dyskusje terminologiczne, rozwijane przez badaczy w wymienionych i innych ośrodkach (np. Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki) warto zwrócić uwagę na minimalistyczne określenie przedsiębiorczości jako działalności gospo-

darczej lub, szerzej, zawodowej, związanej ze (...) *sposobem myślenia, rozumowania oraz działania, nakierowanego na wyszukiwanie szans* (Glinka 2013:59).

Natomiast światowa literatura z dziedziny nauk społecznych i ekonomicznych poruszała zagadnienie przedsiębiorczości dużo wcześniej, bo już w XVII-tym wieku. Powszechnie uważa się, że termin ten wprowadził J.B. Say (Say 1960:550). To stanowisko teoretyczne jest szeroko analizowane, lecz jego interpretacje są niejednoznaczne. Problem jednoznacznego sformułowania definicji przedsiębiorczości wynikać może z tego, że – jak to ujmuje P. Drucker (...) *każdy ekonomista wie, że przedsiębiorca jest ważny i że wywiera określony wpływ, jednak dla ekonomistów przedsiębiorczość jest wydarzeniem metaekonomicznym, czymś, co silnie oddziałuje, a nawet kształtuje ekonomię, nie będąc jej częścią* (Drucker 1992:24). Zwraca on uwagę również na to, że przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako okazję (Ibidem: 260-271).

W literaturze *sensu stricte* ekonomicznej istnieje kilka istotnych podejść, które próbowały kształtować poglądy na istotę przedsiębiorczości. Pierwsza z nich, tzw. *szkoła schumpeterowska* określała przedsiębiorczość jako *proces twórczej destrukcji* (Aghion, Howit 1992:322-351). Kolejne podejście koncentruje się wokół poglądów I. Kirznera (Kirzner 2010:33-37), który opierała swoje poglądy na analizie nierównowagi rynków oraz ostatnie podejście wiąże się z teoriami głoszonymi przez F. Knighta, którą można określić nazwą *szkoła ponoszenia ryzyka* (Knight 1964:196-206). Nazwa pierwszej ze szkół pochodzi od nazwiska J. Schumpetera, austriackiego ekonomisty, który stworzył oryginalną koncepcję rozwoju gospodarczego, a jego poglądy wywarły znaczący wpływ na rozwój poglądów na temat roli odgrywanej przez przedsiębiorczość. J. Schumpeter twierdził, że przedsiębiorca musi posiadać  *ducha przedsiębiorczości*, musi być osobą pełną inicjatywy, zdolną do ponoszenia ryzyka, poszukującą okazji do zdobywania bogactwa i wprowadzającą innowacje. Przedsiębiorca ze względu na swoje cechy osobowe burzy równowagę w gospodarce poprzez swoje innowacyjne przedsięwzięcia. J. Schumpeter twierdził, że przedsiębiorczość jest nową kombinacją środków produkcji, która w efekcie umożliwia wprowadzenie nowego wyrobu, technologii, otwarcie nowego rynku, pozyskanie nowych źródeł surowców lub wprowadzenie nowej organizacji (Schumpeter 1960:88-150).

Rozwój kolejnej teorii (teorii arbitrażu). wiązał się z tzw. szkołą austriacką i poglądami jej przedstawicieli: I. Kirznera (2010), L.von Misesa (2007), F. Hayeka (2013). Według nich przedsiębiorca wychwytuje okazje wynikające z nierównowagi na rynkach. W świetle jego rozważań przedsiębiorca spełnia funkcję regulującą i przywracającą gospodarkę do stanu równowagi. Przedsiębiorca, poprzez swoją odwagę, skłonność do ryzyka, spostrzegawczość podejmuje działania (takie jak produkcja, prace badawcze i rozwój produktów oraz handel), które przynoszą zarówno satysfakcję konsumentom, jak też są źródłem wzrostu zamożności obywateli. Jej istotą jest zauważenie różnicy cen tego samego produktu na różnych rynkach lub na tym samym rynku. W przypadku, gdy owa różnica jest większa od kosztów transakcyjnych, inwestor kupując produkt na rynku tańszym, a sprzedając na droższym osiąga zysk (Adamczyk 1995: 13-14).

Trzecia grupa poglądów związana jest z rozwijającą się na gruncie gospodarki amerykańskiej koncepcją F. Knighta (Knight 1964:3-21). Przyjmuje on założenie, że na działalności wszelkiego rodzaju można osiągnąć zysk. W poglądach swych dzieli on ją na taką, która można ubezpieczyć na wypadek niepowodzenia oraz taką, której ubezpieczyć nie można, ale niosącą za sobą możliwość większego zysku. Ta druga grupa według ekonomisty jest obszarem zainteresowań przedsiębiorców ze względu na ponadprzeciętne zyski, które rekompensują ponoszone ryzyko. Osoby podejmujące taką działalność dysponują wiedzą menedżerską organizacyjną i dążą do wprowadzania innowacji. Ważnymi elementami koncepcji F. Knighta są: zysk, który określa jako wynik trzech czynników – zdolności przedsiębiorcy do dostrzegania okazji, jego szczęścia i sytuacji panującej na rynku; ścisły związek przedsiębiorcy z funkcją kapitalisty, wyrażający się w tym, iż przedsiębiorca sam finansuje swoją działalność (Ibidem: 264-291). Współczesne określenia terminu „przedsiębiorczość” w wielu przypadkach zawierają elementy wyżej wymienionych teorii. W literaturze istnieje wiele określeń przedsiębiorczości, które posiłkują się formułą J. Schumpetera. Koncentrują się one głównie na interpretacji przedsiębiorczości jako postawy lub jako procesu (Kapusta 2003:350-351).

Natomiast P. Drucker w swojej interpretacji stwierdza, że przedsiębiorczość jest (...) *cechą danej osoby czy instytucji, ale nie jest cechą osobowości.(...) jest raczej sposobem zachowania niż cechą osobowości.*

*Jej filarami są raczej koncepcja i teoria niż intuicja* (Drucker 2002:34-35). Odmienne stanowisko prezentuje P. McGowan, który podkreśla charakterologiczne uwarunkowania przedsiębiorczości. Określa on ją jako (...) *działalność charakteryzującą się twórczym myśleniem oraz umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi*, a jej źródeł upatruje (...) *w cechach psychologicznych i zachowaniach poszczególnych osób* (McGowan 1995:580-581). Przedsiębiorczość jako proces polega na powstawaniu i rozwoju jednostek przedsiębiorczych w działalności gospodarczej (przedsiębiorstwa), której istotą jest angażowanie obecnego aparatu wytwórczego w przyszłe oczekiwania, co niesie ryzyko i niepewność, ale pozwala wyzwolić inicjatywę i stworzyć nowe atrybuty przedsiębiorczości. Sposobem realizacji przedsiębiorczości jest zdolność wypracowania innowacji, która pozwala na wdrożenie nowych zastosowań dla istniejących zasobów i w ten sposób tworzyć kapitał społeczny i intelektualny (Kapusta 2003). Definicja ta koncentruje się na tworzeniu nowego przedsiębiorstwa z zaangażowaniem środków niosących ze sobą element ryzyka. Podobne aspekty dostrzega R. Hisrich, który wyjaśnia przedsiębiorczość (...) *jako proces kreowania czegoś odmiennego z uwagi na wartość, czegoś wymagającego niezbędnego nakładu czasu i wysiłku i zakładającego finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko, przy oczekiwaniu w zamian nagrody finansowej i satysfakcji* (Hisrich, Peters 1986:19). Natomiast W. Adamczyk określa przedsiębiorczość jako proces, na który składają się cztery fazy, takie jak: *pomysł innowacyjny* – efekt pracy koncepcyjnej lub działań przypadkowych, *motywacja* – pragnienie uzyskania korzyści, *środki realizacji* – zróżnicowane w zależności od pomysłu, *realizacja* – wszelkie działania zmierzające do materializacji pomysłu. Dopiero po zrealizowaniu tych poszczególnych etapów, które kończą się wprowadzeniem na rynek produktu będącego przedmiotem kupna-sprzedaży można mówić o procesie przedsiębiorczości (Adamczyk 1995:13-14).

Inną niż ujęcie jako proces lub postawa, klasyfikację terminu przedsiębiorczość przedstawia B. Piasecki, który wszystkie definicje ujmuje w następujące, zasadnicze kategorie takie jak: ekonomiczna, odwołującą się do cech osobowych oraz behawioralna. Przyjęte przez autora zasady zawierają w sobie wyżej opisane ujęcia terminu klasyfikując je w innych kategoriach. Poza tym B. Piasecki uwzględnia nowe kryterium traktujące przedsiębiorczość jako rodzaj menedżerskiego zachowania,

które analizuje w odniesieniu do podstawowych problemów zarządzania: strategicznej orientacji, zaangażowania w okazję, wykorzystania zasobów, zatrudnienia specjalistów, struktury zarządzania, filozofii wynagradzania (Piasecki 1997:33–39).

W pierwszej kategorii B. Piasecki umieszcza przedsiębiorczość jako proces i uwzględniające jego gospodarcze funkcje. Tego typu definicja jest interpretacją przedsiębiorczości według R. Hisricha i M. Petersa, którzy określają ją jako (...) *proces kreowania czegoś odmiennego ze względu na wartość, poświęcając konieczny do tego czas i wysiłek, zakładając towarzyszące temu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko i uzyskanie dzięki temu nagrody finansowej i osobistej satysfakcji* (Hisrich, Peters 1992:10). Do drugiej grupy definicji B. Piasecki zalicza wszystkie interpretacje skupiające się na cechach osobowych i charakterystyce osoby przedsiębiorcy. Uwzględniają one psychologiczne i socjologiczne źródła przedsiębiorczości. Za reprezentatywną dla tej kategorii jest podejście A. Gibba, który wymienia cechy identyfikowane z przedsiębiorczością takie jak: *inicjatywa, silna zdolność przekonywania, raczej umiarkowana niż wysoka skłonność do podejmowania ryzyka, elastyczność, kreatywność, niezależność, zdolność rozwiązywania problemów, potrzeba osiągnięć, wyobraźnia, wysokie przekonanie o kontroli własnego przeznaczenia, przywództwo, umiejętność ciężkiej pracy* (Gibb 1984:35). Jednakże stanowisko przedstawiające przedsiębiorczość jednostki jako zespół cech wrodzonych, zostało skrytykowane gdyż udowodniono, iż takie postawy i cechy mogą zostać wykształcone w trakcie edukacji, bądź dzięki osobistym wyborom i decyzjom.

Trzecia kategoria dotyczy zachowań charakterystycznych i identyfikowanych z przedsiębiorczością. W tym przypadku reprezentatywną dla tej grupy interpretacją jest definicja proponowana przez Stevensona, Roberta i Grousbecka, którzy przedsiębiorczość przedstawili jako (...) *po-goń za okazjami pomijając zasoby aktualnie kontrolowane* (Hisrich, Peters 1992:10). Ujęcie to jest w ścisłym związku z zasadniczymi kwestiami z obszaru zarządzania. Zachowania menedżera – przedsiębiorcy wyraża się w wyszukiwaniu okazji pojawiających się w otoczeniu, na które musi szybko reagować wykorzystując w odpowiedni sposób zgromadzone odpowiednie zasoby. Do realizowania tych celów przedsiębiorca dobiera specjalistów i stosuje nowoczesne formy zarządzania.

Przedstawiając definicję terminu przedsiębiorczość należy nadmienić, że niektóre źródła podają, iż jest ona czwartym czynnikiem produkcji. Takie wyjaśnienie terminu prezentuje Z. Dowgiałło. Według jego interpretacji przedsiębiorczość stanowi czwarty czynnik produkcji wyzwalający inicjatywę i zasoby aktywności intelektualnej i zaangażowania człowieka w pomnażanie dochodu, dobieranie innych czynników produkcji. Trudno jest badać popyt i podaż w zakresie czynnika nazywanego przedsiębiorczością oraz ustalać miary ilościowe. Treścią przedsiębiorczości jest wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń (Dowgiałło 1996:175–176).

## 2. Przedsiębiorczość w nowym ujęciu

W pracy *Ekonomia biednego* profesorowie Massachusetts Institute of Technology na podstawie wyników globalnych badań dotyczących gospodarczego funkcjonowania ludzi biednych polemizują ze słynną tezą Muhammada Yunusa, że człowiek biedny jest *naturalnym przedsiębiorcą* (Banerjee i Duflo 2012:207). Przyznają, iż (...) *prawdziwa przedsiębiorczość* ujawnia się w sytuacji następująco opisywanej: *jeśli masz bardzo mało, użyj swej pomysłowości, by stworzyć coś więcej niż nic* (Ibidem:206). Jednak zauważają, że jest to przedsiębiorczość z *przymusu*, sposób na przetrwanie (bo nie ma innego wyjścia), a nie realizacja działań, które zgodnie z intencją cytowanych badaczy (którzy nie używają takiego sformułowania) można by określić jako motywowane *duchem przedsiębiorczości*. Żeby przedsiębiorca chciał angażować w swój biznes nie tylko ze względu na przewidywane zyski, muszą mu towarzyszyć oprócz wkładu kapitałowego wzmacniające emocje i zasoby intelektualne, które pozwolą mu partycypować w zmianie życiowej. Wówczas taka zmiana życiowa pozwoli mu na podwyższenie standardów prowadzenia działalności gospodarczej (Ibidem:208).

## 3. Przedsiębiorczość studencka

Dynamiczny, powszechny rozwój wyższego wykształcenia w ostatniej dekadzie XX wieku spowodował szereg zjawisk niekorzystnych. Jednym z nich spadek jakości kształcenia i wzrost liczby bezrobotnych absolwentów szkół wyższych. Bezrobocie jawne i ukryte występujące w przypadku podejmowania pracy niezgodnej ze studiowanym kierunkiem studiów. Odpłatność za studiowanie w trybie niestacjonarnym

ogranicza powszechny dostęp do wszystkich form oferty edukacyjnej szkół wyższych. Pauperyzacja społeczeństwa i kilkunastoprocentowa ogólna stopa bezrobocia jest zjawiskiem dokuczliwym szczególnie dla młodych a tym bardziej dla wykształconych absolwentów szkół wyższych. W Polsce za studia płaci większość studentów. Z badań D. Antonowicza wynika, że dotyczy to 58 proc. słuchaczy szkół wyższych, czyli 1 mln 80 tys. osób (Antoniewicz, Gorlewski 2011). Jedynie 42 proc. studentów, czyli 830 tys., nie musi opłacać czesnego. Nie znaczy to jednak, że są zwolnieni z obciążeń finansowych. Nawet państwowe uczelnie stosują różne praktyki, by wyciągnąć dodatkową opłatę z kieszeni studenta. Drogie wyjazdy integracyjne, opłaty za przywrócenie na listę słuchaczy albo za zmiany w programach nauczania niewynikające z winy studentów – skargi na m.in. takie praktyki napływają do Rzecznika Praw Studenta (Nowik 2014). Najdroższym kierunkiem studiów niestacjonarnych w Polsce jest stomatologia. Jeśli ktoś chce zostać dentystą, powinien odłożyć sobie przynajmniej 150 tys. zł. To mniej więcej równowartość nowej limuzyny średniej klasy. Tuż za studiami stomatologicznymi jest kierunek lekarski z kwotą około 10 tys. zł za semestr. Ranking najdroższych studiów stacjonarnych otwierają technicy dentystyczni. Nauka na tym kierunku kosztuje średnio 3,9 tys. zł za semestr. Następna w kolejności jest architektura wnętrz (3,5 tys. zł) (Ibidem).

W powyżej zarysowanym kontekście uwarunkowań ekonomicznych dość trudne jest zmotywowanie studentów do czegoś więcej niż ogólne wymagania zminimalizowane do niezbędnego minimum. Żeby wypracować teoretyczne podejście do przedsiębiorczości w obszarze działalności studenckiej należy przyjąć za P. Druckera, iż przedsiębiorczość jest cechą danej osoby lub instytucji, przy czym nie należy jej ograniczać jedynie do sfery instytucji gospodarczych. Przedsiębiorczość może, zatem cechować działanie podmiotów sfery społecznej, przy czym w przypadku sektora publicznego, taka konstrukcja wymaga skoncentrowania się głównie na konkurowaniu (Crozier 1993). Znaczną część trafnie dobranych cech osoby przedsiębiorczej zawiera propozycja W. G. Nickelsa (Nickels 2000), który wymienia dojrzałość w kierowaniu swoją osobą, czyli zdolność do wypracowania samodyscypliny przy jednoczesnym poczuciu komfortu psychicznego, wiarę we własne siły, sprowadzająca się do umiejętności przeforsowania własnych pomysłów oraz podtrzymywania uczucia entuzjazmu zawodowego, orientację na

działanie widzianą jako zdolność do realizacji i dostosowania do potrzeb wypracowanych projektów, energię psychiczną i fizyczną do wykonywania ciężkiej i długotrwałej pracy, liczenie się z ryzykiem. Przykład reprezentujący drugą grupę terminologiczną przedstawił również H. Bieniok (Bieniok 2004). Autor ten przedsiębiorczą sylwetkę pracowników charakteryzuje przez: silną potrzebę osiągnięć, wytrwałość i determinację, potrzebę autonomii, umiarkowaną skłonność do ryzyka, zaufanie do własnych zdolności kontrolowania zdarzeń, zorientowanie na okazję, umiejętności przyjmowania porażki i wyciągania z niej wniosków, optymizm życiowy, entuzjazm w pracy oraz kreatywność i innowacyjność. Znaczną część spośród wymienionych predyspozycji psychologicznych osób przedsiębiorczych uwzględnia także propozycja R. Lessema (Lessem 1990). Autor badając cechy wzorcowego przedsiębiorcy, z jednej strony dostrzega u niego zdolność do przejawiania pomysłowości, a z drugiej widzi możliwości pozwalające odkrywać i wykorzystywać nadarzające się szanse (Nickels 2000).

Przedsiębiorczość akademicka z jednej strony jest to przedsiębiorczość środowiska akademickiego – studentów, doktorantów, kadry akademickiej – pracowników samodzielnych, pomocniczych i administracji. Kanałem transferu wiedzy i innowacji jest zakładanie przedsiębiorstw przez pracowników uczelni, jej studentów i doktorantów, na terenie uczelni lub w jej pobliżu. Z drugiej strony szkoła wyższa może stanowić quasi przedsiębiorstwo, które może i powinno być dobrze zorganizowane i zarządzane. W procesie dydaktycznym uczelnia kształci przyszłe kadry dla gospodarki, administracji, nauki, kultury i sztuki. W literaturze anglosaskiej przedsiębiorczość akademicka jest identyfikowana jedynie z tworzeniem firm technologicznych start-up typu spin-off/spin-out. Jednak ciągle problematyka przedsiębiorczości akademickiej jest bardzo złożona i budzi wiele kontrowersji. Wynika z nowego postrzegania roli szkoły wyższej w otoczeniu gospodarczym, które wymusza poszukiwanie nowego modelu organizacyjnego, jak i zmiany postaw środowiska akademickiego (Banerski 2009). większym lub mniejszym stopniu uczelnia może czerpać przychody z tego typu działalności. Przykładem tego podejścia jest koncepcja J.G. Wissema, który lansuje model przedsiębiorczego uniwersytetu III generacji z silną pozycją technostarterów (Wissema 2009:96-105).

Proces kształtowania postaw studenckich ku przedsiębiorczości jest poważnym wyzwaniem dla uczelni i całego systemu szkolnictwa wyższego w Polsce. Wymaga podejścia osobistego i zespołowego do studenta w celu wzmacniania facylitacji. Masowość kształcenia, która charakteryzowała się pierwsza dekada nowego stulecia nie sprzyjała kształtowaniu postaw kreatywnych zmierzających do przedsiębiorczego zaangażowania studentów<sup>1</sup>. Mimo spadku liczby studentów metody mierzalności efektów kształcenia przenoszone są z systemu szkolnictwa ponadpodstawowego. Zarówno matury jak i większość egzaminów kwalifikujących opierają się na testach sprawdzających wiedzę, które nie są bodźcami pozytywnie wpływającymi na kreatywność i rozwój uczniów. Szkoła przypomina taśmę produkcyjną Taylora, która sprowadza ucznia do przedmiotu, który musi odznaczać się zakładanymi parametrami. To redukuje kreatywność ucznia a w przyszłości studenta do samodzielnych poszukiwań intelektualnych i rozwiązywania problemu. A wszelka forma pracy łączy się tylko z trudem a nie radością tworzenia i możliwością osobistego rozwoju.

#### **4. Badania własne**

W celu analizy skłonności studentów co do kształtowania własnych postaw przedsiębiorczych autor przytacza niektóre wyniki sondażowych badań własnych, które mogą stać się inspiracją poszukiwań na szerszą skalę. W celu zdiagnozowania postaw studentów wobec przedsiębiorczości społecznej wśród studentów przeprowadzone zostały badania wybranych losowo studentów podlaskich uczelni. Przebadano 153 osoby. Badania odbywały się w semestrze zimowym 2012 roku. Ogólna znajo-

---

<sup>1</sup> Obecnie liczba studentów stale maleje i wraca do poziomu sprzed piętnastu lat. Demograficzne prognozy w tym względzie nie są optymistyczne. Z raportu MNISW opublikowanego w lipcu 2013 roku wynika, że w roku akademickim 1990/1991 studioowało w Polsce zaledwie 390 tys. osób. Przez 15 lat liczba ta wzrosła aż 5-krotnie (aż 1,95 mln w roku 2005/2006 r.). Jednak w kolejnych latach studiujących było coraz mniej - w 2012/13 roku akademickim było ich ok. 1,67 mln. A w 2016/17 1,34 mln. Według prognoz ministerstwa, trend spadkowy utrzyma się aż do roku 2025, kiedy na studiach wyższych będzie 1,25 mln osób. Po tym okresie liczba studentów ma zacząć znów rosnąć by w 2035 r. w szkołach wyższych osiągnąć poziom 1,48 mln osób (GUS 2017).

mość pojęcia przedsiębiorczość społecznej wśród respondentów uzyskała następujący rozkład odpowiedzi.

Tabela 1

## Skojarzenia respondentów na temat pojęcia „przedsiębiorczość społeczna”

| Czy Pan(i) spotkała się z terminem przedsiębiorczość społeczna? | TAK, jeśli tak, to proszę napisać co ten termin oznacza                 |     |       | NIE, jeśli nie, to proszę napisać co ten termin powinien oznaczać według Pana (i) |     |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
|                                                                 |                                                                         | N   | proc. |                                                                                   | N   | proc. |
|                                                                 | Prowadzenie działalności gospodarczej w branży społecznej               | 1   | 0,65  | Kontakty z innymi                                                                 | 27  | 17,65 |
|                                                                 | Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec społeczności                    | 3   | 1,96  | Działania na rzecz grup społecznych                                               | 36  | 23,53 |
|                                                                 | Organizowanie się w grupie i działania dla osiągnięcia celów i korzyści | 8   | 5,23  | Przedsiębiorstwo jako instytucja                                                  | 12  | 7,84  |
|                                                                 | Aktywna działalność społeczeństwa                                       | 2   | 1,31  | Kwestie finansowe (praca)                                                         | 14  | 9,15  |
|                                                                 |                                                                         |     |       | Przedsiębiorstwo jako grupa                                                       | 21  | 13,73 |
|                                                                 |                                                                         |     |       | Ekonomia                                                                          | 8   | 5,23  |
|                                                                 | Inne                                                                    |     |       | Inne                                                                              | 1   | 0,65  |
|                                                                 | Brak danych                                                             | 139 | 90,85 | Brak danych                                                                       | 34  | 22,2  |
|                                                                 | Razem                                                                   | 153 | 100,0 |                                                                                   | 153 | 100,0 |

Źródło: Badania własne

Niespełna co dziesiąty student spotkał się z pojęciem przedsiębiorczości społecznej. Respondenci, którzy nie spotkali się z tym poję-

ciem w pewien sposób intuicyjnie w prawie co czwartej wypowiedzi kojarzą przedsiębiorczość społeczną z działaniami na rzecz grup społecznych i w prawie co piątym przypadku przedsiębiorczość społeczna jest to kontakt z innymi ludźmi. Zastanawiający jest wysoki odsetek braku danych, który może oznaczać ucieczkę respondentów od rzetelnych wypowiedzi bądź obawę przed zdemaskowaniem ich niewiedzy w ten temat. Kolejną kwestią badaną była przydatność przedsiębiorczości społecznej. W opinii badanych studentów mimo braku zrozumienia czym jest przedsiębiorczość społeczna, większość studentów uważa, że może być ona przydatna.

Tabela 2

**Przydatność przedsiębiorczości społecznej w opinii respondentów**

| Czy przedsiębiorczość społeczna może być przydatna studentom? | Tak, proszę podać dlaczego     |     |       | Nie, proszę podać dlaczego |     |       |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|-------|----------------------------|-----|-------|
|                                                               |                                | N   | proc. |                            | N   | proc. |
|                                                               | rozwój intelektualny           | 50  | 32,6  | -                          | -   | -     |
|                                                               | zaradność                      | 23  | 15,0  | -                          | -   | -     |
|                                                               | pomoc życiowa                  | 22  | 14,3  | -                          | -   | -     |
|                                                               | integracja                     | 14  | 9,1   | -                          | -   | -     |
|                                                               | zdobycie cennego doświadczenia | 13  | 8,5   | -                          | -   | -     |
|                                                               | inne                           | 6   | 3,9   | -                          | -   | -     |
|                                                               | brak danych                    | 25  | 16,3  | brak danych                | 153 | 100,0 |
| Razem                                                         |                                | 153 | 100,0 |                            | 153 | 100,0 |

Źródło: badania własne

Ponad 1/3 respondentów uznaje przydatność przedsiębiorczości społecznej w rozwoju intelektualnym. Ponad 15 proc. respondentów słusznie wyczuwa, że tego typu zjawisko, jak przedsiębiorczość społeczna, powinna rozwijać zaradność, która jest jednym z istotniejszych skutków przedsiębiorczości społecznej. Taka sama grupa respondentów utożsamia przedsiębiorczość społeczną z pomocą życiową, która dość trafnie wpisuje się w istotę tego zjawiska. Prawie co dziesiąty respondent widzi

w przedsiębiorczości społecznej ciekawe doświadczenie. Jest to dla nich interesujące doświadczenie poznawcze, ale bez wskazania praktycznych aplikacji tego pojęcia.

Następną kwestią poruszana w sondażowych badań autora była przedsiębiorczość akademicka. Dla studentów jest bliższa forma przedsiębiorczości akademickiej czy studenckiej, ze względu na otoczenie uczelniane, w którym spędzają dużą część swojego czasu i spotykają się z różnymi przejawami przedsiębiorczości proponowanymi przez uczelnię.

Tabela 3

**Przejawy przedsiębiorczości akademickiej**

| Czy spotkał się Pan(i) z przejawami przedsiębiorczości akademickiej? | TAK, jeśli tak podaj przykłady |     |       | NIE, jeśli nie podaj jakich przykładów przedsiębiorczości akademickiej spodziewałbyś się |     |       |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
|                                                                      |                                | N   | proc. |                                                                                          | N   | proc. |
|                                                                      | Organizacja pomocy naukowej    | 20  | 13,0  | Zaradność na uczelni                                                                     | 6   | 3,9   |
|                                                                      | Współpraca studencka           | 16  | 10,4  | Dobre kontakty ze studentami                                                             | 7   | 4,5   |
|                                                                      | Organizowanie imprez           | 17  | 11,1  | Organizacja dodatkowych zajęć i imprez                                                   | 14  | 9,1   |
|                                                                      | Integracja studencka           | 13  | 8,5   |                                                                                          |     |       |
|                                                                      | Inkubatory przedsiębiorczości  | 9   | 5,8   |                                                                                          |     |       |
|                                                                      | Inne                           | 1   | 0,6   | Inne                                                                                     | 3   | 1,9   |
|                                                                      | Brak danych                    | 77  | 50,3  | Brak danych                                                                              | 123 | 80,3  |
|                                                                      | Razem                          | 153 | 100   |                                                                                          | 153 | 100,0 |

Źródło: Badania własne

W tym przypadku aż połowa respondentów deklaruje fakt styczności z przejawami przedsiębiorczości akademickiej. Ale tylko kilka procent respondentów dostrzega wysiłek swoich uczelni w tworzeniu takich

inicjatyw jak np. inkubatory przedsiębiorczości. Pozostałe odpowiedzi są dość dalekie od istoty przedsiębiorczości akademickiej i raczej w luźny sposób wiążą się z istotą przedsiębiorczości akademickiej. Wynika z tego że przedsiębiorczość akademicka jest kojarzona przez respondentów jako pewna forma zaradności studenckiej charakteryzującą się działaniami integracyjnymi ale nie zmierzająca do wspólnego działania w kierunku stworzenia np. spółdzielni socjalnych czy spin-off czy spin-out.

Interesującym dopełnieniem badań była próba stworzenia przez autora i jego zespół spółdzielni socjalnej wśród badanych studentów pół roku później. Pierwsze spotkanie wzbudziło zainteresowanie kilkunastu studentów. Na kolejnym spotkaniu po wyjaśnieniu założeń funkcjonowania spółdzielni studenckiej i przedstawieniu dobrych praktyk w tym obszarze aktywności zawodowej pozostała połowa pierwszego składu zainteresowanych. A na trzeci, ostatnim spotkaniu kiedy studenci mieli podać swoje pomysły na działalność gospodarczą pozostało kilku, którzy oczekiwali od prowadzących spotkanie gotowych pomysłów.

### **Zakończenie**

Powyższe studium przypadku, które wymaga dalszego pogłębiania i badania własne poprzedzone wcześniej rozważaniami teoretycznymi wskazują na potrzebę intensywnej pracy teoretycznej i praktycznej w celu wyjaśniania, motywowania i zmiany form kształcenia w celu przygotowania studentów do przedsiębiorczości. Mimo rozległej wiedzy teoretycznej na temat przedsiębiorczości i wprowadzenia do programu nauczania w szkole średniej przedmiotu przedsiębiorczości, oferta dydaktyczna instytucji edukacyjnych, kładąca nacisk na wykształcanie nowych kompetencji oraz doskonalenie tych już posiadanych przez daną osobę jest nie atrakcyjna i nie motywuje do podejmowania działań przedsiębiorczych. Mimo, że są one narzędziami pozwalającymi na zwiększenie wśród studentów wskaźników ich zdolności do bycia zatrudnionymi (*employability*) jeszcze w trakcie studiów to nie wywołują powszechnego skłonności do sprawdzenia się w podjęciu prób inicjatyw przedsiębiorczych.

W artykule zostały zaprezentowane opinie respondentów odnośnie rozumienia istoty przedsiębiorczości społecznej, przydatności przedsiębiorczości społecznej w życiu studenckim. Analiza wyników badań sondażowych potwierdza brak jednoznaczności w rozumieniu pojęcia

przedsiębiorczości społecznej. Wynikać to może z faktu braku jednoznaczności i klarowności ujęć teoretycznych przedsiębiorczości. Natomiast studenci wykazują słuszną intuicję co do istoty tego zjawiska i ich deklarowane oczekiwania lokują swoje skłonności do podjęcia działalności gospodarczej w przyszłości<sup>2</sup>. Uczelnia jedna nie jest miejscem ich laboratorium przedsiębiorczości<sup>3</sup>. Przeświadczenie o chęci działalności przedsiębiorczej potwierdzają także inne badacze<sup>4</sup>. Jednak trudno znaleźć w obecnych badaniach jak i tych z poprzedniej dekady przykłady dobrych praktyk przedsiębiorczych studentów w trakcie trwania studiów. Świadczy to o potrzebie zmiany oferty edukacyjnej. Mimo zapowiedzi wprowadzenia sześciomiesięcznych praktyk zawodowych trudno się spodziewać, że wyprowadzenie studentów na dłuższy czas poza uczelnię sprzyjać będzie samodzielnym praktykom gospodarczym, zgodnym z kierunkiem studiów.

Praktycznym wnioskiem z tych badań jest wręcz konieczność działań na rzecz przedsiębiorczości studenckiej, która mogłaby być skutecznym utorowaniem sobie kariery zawodowej bez potrzeby „bezużytecznego terminowania” u pracodawcy po skończonych studiach. Tego typu umiejętności nabywane w trakcie studiowania skutecznie mogą przeciwdziałać ukrytemu bezrobociu studentów, które prowadzi do szybkiego zmęczenia pracą i marginalizacji społecznej.

### **Bibliografia:**

1. Adamczyk W., 1995, *Przedsiębiorczość. Próba definicji*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.

---

<sup>2</sup> Do takich wniosków dochodzi także w swoich badaniach A. Marszałek, która badała przeszło 200 studentów w małopolskich uczelniach (Marszałek 2012).

<sup>3</sup> Tę tendencję potwierdzają w pewniej mierze badania panelowe, które były przeprowadzone w 2010 i 2016 roku w wielkopolskich uczelniach. Badacze stwierdzają, że w wyniku porównania badań z 2010 roku i 2016 roku *6 lat temu i obecnie, na uwagę zasługuje fakt, iż mniejsza liczba studentów planuje założenie firmy, wzrosła również liczba osób niezdecydowanych i tych, które nie chcą prowadzić własnej firmy* (Łuczka 2016).

<sup>4</sup> Także w badaniu przeprowadzonym wśród studentów Uniwersytetu Medycznego w Lublinie, Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie oraz Wydziału Wychowania Fizycznego i Sportu w Białej Podlaskiej ponad połowa respondentów (54 proc.) zadeklarowała chęć prowadzenia własnej firmy w przyszłości (Buchta 2014).

2. Aghion P., Howitt P., 1992, *A Model of Growth through Creative Destruction*, „*Econometrica*”, no. 60 (2).
3. Antonowicz D., Gorlewski, B., 2011, *Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku*, Instytut Sokratesa, Warszawa ([http://instytut sokratesa.pl/pliki/Demograficzne\\_Tsunami\\_Institut\\_Sokratesa.pdf](http://instytut sokratesa.pl/pliki/Demograficzne_Tsunami_Institut_Sokratesa.pdf)), [dostęp: 22.02.2018].
4. Banerjee, A. V., Duflo, E. 2011, *Poor Economics*. BBS Public Affairs, New York.
5. Banerski G., Gryzik A., Matusiak K.B., Mażewska M., Stawasz E., 2009, *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z Badania*, PARP, Warszawa.
6. Bąkowski A., i in., 2005, Wstęp, [w:] J. Guliński, K. Zasiadły (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
7. Bieniok H. i in., 2004, *Metody sprawnego zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
8. Buchta, K. Jakubiak, M., 2014, *Determinanty postaw przedsiębiorczych jako element innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe WSEF”, nr 9 (2).
9. Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podłuchu*, PWE, Warszawa.
10. Dietl J., 2006, *Przedsiębiorczość*, Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu – National –Louis University, Nowy Sącz.
11. Dowgiałło Z, 1996, *Słownik ekonomiczny dla przedsiębiorcy*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin.
12. Drucker P.F, 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
13. Drucker P.F., 2002, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
14. Gibb A. A., 1984, *Entrepreneurship*, MA: Lord Publishing Co., Dover [za:] B. Piasecki, 1997, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
15. Hayek F., 2013, *Konstytucja wolności*, PWN, Warszawa.
16. Glinka, B. Gudkova, S., 2011, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
17. Glinka, B., 2008, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa.
18. Glinka, B., 2013, *Przedsiębiorczość* [w:] J. Bogdanienko, W. Piotrowski, (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, PWE, Warszawa.

19. GUS, 2017, *Szkoły wyższe i ich finanse w 2016 r.*, GUS, Warszawa.
20. Hisrich R. D., M. P. Peters, 1992, *Entrepreneurship. Starting, Developing, and Managing a New enterprise*, IRWING, Boston.
21. Hisrich R. D., Peters M. P., 1986, *Establishing of New Business Venture Unit within a Firm*, „Journal of Business Venturing”, vol. 1(3).
22. Kapusta F., 2003, *Teoria agrobiznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
23. Knight F.H., 1964, *Risk, uncertainty and profit*, Reprints of economic classics, Augustus M. Kelly, Bookseller, New York.
24. Kirzner I., 2010, *Konkurencja i przedsiębiorczość*, FIJOR Publishing, Warszawa.
25. Łuczka T., Rembisz M., 2016, *Badanie postaw przedsiębiorczych studentów – wybrane aspekty teoretyczne i empiryczne*, „Horyzonty wychowania”, vol. 15. nr 34.
26. Lessem R., 1990, *Global Management Principles*, Prentice Hall International, New York.
27. Marszałek A., 2012, *Analiza postaw przedsiębiorczych wśród studentów*, „E-mentor” nr 3(45), (<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/45/id/932>), [dostęp: 22.01.2018].
28. Mises L., 2007, *Ludzkie działanie, Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Wrocław.
29. McGowan P., 1995, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna* [w:] D. Steward (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa.
30. Nowik M., 2014, *Polskie uczelnie kształcą bezrobotnych? „Źródła: Dłaczego”*, nr 121 (<http://student.onet.pl/kariera/zadbaj-o-swoja-przyszlosc-juz-dzis,1,5608664,artukul.html>), [dostęp: 22.12.2017].
31. Ochowski T., 2010, *Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej - czynniki sukcesu*, Fundacja Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym NADZIEJA, Warszawa.
32. Nickels W.G., 2000, *Zrozumieć biznes*, DW BELLONA, Warszawa.
33. Piasecki B., 1997, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
34. Say J. B., 1960, *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa.
35. Schumpeter J., 1960, *Teorie rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
36. Strzałecki A., 2011, *Innowacyjna przedsiębiorczość*, Academica, Warszawa.

37. Wissema, J.G, 2009, *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI wieku*, ZANTE, Zębice.

## **Entrepreneurship is a Challenge for the University**

### **Summary**

Entrepreneurship is a concept widely present in scientific literature. It is not clearly defined. On the other hand, entrepreneurship as an attitude is difficult to implement. A large percentage of students declare willingness to run a business after graduation. Few students run a business while studying according to their education. The author of the article presents theoretical considerations on entrepreneurship and presents the results of own research. He compares them with other studies. The author notes that the barrier of entrepreneurship while studying is the lack of student motivation. Lack of motivation results from the lack of an educational offer to shape entrepreneurial attitudes.

**Key word:** entrepreneurship, student entrepreneurship, university.

*Waldemar Bańka*

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica

Wydział Zarządzania

waldemarbanka@poczta.onet.pl

## **Marka osobista wartością społeczną menedżera operacyjnego**

### **Abstrakt**

Wśród czynników podnoszonych zwłaszcza w dyskusji członków zespołów pracowniczych, jako ważny w skuteczności zarządzania na poziomie operacyjnym, wymieniana jest marka osobista przełożonego. Przełożony tego szczebla zarządzania, co jest zrozumiałe, jest na tak zwanej „pierwszej linii” procesu wytwórczego, on wnosi poprzez relacje z kierowanymi i jakość procesu wytwórczego, wartości do indeksu zrównoważonego rozwoju realizowanego w organizacji.

Skuteczność udziału marki menedżera w realizacji powyższego indeksu zależy od wielu czynników. Przy czym wyznaczniki marki menedżer operacyjny opisuje bądź sam, znając ich wartość, oraz demonstruje i wdraża w praktyce zarządzania, bądź też ich wartość zauważają inni i wyrażają w postaci opinii w codziennych rozmowach. Marka menedżera, zwłaszcza unikatowe jej wskaźniki, mają szczególną wartość dla organizacji (Marciniak 2006). Sporządzenie ich wyczerpującej listy jest niemożliwe, bowiem u ich podstaw leży struktura osobowości jednostki, a ta jest tak różna, jak różni są ludzie; ponadto role w jakich menedżer występuje nie są jednorodne. Tym nie mniej niektóre wskaźniki tożsamości menedżerów sprawiają, że w spełnianej roli są bardziej skuteczni od innych. Ta skuteczność sprawia, że pracodawcy lub w ich imieniu komórki personalne poszukują menedżerów z **dobrą marką**.

**Słowa kluczowe:** menedżer operacyjny, marka menedżera, walory umysłu, przymioty poszukiwanej marki menedżera operacyjnego.

### **1. Wskaźniki twardych kompetencji zawodowych menedżera poziomu operacyjnego**

Wizerunek osobisty, albo marka menedżera, a ściślej samoświadomość obrazu dobrych i słabych stron, swojego „ja” jest dziś szczególnie w cenie. Jej wartości poszukuje pracodawca zarówno u osób nowo

zatrudnianych jak i już pracujących, a także pracownicy, którzy wiążą swoje losy z firmą, w której pracują i oddają dla niej – to, co mają najlepszego, swoje mocne strony: wiedzę, umiejętności, zaangażowanie, kreatywność - czyli wskaźniki własnej marki.

Termin marka jest określeniem mianowanym, stąd konieczność odpowiedzi na poniższe pytanie: które z przymiotów opisują pożądaną społecznie markę osobistą współczesnego menedżera? **Termin marka osobista rozumiany jest tu jako uznanie dla walorów umysłu, charakteru, postawy oraz kompetencji zawodowych konkretnej osoby.** Przy czym o marce osobistej konkretnej osoby, choć ona sama ma wpływ na jej jakość, to o jej wartości społecznej jednostka sama może informować otoczenie poprzez prezentowanie walorów swojej kompetencyjności bądź też o jej wartości orzekają osoby trzecie.

W potocznym rozumieniu, ale nie tylko, wskaźnikami określenia **walory umysłu** są między innymi: wiedza ogólna oraz wiedza sprofilizowana odpowiednia dla konkretnego zawodu, której zakres i głębokość pozwalają jednostce odpowiadać na pytanie „dlaczego” dany problem ma miejsce, jak go „rozwiązać” w obszarze wykonywanego zawodu oraz formułować cele długo i krótkofalowe w obszarze wykonywanych obowiązków. Poza wiedzą specjalistyczną, marka osobista, to marka z „twarzą ludzką,” dysponującą wiedzą humanistyczną i umiejętnościami społecznymi. Wiedza społeczno -humanistyczna „tworzy i odkrywa ludzką twarz” w takim sensie, że po pierwsze, jest wiedzą o sobie samym, czyli ułatwia opis celów dla których warto żyć, poziom i zakres możliwości ich realizacji; po drugie, powoduje potrzebę poznawania innych i ułatwia sam proces poznania, po trzecie, reguluje relacje z otoczeniem; po czwarte, ułatwia rozpoznawanie sytuacji, które wymagają zachowań asertywnych oraz empatycznych i po piąte, stanowi podstawę do decyzji pozyskiwania i zarządzania wiedzą na poziomie pełnionej roli i po szóste ułatwia sprawowanie władzy, pozwala rozumieć i oddziaływać oraz wpływać na życie zawodowe i wewnętrzne pracowników.

Współcześnie menedżer szczebla operacyjnego powinien dysponować określonym obszarem wiedzy, umiejętnościami jej pozyskiwania oraz konwersji z poziomu podstawowego do wdrożeniowego. Z powyższego wynika, że każdy z menedżerów powinien być wyposażony w określone kwantum wiedzy: teoretycznej, praktycznej i potocznej, a ponadto powinien posiadać umiejętności pozyskiwania wiedzy od pracowników i z otoczenia organizacyjnego oraz umiejętność jej konwersji i wdrażania do procesu przetwarzania tworzywa w towar.

Menedżer poziomu operacyjnego najczęściej wykorzystuje do procesu decyzyjnego i zarządzania wiedzę praktyczną, czyli uporządkowany system twierdzeń odnoszących się do konkretnego procesu pracy, zjawiska oraz do rozwiązywania problemów społecznych, w tym rozumienia nowych technologii, formułowania zasad, reguł, wniosków praktycznych itp.

Ten rodzaj wiedzy charakteryzuje się wysokim stopniem całościowości i kompleksowości, co oznacza, że obejmuje całość wiedzy o danym zjawisku oraz symultanicznością, czyli że ta sama wiedza może być wykorzystywana wielokrotnie. Ponadto menedżer powinien mieć przekonanie, że wiedza praktyczna jest niewyczerpalną, nie zmniejsza się jej ilość po wykorzystaniu w procesie zarządczym, a wręcz odwrotnie powiększa się.

Nie bez znaczenia dla marki osobistej menedżera jest jakość wiedzy potocznej, która bazuje na zdrowym rozsądku i codziennym doświadczeniu, jest to wiedza rozległa i niejednolita. Ponieważ jest wynikiem doświadczenia w tym również, doświadczenia określanego jako „prób i błędów,” stąd ma czasem unikatowy charakter. Ten rodzaj wiedzy, połączony z intuicją ma udział w nadawaniu umiejętnościom indywidualnego charakteru.

Menedżer operacyjny w procesie czynności zarządczych, uzasadniając ich wartość dla realizacji na przykład celów finalnych musi odpowiadać na pytania „dlaczego” w aktualnej sytuacji cele mają taki, a nie inny zasięg. Dla procesu wyjaśniania problemów musi dysponować określonym zakresem wiedzy teoretycznej (określanej też wiedzą naukową). Wiedza ta, co warto podkreślić, ma wartość i znaczenie dla zarządzającego procesem pracy, jest zrozumiała dla każdego odpowiednio przygotowanego (wykształconego) człowieka, a ponadto podlega publicznej kontroli. Wiedza naukowa to uporządkowane twierdzenia o wysokim stopniu ogólności, dostarczająca duży zasób wiadomości, posiadających moc eksplanacyjną, heurystyczną i prognostyczną w przedmiocie lub klasie przedmiotów. Wiedza naukowa z uwagi na wysoki stopień usystematyzowania logicznego, czyli uporządkowania twierdzeń otwiera drogę dla praktyki społecznej, zwłaszcza dla badań naukowych (Bańka, Sługocki 2018).

Wyróżnione wyżej rodzaje wiedzy w stopniu znaczącym opisują wartość „ja” menadżera, w tym przypadku – operacyjnego, są składową jego marki. Powyższe rodzaje wiedzy stanowią swoisty syndrom wiedzy menedżera w ogóle a jej wartość służy zarządzaniu oraz odzwierciedlana jest w treści czynności zarządczych oraz w sposobie sprawowanej wła-

dzy. Ponadto, wiedza jest podstawą do wzbogacania poziomu inteligencji menedżera. Inteligencja, jako zdolność umysłowa, pozwala dostrzegać menadżerowi zależności i różnice w zasobach materialnych i niematerialnych jako warunku koniecznego w skutecznej i efektywnej pracy. Współcześnie, w analizie inteligencji zwraca się dużą uwagę na wskaźniki inteligencji emocjonalnej, a mianowicie: na samoświadomość, czyli znajomość siebie, samoregulację – wyrażanie samego siebie, poziom empatii, wspieranie innych, nawiązywanie kontaktów z otoczeniem, słuchanie i rozumienie innych, wiarę w siebie.

Wskaźnikiem walorów skuteczności marki /tożsamości/ jednostki są jej umiejętności, czyli gotowość do skutecznego i efektywnego działania w czasie realizacji konkretnych zadań. Wartość umiejętności w ogóle, w tym i umiejętności menedżerskich podkreśla fakt, że są elastyczne, ponieważ są oparte na wiedzy i utrwalone w określonych warunkach pracy, podlegają ogólnym prawom zapamiętywania i opamiętywania.

Miejsce menadżera operacyjnego w strukturze władzy w organizacji wskazuje na rodzaje umiejętności jakimi powinien dysponować. Korzystam tu z propozycji R.I. Katza, który dla poziomu najniższego szczebla kierowania wskazał na trzy potrzebne, umiejętności: (1) koncepcyjne, (2) społeczne i (3) techniczne (Stoner, Wankel 1999).

Umiejętności koncepcyjne to zdolność do czytania ze zrozumieniem strategii i planów realizacyjnych, celów pośrednich i finalnych firmy, znajdowania obszaru działania dla siebie i zespołu operacyjnego. Dostrzeganie miejsca zespołu w strukturze organizacyjnej całości oraz roli w realizacji zadań i ich wpływu na funkcjonowanie firmy, formułowanie planu realizacji zadań zleconych oraz własnych i wdrażanie ich do procesu pracy. Dostosowanie zadań do kompetencji zawodowych podwładnych. Zbudowanie systemu relacji z podwładnymi oraz kontroli poziomu realizowanych zadań.

Umiejętności społeczne to zestaw kompetencji w zakresie współpracy z podwładnymi i przełożonymi, wpływanie na zachowania kierowanych, umiejętność porozumiewania się, wyzwalający rezonans pozytywny w stylu rozmowy, słuchanie tego, co mówią podwładni, udzielanie pracownikom informacji zwrotnej, niezawłaszczanie innowacji i pomysłów podwładnych. Umiejętności społeczne to budowanie swojej marki wśród załogi i otoczenia, dbanie o jakość autorytetu osobistego, prezentowanie w kontaktach z podwładnymi „pogodnej twarzy,” i bycia przykładem „dobrej roboty,” w relacjach z podwładnymi, a zwłaszcza w komunikacji, przechodzenie z formy „ja” na „my”.

Umiejętności techniczne to odpowiedni zakres wiedzy specjalistycznej oraz biegłość w korzystaniu z wiedzy praktycznej, gotowość do stosowania korzystnego w konkretnej sytuacji zadaniowej systemu operacyjnego oraz procesu wytwórczego i jego struktury. Wystąpienia w sytuacji koniecznej w roli mentora i coacha, ułożenia korzystnych relacji z otoczeniem systemu operacyjnego, organizowanie procesu przetwarzania lub tworzenia. Umiejętności, co podkreślam jako gotowość do skutecznego i efektywnego działania, jest ściśle związana z charakterem menedżera, czyli z stosunkiem danej osoby do swojego „ja,” innych ludzi i pracy. „Ja” - to wiedza o sobie samym, w tym konkretnym przypadku o swoich możliwościach zarządczych, dobrych i słabych cechach. W zestawie przymiotów dobrych są między innymi: wiara w siebie, w swoje doświadczenie i zdolności analityczno-syntetyczne, wpływania na innych, w skuteczność podejmowanych decyzji, poziom samokontroli relacji z innymi. W tej grupie są również kontaktowość, otwartość, takt, kultura osobista, asertywność, odporność na stres i używki. Nie służą pokazywaniu „dobrej twarzy” niepewność siebie, manipulacja załogą, grubiaństwo, chaotyczność, podejmowanie tylko takich decyzji, które wcześniej się sprawdziły.

W relacjach z podwładnymi oraz z przełożonymi ważne są: przekonanie, iż każdy z współpracowników jest osobą o przydatnych umiejętnościach dla zespołu, ma potrzebę realizacji zadań wynikających z zakresu obowiązków, na które zgodził się podpisując umowę o pracę, ma też, choć nie werbalizuje oczekiwania wobec stanowiska pracy, firmy i przełożonych. Niektórzy z członków zespołu pracowniczego identyfikując się z firmą i jej strategią, dają tego wyraz angażując się w prace koncepcyjne na rzecz realizacji na przykład planu operacyjnego zespołu, którego są członkami bądź w inne przedsięwzięcia innowacyjne. Jednakże oczekują, że ich postawa zostanie zauważona, będzie podtrzymywana i gratyfikowana. Menedżerowi nie mogą być zatem obce takie cechy jak: uznanie dla osobowości każdego z podwładnych, jego zalet ale i rozumienie słabych stron. Powinien w sytuacjach trudnych dla zespołu bądź pojedynczych pracowników, udzielać pomocy i wsparcia. Dlatego nie mogą mu być również obce, co przypominam, obce umiejętności mentora i coacha (Parsloe, Wray 2002). Menedżer poziomu operacyjnego w strukturze władzy jest podwładnym szczebla taktycznego i strategicznego. Powyższe szczeble oczekują, że będzie w stosunku do nich lojalny, kompetentny merytorycznie na zajmowanym stanowisku, kreatywny we wdrażaniu zadań wynikających z planu strategicznego. Takiej też postawy oczekują przełożeni wyższych szczebli od menedżera operacyjnego. Jeśli kierow-

nik tego szczebla ma potrzebę bycia osobą kreatywną i wносить do procesu zarządzania swoje „ja,” to w obrazie jego marki nie może zabraknąć postawy asertywnej.

Ważnym wskaźnikiem wizerunku współczesnego menedżera jest jego postawa wobec pracy oraz organizacji, której komponentami są: (1) wiedza o organizacji, jej elementach oraz zarządzaniu całością struktury, (2) emocje towarzyszące zarządzaniu i ich skutkom, (3) jakość relacji z przełożonymi, współpracownikami, podwładnymi i interesariuszami otoczenia. Siła i jakość udziału powyższych komponentów w strukturze postawy kształtują jedną z trzech postaw, a mianowicie postawę:

- akceptującą,
- identyfikacyjną,
- internalizacyjną.

Powyższe postawy różnią się stosunkiem do przedmiotu, kierunkiem, siłą i trwałością. Najkorzystniejszą dla wyrazistości tożsamości menedżera stanowi postawa internalizacyjna, menedżer o takiej postawie w pełni utożsamia się z tym, co ma robić i robi, swoje zainteresowania ukierunkowuje na ludzi realizujących codzienne zadania, organizację pracy, co z kolei sprawia, iż taka postawa jest silną, trwałą i akceptowaną. Postawa internalizacyjna jest postawą względnie stałą, co nie oznacza, że nie podlega zmianie. Wartością powyższej postawy jest fakt, że na co dzień ma wpływ na atmosferę pracy, której rezonans udziela się podwładnym.

## 2. Wskaźniki miękkie kompetencji zawodowych menedżera operacyjnego

Alberti R. i Emmons M. piszą, że: *Asertywność to narzędzie, które sprawia, że twoje relacje z innymi staną się równorzędne* (2003). Co musi mieć i robić menedżer aby był osobą asertywną? Po pierwsze, musi być sobą, nikogo nie udawać, samodzielnie podejmować decyzje i wierzyć w ich racjonalność, mieć poczucie wartości tego, co robi i robią podwładni. Po drugie, mieć zaufanie do kierowanych, wierzyć w ich umiejętności oraz ich chęć, że zadania które wykonują chcą robić jak najlepiej, być prawdomówny i szczery w formułowanych ocenach. Po trzecie, w komunikowaniu się z podwładnymi i otoczeniem korzystać z języka zrozumiałego dla odbiorców, nie używa słów obraźliwych i wulgarnych. Po czwarte, mieć poczucie sukcesu zawodowego i nie ukrywać tego, czuć się wewnętrznie silny, podkreślać swoją niezależność. Po piąte, odnosić się do kierowanych z godnością, być stały w ocenie pracy podwładnych, nie obawiać się zgłaszania uwag wobec stylu pracy przełożonych wyższego

szczebla, opinie o swojej pracy przyjmować jako wartość służącą usprawnienia zarządzania.

Asertywność jest przymiotem, którego uczymy się, menedżer chcący korzystać z zachowań asertywnych musi się ich uczyć samodzielnie lub skorzystać z pomocy osób trzecich. Można też w literaturze przedmiotu znaleźć techniki postępowania utrwalające prezentacje asertywnego zachowania się oraz sposoby budowania aktywnej postawy w relacjach z przełożonymi i podwładnymi. Menedżer asertywny nie skrywa swoich przekonań, ma szacunek do swojego „Ja,” zawsze znajduje język porozumienia, dąży do tego, co jest jego celem, nie czeka, nie ogląda się na innych, sam inicjuje potrzebne działanie.

W rzędzie przymiotów marki menedżera poczesne miejsce zajmuje jego osobista kultura. Kultura osobista w ogóle to prezentacja własnego Ja w środowisku społecznym, wobec innych, w pracy, to takie zachowanie, które wskazuje na pozytywne cechy jednostki w tym: takt, szacunek i życzliwość dla innych, uprzejmość, wyrozumiałość, podzielenie dobrych obyczajów i manier, w rozmowie unikanie słów wulgarnych. Uogólniając, kultura osobista to swoisty pozytywny rezonans jednostki, z którą inni chcą być, jest dla nich swoistą aureolą, a nawet się z nią utożsamiać.

Jak można, na tle kultury osobistej w ogóle zobrazować kulturę menedżera operacyjnego? Nie można nie zauważyć, że kultura menedżera spostrzegana jest na tle pełnionej roli zarządzającego organizacją oraz jej zasobami w tym sprawowanej władzy.

Ważnymi zatem w kulturze menedżera są cztery grupy przymiotów:

- **przymioty emocjonalne:** takie jak prezentowanie wobec kierowanych optymistycznej postawy, otwartość na kontakty z podwładnymi, umiejętność współdziałania, wsłuchiwanie się w uwagi i postulaty zespołu pracowniczego. W tej grupie przymiotów są też: rozumienie stanów psychicznych kierowanych, wyrozumiałość, tolerancja, empatia,
- **przymioty kompetencyjne:** gotowość wystąpienia w roli mentora, skuteczność w działaniu, bycia autorytetem fachowym, przekazywanie zadań w języku zrozumiałym dla wykonawców, potrafi być wyrozumiały dla merytorycznej krytyki.
- **przymioty etyczne:** dobry wygląd, dbanie o ubiór i zdrowie, pokazywanie podwładnym tylko optymistycznej twarzy, otwarty na podwładnych, korzysta z pomysłów innowacyjnych podwładnych nie zawłaszczając ich autorstwa,

- **przymioty intelektualne:** prezentacja wiedzy ogólnej, specjalistycznej odpowiedniej do pełnionej roli, umiejętność myślenia koncepcyjnego, dostrzeganie zależności między czynnościami procesu pracy, dostrzeganie i formułowanie problemów z obszaru pełnionej roli, prezentowanie albo chwalenie się zakresem wiedzy, umiejętnościami i dokonaniami o charakterze sukcesu w dotychczasowej pracy zawodowej.

Współczesny menedżer poziomu operacyjnego jest osobą pracującą z ludźmi i wśród ludzi. Z tego też powodu ważnymi dla jego tożsamości są: porozumiewanie się i współpraca. Porozumiewanie się jest tu rozumiane jako skomunikowanie się z współpracownikami oraz innymi uczestnikami organizacji za pomocą słów, czyli w systemie werbalnym lub pozawerbalnym. Menedżer operacyjny w systemie komunikowania się występuje w dwóch rolach: nadawcy i odbiorcy. Każda z tych ról służy skomunikowaniu się z innymi podmiotami, zrozumienia odbieranej od nich informacji oraz jej interpretacji. W procesie porozumiewania się menedżer musi być osobą elastyczną, inaczej mówiąc ma potrzebę dostosowania zachowań do zaistniałej sytuacji zwłaszcza zrozumienia jej, czyli uświadomić sobie charakter związków i zależności między wypowiadanymi słowami, bądź zjawiskami, faktami, uświadomić sobie ich sens. Zrozumienie jest warunkiem do podejmowania obiektywnych oraz skutecznych decyzji, potrzebne jest również aby menedżer mógł dostosować język przekazywanej informacji do poziomu recepcji odbiorcy. Porozumiewanie się w powyższym rozumieniu wymaga od menedżera, poza elastycznością, koncentracji na treści komunikatu, tak w procesie przekazywania jak i odbioru informacji. Dla menedżera informacja od podwładnego, zwłaszcza w procesie wdrażania decyzji, ma szczególną wartość, gdyż uzyskuje dane w jakim stopniu realizowane są przewidziane planem zadania.

Skutecznej techniki komunikowania z podwładnymi i otoczeniem menedżer każdego ze szczebli zarządzania, w tym i operacyjnego, uczy się w procesie relacji interpersonalnych. Wszak każdy z poziomów zarządzania realizuje i rozwiązuje dla tego szczebla władzy charakterystyczne problemy, które opisane są adekwatnym dla niego językiem i określonym poziomem trudności.

Porozumiewanie się, a ściślej ocena jego skuteczności, jest przesłanką do wyboru stylu zarządzania. Wszak menedżer może skorzystać ze stylu powodującego rezonans presji bądź wyzwalającego rezonans współpracy. W przypadku wyboru tego pierwszego, dominować będzie: nakazowość, autorytarność, rozkaz, wyłączna koncentracja na zadaniu,

posłuszeństwo, poganianie. Stylem, który tworzy rezonans pozytywny jest między innymi styl: partnerski, trenerski, afiliacyjny, wizjonerski, czyli styl odwołujący się do podmiotowości podwładnych.

Stylu zarządzania, pełniący rolę przełożonego uczy się, tak jak wielu innych czynności zarządczych, nie mogą zatem być mu obce, zarówno style twarde jak i miękkie. Dodać warto, że wybór stylu zarządzania nie może być bezrefleksyjny, bez uświadamiania sobie konsekwencji jego wpływu na zarządzanych. Tym pierwszym, powtórzmy, zawsze towarzyszyć będzie rezonans presji, tym drugim - rezonans współpracy. Menedżer operacyjny pracując bezpośrednio z ludźmi, nie może się pozbawiać wpływu na ich zachowanie, oczywiście wpływu, w rozumieniu stawiania na ludzi z jednoczesnym wsparciem w tym, co robią. Bycie przekonanym w wartość tej zasady i konsekwentne jej stosowanie, jest drogą uzyskania u kierowanych miana przywódcy.

Każdy, albo prawie każdy menedżer operacyjny ma potrzebę uzyskania u kierowanych miana przywódcy. Droga ku uzyskaniu takiego miana nie jest łatwa z czterech powodów. Pierwszy to ten, iż menedżer musi znać albo poznać, zbiór zasad i wokół nich zjednywać podwładnych. Po drugie, musi sprawnie i skutecznie zasady te realizować, czyli demonstrować w praktyce, że jest skutecznym mentorem i efektywnym organizatorem pracy. Po trzecie, musi wyłowić z zespołu, którym zarządza, pracowników do współpracy i wraz z nimi pobudzać pozostałych do „dobrej roboty”. Po czwarte, musi wykazać się pewnymi przymiotami osobistymi, przejawiać zdolność do systematycznego poszerzania wiedzy i umiejętności niezbędnych w pełnionej roli, postępować zgodnie z własnym kodeksem wartości, dobrze układać relacje ze współpracownikami i przełożonymi, korzystać z technik wpływu wyzwających rezonans empatii i asertywności. Spełnienie powyższych wymogów może ułatwić, dla tych menedżerów, którzy mają potrzebę bycia przywódcą, uzyskanie takiego miana. Przy czym na szczeblu operacyjnym najczęściej jest to przywództwo transakcyjne, choć menedżer operacyjny może też uzyskać miano przywódcy charyzmatycznego. Rzadziej menedżer poziomu operacyjnego, ze względu na zasięg zarządzania, uzyskuje miano przywódcy transakcyjnego.

Czy każdy menedżer liniowy, poziomu operacyjnego, może uzyskać u podwładnych miano przywódcy? Nie, nie osiągnie takiego uznania ten, kto będzie dystansował się od członków zespołu pracowniczego, wywyższał, chwalił się, że gdyby nie jego metody zarządzania, to zespół nie byłby tak skuteczny, także ten, który nie jest obiektywny w formułowaniu ocen o członkach zespołu, itp. Nie bez znaczenia dla menedżera

operacyjnego jest potrzeba chęci przewodzenia zespołowi pracowniczemu. Realizacja tej potrzeby wymaga zaufania kierowanych do osoby menedżera. Menedżer operacyjny, z faktu członkostwa w zespole pracowniczym, powinien mieć potrzebę i umiejętność pracy zespołowej oraz jej demonstrowania, co może być przesłanką zaufania. Umieć nie tylko zarządzać zespołem, ale wystąpić w roli autora projektu, inspiratora poszukiwań oryginalnych rozwiązań konkretnego problemu, stwarzać kulturę, w której zespół będzie mógł spożytkować swój potencjał. Idzie tu o świadomość, że władza formalna choć wymusza posłuszeństwo kierowanych, to nie ma wpływu na innowacyjność, kreatywność a nawet „dobrą robotę”. Z tej pozycji sensem pracy staje się unikanie kija, a pozyskanie marchewki (Blikle 2011). Kierowanie zespołem wymaga niekiedy potrzeby przez menedżera zastąpienia członka zespołu, podjęcie pracy za chwilowo nieobecnego pracownika i nie obrażania się na zaistniałą sytuację. Dobrze zatem współpracy i pracy w zespole służy osobisty autorytet menedżera, w którym manifestują się elementy autorytetu moralnego i fachowego. Zwłaszcza dobrze pełnieniu roli menedżera operacyjnego służy autorytet moralno – fachowy.

Na tle powyższego katalogu przymiotów marki menedżera operacyjnego zarysowuje się problem, czy zestawu tych właściwości można się nauczyć, a może niektóre z nich mają podłoże biologiczne. Odpowiedzi na powyższe pytanie poszukują psycholodzy, socjolodzy jak też teoretycy zarządzania. Przede wszystkim korelacji powyższych przymiotów poszukiwano w relacji przełożony – podwładny. R.M. Stogdill (2006) dokonał porównań wyników badań z zakresu cech osobowości przywódców; stwierdzając, że konkretni przywódcy w porównaniu z podwładnymi są nieco bardziej inteligentni, bardziej pewni siebie, są towarzyscy, dominujący i zorientowani na osiągnięcia (Brown 2006: 91 i nast.). Powyższe badania nie są wystarczającym dowodem na to, że miano przywódcy uzyskują ci, którzy dysponują dominującymi cechami osobowości. Podzieliłbym raczej pogląd wyrażony przez R.F. Balesa (Brown 2006: 91), że skutecznym przywódcą jest osoba, która jest najlepiej przygotowana do realizacji celów grupowych i ma umiejętność budowania więzi z członkami zespołu przez zaufanie (Gobillot 2008) oraz dodałbym, słuchania podwładnych i uczenia się wraz z nimi i od nich. Nie wykluczone, że pełniący rolę menedżera pod wpływem codziennej działalności zarządczej wzbogacają również swój mózg, a zwłaszcza te obszary, które aktywnie biorą w tym udział.

Marka osobista menedżera operacyjnego, ale również menedżerów wyższego szczebla, wpływa na ich zatrudnienie oraz powierzanie im

poszerzonego zakresu obowiązków. W. Włodarski (2016) w poradniku cocha pisze, że wśród doradców personalnych istnieje powiedzenie, że prace w 70 proc. otrzymuje się dzięki wiedzy fachowej i w 30 proc. dzięki zdolnościom społecznym, zaś traci się ją w 70 proc. z braku zdolności społecznych. Jeżeli do powyższej konstatacji dodać, że w przywództwie szczególną rolę odgrywa przejawianie umiejętności interpersonalnych, zwłaszcza w zakresie wywierania wpływu i inspirowania do solidnej pracy – to podkreśla przydatność umiejętności społecznych menedżera. Warto w tym miejscu zestawić (ustrukturalizować) przymioty marki menedżera operacyjnego (tabela 1).

Tabela 1

## Wskaźniki marki menadżera poziomu operacyjnego

| Wskaźniki twardych komponentów                                                                                                                                                                                                                                     | Wskaźniki miękkich komponentów                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Walory umysłu</b> > profesjonalna wiedza <ul style="list-style-type: none"> <li>- wiedza teoretyczna</li> <li>- wiedza praktyczna</li> <li>- intuicyjna</li> <li>- konwersja wiedzy</li> </ul>                                                                  | <b>Asertywność</b> > prezentacja własnego „ja” <ul style="list-style-type: none"> <li>- bycie sobą, nie udawanie nikogo</li> <li>- zaufanie do siebie</li> <li>- potrzeba sukcesu zawodowego</li> <li>- odnoszenie się do podwładnych z godnością</li> <li>- nie skrywanie własnych opinii i poglądów</li> <li>- w komunikacji stosowanie zrozumiałego języka</li> </ul> |
| <b>Umiejętności</b> > gotowość do skutecznego menedżera i efektywnego działania w określonej sytuacji <ul style="list-style-type: none"> <li>- umiejętności koncepcyjne</li> <li>- umiejętności społeczne</li> <li>- umiejętności praktyczno techniczne</li> </ul> | <b>Kultura osobista</b> > pozytywny rezonans z którą podwładni chcą się utożsamiać <ul style="list-style-type: none"> <li>- gotowość do współpracy</li> <li>- niesienie pomocy zawodowej</li> <li>- dobry wygląd, dbanie o ubiór i zdrowie</li> <li>- wysokie kompetencje zawodowe</li> </ul>                                                                            |
| <b>Wiara w siebie</b> > mocne strony „ja” <ul style="list-style-type: none"> <li>- odpowiedzialność</li> <li>- kompetencje zawodowe</li> <li>- umiejętności mentora</li> <li>- bezkonfliktowe słuchanie uwag o pracy zespołu</li> </ul>                            | <b>Wpływanie na zachowania kierownicze przez:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- autorytet fachowy</li> <li>- autorytet moralny</li> <li>- zaufanie do siebie</li> <li>- szczerą życzliwość</li> <li>- umiejętność wycofywania się</li> <li>- odnoszenie się do kierowanych z godnością</li> </ul>                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                   | ścią                                                                                                                                                     |
| <b>Postawa wobec organizacji i pracy</b> > stosunek menedżera wyrażający się w:<br>- akceptacja zadań i poziomu płac<br>- identyfikacji z misją firmy zakresem obowiązków<br>- internalizacji, poczucie się podmiotem organizacji | <b>Przywództwo</b> > atrakcyjne cele i skupianie zwolenników wokół nich<br>- charyzmatyczne<br>- transformacyjne<br>- transakcyjne                       |
| <b>Styl komunikacji</b> > styl zarządzania<br>- powodujący rezonans współpracy<br>- język komunikacji dostosowany do możliwości recepcji odbiorców<br>- wsłuchujący się w opinie kierowanych.                                     | <b>Praca w zespole</b> > praca dla zespołu<br>- organizator<br>- autor projektu<br>- inspirator<br>- współkreator kultury zespołu<br>- dysponent zasobów |
| <b>Przestrzeń dla inicjatyw pracowniczych</b><br>- zebrania<br>- rozmowy<br>- odprawy<br>- spotkania nieformalne                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |

Źródło: opracowanie własne

## Podsumowanie

Zaprezentowane wyżej wskaźniki marki menadżera poziomu operacyjnego nie wyczerpują ich listy, a ponadto ich wartość jest wzbogacana w podwójnym sensie. Po pierwsze, badania naukowe z obszaru psychologii dostarczają nowej wiedzy o ludziach dorosłych, a takimi są menedżerowie, po drugie zmienia się wyposażenie stanowisk pracy oraz zakres obowiązków, w każdej z dziedzin działalności kierowniczej. Kadra menedżerska pracuje w dynamicznym otoczeniu, nierzadko trudnym do zdiagnozowania, zawsze jednak od jej zachowania oczekuje się pożądanych, pozytywnych wyników. Dlatego warto wracać do poszukiwania wskaźników marki menedżerów i wzbogacać je o nowe wartości. Dodać należy, że poszukujący cech osobowych menadżerów poza opisanymi powyżej wskaźnikami, wskazują na: skromność, wolę działania, zdecydowanie, przypisywanie zasług realizatorom zadań, a nie kadrze kierow-

niczej, branie odpowiedzialności za niepowodzenia zespołu na siebie (Collins 2003).

### **Bibliografia:**

1. Alberti R., Emmons M., 2003, *Asertywność*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
2. Bańka W., Sługocki P., 2018, *Wstęp do metodologii badań zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SWPW Novum, Płock.
3. Blikle A.J., 2011, *Doktryna jakości*, Warszawa
4. Brown A., 2006, *Procesy grupowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
5. Collins J.C., 2003, *Przywództwo piątego stopnia*, „Harvard Business Review”, sierpień.
6. Gobillot E., 2008, *Przywództwo przez integrację*, Oficyna a Wolters Klawer business, Kraków.
7. Marciniak J., 2006, *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Parsloe E., Wray M., 2002, *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
9. Stogdill R.M., za: Brown A., 2006, *Procesy grupowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
10. Stoner J.A., Wankel Ch., 1999, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
11. Włodarski W., 2016, *Różnorodny menedżer, czyli za granicą władzy*, Wyd. Poltext, Warszawa.

### **Personal Brand as a Social Value of Operational Manager Summary**

Management at operational level is crucial for organization, because it's a place where higher management decisions are implemented. Therefore professional competences of operational managers are very important to achieve company's strategic goals. It is worth to ask about the identity or personal brand of these managers, which means mental resources, character, professional competences, attitude to organization and other features helping in execution of this level of management duties. The content of the above statements is an answer to this questions.

**Key words:** operations manager, brand manager, qualities of mind, features operational manager.



*Stanisław Kosiński*

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej  
s.kosinski@wp.pl

*Krystyna Leśniak-Moczuk*

Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Socjologiczno-Historyczny  
Instytut Socjologii  
kles@autograf.pl

*Kamila Warchoł*

doktorantka Uniwersytetu Rzeszowskiego  
kamila@univ.rzeszow.pl

## **Prorodzinne atrybuty telepracy**

### **Abstrakt**

Spółczeństwo informacyjne stworzyło techniczne warunki do rozwoju nowych form w zakresie przestrzennie przemieszczonej pracy pod nazwą telepracy. Przemiany zachowań w sferze zawodowej przyszły w sukurs zmianom w sferze rodzinnej. W modelach współczesnej rodziny innego wymiaru nabierają role kobiet i mężczyzn związane z prowadzeniem gospodarstwa domowego oraz obowiązkami wychowawczymi i opiekuńczymi. Wypełnianie funkcji rodziny wymaga korzystania z zewnętrznych usług instytucji wspierających rodzinę. Atrybuty telepracy mają charakter prorodzinny.

**Słowa kluczowe:** funkcje rodziny, rodzina nuklearna, społeczeństwo informacyjne, telepraca.

### **Wstęp**

W ostatnim ćwierćwieczu XX stulecia pojawił się fenomen telepracy, będącej nader atrakcyjną formą zatrudnienia, zwłaszcza dla pracowników, w tym przeważnie kobiet, nadmiernie obarczonych rodzinnymi obowiązkami, przede wszystkim zaś opiekuńczo-wychowawczymi. Rozgłos tej nowej formy zatrudnienia zbiega się z wydaniem w 1998 r. książki Jacka Nilles'a *Managing Telework. Strategies for Managing the Virtual Workforce*, będącej ukoronowaniem jego dwudziestopięcioletniej pracy nad tym zagadnieniem. Pozycja ta przetłumaczona i wydana

w 2003 r. pod polskim tytułem *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą* uzyskała szeroki rezonans w Polsce i zainaugurowała badania i publikacje na ten temat i to nie tylko socjologiczne, ale i z kilku innych nauk zajmujących się zatrudnieniem i pracą, oraz pracownikami i ich życiem rodzinnym (Nilles 2003).

Telepraca, jak się okazuje, posiada liczne i różnorodne walory, w tym walory o znaczeniu prorodzinnym, które są fundamentalne dla polityki społecznej. Rodzina jako instytucja i grupa społeczna z reguły utrzymuje względnie trwałą więź z zakładem pracy, traktowanego przeważnie jako swego głównego żywiciela. Zakład pracy, zawód i praca zawodowa, i to nie tylko najemna, istotnie wpływają na funkcjonowanie rodziny, jej status materialno-bytowy i na jej pozycję społeczną jako grupy i współtworzących ją osób, zwłaszcza rodziców i ich dzieci, a nawet w jakimś stopniu i na wnuków.

Oddziaływanie pracy zawodowej na rodzinę było tematem badań i opartej na ich wynikach pierwszej polskiej rozprawy empirycznej z socjologii rodziny ks. A. Wóycickiego wydanej w roku 1992 pod znamennym tytułem *Robotnik polski w życiu rodzinnym. Monografia społeczna* (Wóycicki 1992). Problematyka ta, głównie w drugiej połowie ubiegłego wieku, była wiodącą w licznych badaniach i publikacjach socjologicznych, przeważnie Zbigniewa Tyszki i licznych jego współpracowników nie tylko poznańskich, ale i z innych ośrodków akademickich, zwłaszcza zaś tych partycypujących w realizacji pod jego kierunkiem kilkunastoletnich ogólnopolskich badań różnego typu rodzin (Tyszka 1971; Tyszka 1982).

Z analizy dotychczasowego stanu polskich badań socjologicznych nad nowoczesnym rodzajem pracy i zatrudnienia wynika, że owe tak doniosłe zjawisko psychospołeczne i ekonomiczno-organizacyjne zasługuje na jeszcze większą uwagę polskich socjologów gospodarki, socjologów pracy, socjologów zarządzania oraz socjologów rodziny. Wstępnie sygnalizowane tu kwestie zostaną omówione w niniejszym dwuczęściowym artykule. W części pierwszej przedstawiono istotę i atrybuty telepracy jako nowej, atrakcyjnej formy pracy i zatrudnienia, tak dla niektórych pracowników, zwłaszcza pracownic, jak i pracodawców, a w drugiej części ukazany zostanie wpływ telepracy na wybrane funkcje rodziny zmieniającej się wraz z postępowaniem cywilizacyjnym.

## 1. Istota i atrybuty telepracy

Pierwowzory i różnorodne przejawy pracy na odległość i zdalnie kierowanej pojawiły się w wielu nowoczesnych dziedzinach i państwach w drugiej połowie ubiegłego wieku. Jednak sama nazwa tych wszystkich form zatrudnienia, gdzie podróż do stanowiska pracy zastąpiła technika informacyjna, czyli pracę przemieszczano do pracownika a nie odwrotnie, pojawiła się nieco później. Zjawisko to wnikliwie obserwował amerykański fizyk Jack Nilles, używając jako pierwszy terminów telepraca (*teleworking*) i teledojazdy (*telecommuting*), co początkowo nazywano „zastępowaniem transportu telekomunikacją”. Pojęcia te ujrzały światło dzienne w 1973, czyli na około dwadzieścia lat przed upowszechnieniem i komercyjnym użytkowaniem Internetu. Jako wynik badań nad telepracą ukazała się w 1976 r. jego pierwsza książka: *Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*, Autor tej publikacji został mianowany honorowym ojcem telepracy. Warto przytoczyć motywacje kierujące inżynierem (absolwentem, trzech uczelni: Lawrence University, Ohio State University i UCLA), zajmującym się projektowaniem systemów komunikacyjnych i pojazdów kosmicznych w NASA i w amerykańskich Siłach Powietrznych, do porzucenia pracy nad projektem podboju kosmosu na rzecz promowania zdalnej pracy. Wśród inspiracji Nillesa do idei wykonywania pracy w domu lub w telecentrum podawane pytanie zadane przez planistę miejskiego z Los Angeles J. Nillesowi: „Skoro byliście w stanie wysłać człowieka na Księżyc, to może będziecie w stanie jakoś uporać się z ulicznym korkami?” Nasilający się ruch drogowy i dokuczliwe korki na autostradach jakich sam był częstą „ofiara” umotywowały go do poszukiwań możliwości dla upowszechnienia teledojazdów, czyli zastąpienie dojazdów do pracy telekomunikacją umożliwiającą pracę poza siedzibą centrali firmy tj. u siebie w domu, u klienta lub w telecentrum przynajmniej jeden raz w tygodniu. Rzeczą miała miejsce w latach siedemdziesiątych, okresu wchodzenia na rynki komputerów osobistych, na dwadzieścia lat przed upowszechnieniem Internetu. Tak więc ograniczanie ruchu ulicznego jako podstawowa motywacja wynalazku telepracy. Usilne starania o wdrożenie pilotażowych programów telepracy w urzędach federalnych spotykały się z odmową ze względu na brak korzyści z telepracy. Jack Nilles w 1980 założył firmę doradczą z zakresu telepracy – JALA International, nadzorował przygotowanie programów telepracy dla kilkunastu firm z listy 100 najlepszych

firm według magazynu Fortune. Był także przewodniczącym International Telework Association & Council (ITAC) oraz członkiem grupy Management Group of the European Community Telework/Telematics Forum. Dopiero w 1983 r. zgoda administracji stanu Kalifornia na sponzorowanie badań nad energetycznymi konsekwencjami telepracy, doprowadziła do wdrożenia z sukcesem pilotażowego programu na 230 telepracowników w latach 1987 – 1990. Za swoje badania nad telepracą Jack Nilles zyskał liczne nagrody w aspekcie zmniejszenia ruchu ulicznego, redukcji emisji spalin i ochrony środowiska ([https://pl.wikipedia.org/wiki/Jack\\_Nilles](https://pl.wikipedia.org/wiki/Jack_Nilles)).

Telepraca, czyli praca na odległość, wzbudzając większe zainteresowanie innowacyjnych pracodawców i pewne kategorie potencjalnych telepracowników, sprawdziła się na całym świecie. Pierwszym krajem, w którym wprowadzono telepracę była Wielka Brytania, gdzie w latach 60. XX w. w firmie programistycznej International zatrudniono według tych nowych zasad telepracowników. Ta forma pracy upowszechniana była w wielu krajach cywilizowanego świata w końcu ubiegłego stulecia. Determinanty wprowadzania telepracy są zróżnicowane. Jednym z warunkowań, poza trudnościami dojazdów do miejsca pracy z powodu dużego natężenia ruchu ulicznego może być ukształtowanie terenu, co krajach skandynawskich przesądziło o wzroście zainteresowania telepracą. Innymi europejskimi krajami upowszechniającymi telepracę są Belgia i Holandia. Szacuje się, że w Europie około 4 mln osób pracuje w systemie telepracy. Stany Zjednoczone Ameryki zatrudniają w tym systemie około 13 mln ludzi. Różne formy pracy najemnej nazywane za Nilles'em telepracą, oznaczającą rosnącą gamę alternatywnych stylów pracy, w których telekomunikacja zastępuje to, co kiedyś wymagało podróży bądź w ogóle nie było możliwe. W przywoływanej we wstępie pracy z 1998 r. autor opisuje sposoby wyboru najlepszą technikę pracy w firmach, ustalanie reguł formalnych i reguł porozumiewania się, techniki oceny wyników pracy i organizowania warsztatów pracy. Porusza także problemy związane z doбором odpowiednich pracowników, z kontrolą ich pracy, stosunkami opartymi na zasadzie wzajemnego zaufania i otwartej komunikacji (<http://lubimyczytac.pl/ksiazka/7502/telepraca-strategie-kierowania-wirtualna-zaloga>).

Rozwojowe szanse telepracy zwielokrotnił przede wszystkim Internet będący środkiem komunikacji umożliwiającym porozumiewanie się na wielu podmiotów z wieloma pomiotami w czasie rzeczywistym na

skalę globalną (Castells 2: 12-13). Systemy komunikacji i informacji w społeczeństwie informacyjnym niosą za sobą nowe sposoby organizacji pracy, transportu, bogacenia się i skali działania (Krztoń 2017: 203). W społeczeństwie informacyjnym przy dostępie do elektronicznych nośników łączności i przekazu informacji, możliwa jest zmiana charakteru pracy zawodowej i zatrudnienia. Erozji podlegają tradycyjne formy pracy oparte na wzorcu kariery zawodowej na całe życie i pełnoetatowym zatrudnieniu, na rzecz uelastycznienia pracy, niestandardowych form zatrudnienia oraz pracy niezinstytucjonalizowanej. Praca wykonywana jest w zdeterytorializowanych modelach przedsiębiorstw sieci, a także następuje czasowa i przestrzenna dyslokacja pracy. Ta ostatnia odnosi się do przemieszczania pracy w obrębie fizycznych lokalizacji innych niż mniej lub bardziej stałe, z podstawowymi udogodnieniami czy miejscami pracy zapewnianymi i utrzymywanymi przez pracodawcę. Należy do nich praca w domu lub w *call center*, gdzie pracownicy są zgromadzeni w jednym miejscu, a praca jest przestrzennie rozmieszczona w różnych sieciach elektronicznych oraz telepraca za pośrednictwem komputera, prowadzona wyłącznie ze zdalnych lokalizacji bez obecności na głównym stanowisku pracy, czy *telecommuting* jako praca na komputerze prowadzona okresowo w domu, ale umiejscowiona w realnym, stałym stanowisku pracy. W technologicznie rozwiniętych gospodarkach pojedyncza forma całkowicie przemieszczonej pracy nie jest nową normą dla umów i warunków pracy. Formy przestrzennie przemieszczonej pracy rutynowo łączone z bardziej tradycyjnymi praktykami pracy tworzą dynamiczne, wielorakie sposoby organizacji pracy, w których połączone w sieci technologie informacyjne i telekomunikacyjne oceniane są dość wysoko. Praca w nich nie jest wykonywana w regularnym czasie i zawsze w tym samym miejscu (Barney 2008: 100-117).

Zastosowanie łączy internetowych i telefonicznych daje sposobność sytuowania miejsc i stanowisk pracy w dowolnej przestrzeni z możliwością ich przemieszczania bez barier w postaci pokonywania odległości. Oderwanie stanowisk pracy od siedziby instytucji, firmy czy organizacji stwarza warunki do usytuowania ich w miejscu zamieszkania pracownika. Najczęściej wskazywanym atrybutem telepracy jest jej wykonywanie poza siedzibą firmy dzięki technologiom informatycznym, które zastępują dojazdy do pracy bez względu na odległość tradycyjnego jej wykonywania. Odległość w telepracy faktycznie jest zawsze taka sama

bez względu na jej faktyczną i mierzalną długość. Jest to tak oczywiste, ale równocześnie i zdumiewające. Telepraca jest zatem wieloaspektowo korzystna dla pracodawcy a przede wszystkim dla telepracowników, którymi najchętniej zostają osoby niepełnosprawne, opiekujące się małymi dziećmi lub innymi osobami czy pracownicy mający uciążliwy dojazd do pracy. Telepraca często ułatwia życie codzienne, zwłaszcza zaś rodzinne wielu subkategoriom pracowniczym. Od telepracowników oczekuje się określonego typu osobowości w miarę możliwości odpowiadającej ich zawodowo-pracowniczemu statusowi. Telepracownik powinien się odznaczać pewnymi cechami nie zawsze niezbędnymi do wykonywania pracy w biurze czy w innym miejscu. Teleprace mogą wykonywać osoby, które odznaczają się samodzielnością, potrafią pracować bez bezpośredniego nadzoru, umieją obsługiwać urządzenia telekomunikacyjne oraz cechuje je samodyscyplina. Ponadto mogą to być takie osoby, które w trakcie zatrudnienia stały się niepełnosprawne a w innym przypadku pozostałyby zepchnięte na margines zawodowego życia bądź będąc niepełnosprawnymi rozpoczynają pracę albo też przebywają na urloпах rodzicielskich, dzięki tej nowej formie zatrudnienia mogą pracować i do tego wydajniej niż w biurze.

Status pracownika powinien być jasno określony. Zgodnie z ustaleniami podczas wdrażania telepracy należy przestrzegać dwunastu takich zasad:

- dobrowolny charakter telepracy – inaczej mówiąc jest to propozycja wprowadzenia telepracy, która może być odrzucona bądź przyjęta;
- pisemna informacja – pracodawca winien przedstawić opis pracy oraz określić precyzyjnie warunki zatrudnienia jak i odpłatność za wykonywane usługi;
- status zatrudnieniowy – pozostaje bez zmian nawet w przypadku odmowy podjęcia telepracy;
- warunki zatrudnienia – telepracownik powinien mieć identyczne uprawnienia jak pracownicy tradycyjni;
- monitorowanie – pracodawca może wykorzystywać monitoring dla własnych celów, ale musi respektować prywatność telepracownika;

- ochrona danych – pracodawca odpowiada za pełną ochronę wszystkich danych wykorzystywanych przez telepracownika podczas pracy;
- wyposażenie – wszystkie kwestie dotyczące wyposażenia pracownika, w tym niezbędne narzędzia do pracy powinny być ustalone przed podpisaniem umowy;
- odpowiedzialność – koszty związane z uszkodzeniem sprzętu ponosi pracodawca, natomiast telepracownik jest zobowiązany do szanowania sprzętu oraz, co jest istotne do nierozpowszechniania nielegalnych materiałów;
- zdrowie i bezpieczeństwo – pracodawca ma obowiązek poinformować telepracownika o polityce przedsiębiorstwa w zakresie bezpieczeństwa i ochrony pracy;
- organizacja pracy – wydajność telepracowników i zakres zadań powinny być takie same jak w przypadku pracowników tradycyjnych;
- szkolenie – telepracownicy powinni mieć takie prawa uczestnictwa w szkoleniach jakie mają pracownicy biurowi;
- uprawnienia wynikające z porozumień zbiorowych – uprawnienia telepracowników nie powinny się niczym różnić od uprawnień pracowników pracujących w biurach.

Powyższe wytyczne i dyrektywy są bardzo istotne, bo ogólnie precyzują status prawny i społeczny pracownika. Jest to kwestia bardzo ważna dla obu stron, czyli pracodawcy jak i telepracownika. W jego roli występują, jak wiadomo, głównie kobiety upatrujące w telepracy różnorodne korzyści i tak zwane mocne strony, a najważniejszą z nich rozmaite oszczędności.

To dzięki telepracy następuje zmniejszenie kosztów funkcjonowania firmy, poprzez ograniczenie powierzchni biurowej, liczby dokumentów papierowych, ponieważ - jak wiadomo prawie wszystko z realizacji zadań pracowniczych dzieje się na ekranie. Praca ulega zwiększeniu wydajności m.in. dzięki ograniczeniu absencji chorobowych, braku spóźnień, wyeliminowaniu czasu na poranne zabiegi kosmetyczne, czy stanie w korkach podczas dojazdów. Dzięki temu firmy mają możliwość pozyskiwania pracowników z wysokimi kwalifikacjami, z tzw. „tańszych” miejscowości, których często brak na lokalnym rynku pracy. Nie bez zna-

czenia pozostają możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych lub korzystających z urlopu wychowawczego.

Wprowadzenie telepracy jako szybko rozwijającej się i coraz bardziej docenianej formy organizacji pracy pociąga za sobą zależności przyczynowo skutkowe. Obniżenie kosztów dojazdów przekłada się na mniej spalin emitowanych przez pojazdy, mniejsze zatłoczenie transportu publicznego i mniejsze szkody dla środowiska naturalnego; oszczędność czasu, nawet do dwóch godzin dziennie i natychmiastowe dostarczenie efektu pracy do adresata; zmniejszenie korków na drogach i ulicach poprawia bezpieczeństwo i zmniejsza ilość wypadków, wyeliminowanie czasu i sił na męczące dojazdy wpływa na wzrost satysfakcji z pracy i ograniczenie towarzyszącego jej stresu. Telepracownik ma możliwość dostosowania pracy do własnego rytmu biologicznego (Dąbrowski 1999; Jakucowicz 2004; (Machol-Zajda 2003; Pańkowska 1999; Smoląg 2003). Jak widzimy, są to istotne korzyści dla pracownika i jego rodziny, pracodawcy a także społeczeństwa i środowiska przyrodniczego. Są to korzyści różnorakie, ale bardzo istotne społecznie i gospodarczo. Telepracę zatem należy popularyzować, bo ważna jest dla jednostki będącej pracownikiem i jej rodziny, a także społeczeństwa i państwa. Na kontynencie europejskim zostało nawet powołane Europejskie Forum Telepracy, które sponzoruje Unia Europejska, promując telepracę jako nowoczesną i perspektywiczną formę zatrudnienia o wyraźnie prorodzinnych walorach.

## 2. Wpływ telepracy na funkcje rodziny

Rodzina jako jeden z powszechników kulturowych jest uniwersalną instytucją i podstawową komórką społeczną, grupą społeczną. Ewolucja rozumienia rodziny od religijnego, chrześcijańskiego dziedzictwa Zachodu do czasów współczesnych niesie pojęcie rodziny nuklearnej. Pierwowzór rodziny nuklearnej z pierwszej księgi Pisma Świętego stworzony przez starotestamentowego Jahwe Adama i Ewę oraz ich potomstwo stał się podstawą dla amerykańskiego antropologa, George Petera Murdock'a, teoretycznym budulcem dla wszystkich typów rodzin obecnych we wszystkich ludzkich kulturach pod każdą szerokością geograficzną. Nazwa nadana przez niego temu komórkowemu modelowi rodziny pochodzi od (łac. *nucleus* - jądro). Rodzina nuklearna jako jednostka terytorialna zlokalizowana w domu składająca się z żony, męża i ich potomstwa (lub z adopcji) charakteryzuje się wspólnym zamieszkaniem,

współpracą ekonomiczną, podziałem pracy i reprodukcją. Każde społeczeństwo składa się z jąder i komórek, a odmienna od nuklearnej rodzina poligyniczna jest rodzina rozłożoną na czynniki pierwsze czyli jądra. Według T. Parsonsa i E. Balesa rodzina stanowi istotny wymóg funkcjonalny społeczeństwa industrialnego, bo rodzina stabilizuje w nim ład społeczny, tożsamość i osobowość dorosłych oraz socjalizuje dzieci. Niekiedy analizuje się ją jako elementarny system społeczny, mający cele skierowane na swoje działanie, który reaguje na zachodzące zmiany tak endogenne jak i egzogenne. O rodzinie coraz częściej mówi się, że stanowi ona procesem, a nie jak uważano dawniej strukturę społeczną (Szlendak 2012: 94-103).

Socjolodzy wymieniają następujące tradycyjne funkcje rodziny:

- reprodukcyjna – podtrzymywanie biologicznej ciągłości społeczeństwa poprzez rozród swoich członków,
- socjalizacyjna – zapewnienie ciągłości kultury poprzez zapoznanie młodego pokolenia z dziedzictwem kulturowym społeczeństwa jak język, wartości, standardy moralności, normy, obyczaje,
- opiekuńcza – zabezpieczenie dzieci w związku z ich niesamodzielnnością oraz innych członków rodziny w przypadku niemożności samodzielnego zaspokojenia potrzeb w wyniku choroby, starości czy nieradzenia sobie z przeciwnościami losu,
- emocjonalna – dostarczanie rodzicom, dzieciom emocjonalnego wsparcia, zaspokajanie potrzeby miłości, dostarczanie satysfakcji,
- seksualna – regulowanie stosunków seksualnych między dorosłymi,
- ekonomiczna – zapewnianie swoim członkom zasobów materialnych, wyznaczanie im zakresu działań gospodarczych w zależności od płci i wieku,
- stratyfikacyjna – wyznaczanie statusu społecznego swoim członkom, przyczynianie się do utrwalania systemu stratyfikacyjnego w społeczeństwie (podział na klasy, warstwy, stany czy kasty),
- identyfikacyjna – określanie miejsca jednostki w społeczeństwie, punktu życiowego startu, decydowanie o statusie przypisanym, o możliwościach jednostki i barierach z uwagi na fakt urodzenia w danej rodzinie, identyfikowanie jednostki z własną rodziną przez innych, nawet jeśli od tej identyfikacji pranie się uciec,

- integracyjno-kulturalna – kontrolowanie działań członków rodziny poprzez organizację ich życia w myśl ustalonych w ramach danego społeczeństwa w egzekwowanych przez domowników reguł postępowania oraz dyscyplinowanie ich za sprawą cyklicznych świąt rodzinnych i ustalonego rytmu dnia (czasu i miejsca posiłków),
- rekreacyjno-towarzyska – zagospodarowywanie swoim członkom czasu wolnego poprzez organizację rozrywek, wypoczynku oraz wprowadzanie dzieci w świat powiązań towarzyskich poprzez organizowanie, dawanie przestrzeni, finansowanie i kontrolę kontaktów z innymi ludźmi (Szlendak 2012: 115-118).

W społeczeństwie tradycyjnym wielkie rodziny wielopokoleniowe były użyteczne dla ludzi w nich żyjących i dla społeczeństw z nich zbudowanych. Zmiana społeczna wprowadzająca nowy ład i porządek ustrojowy w postaci społeczeństwa przemysłowego rozpoczęła proces okrawania wielkich rodzin, przerzucając jednostki do innych ważnych grup i organizacji, zlecając zadania rodziny instytucjom. Zakładanie rodziny nie jest ważnym dla społeczności aktem na rzecz grupy, lecz drogą do osobistego szczęścia. Wzrasta zatem funkcja emocjonalna rodziny ponieważ nie zakłada się jej by dostarczać sobie potomstwa i wytwarzać dochód, które ten dochód by kiedyś ono przejęło, lecz po to by uzyskać emocjonalne wsparcie, czułość i miłość. Po pojawieniu się miast i zakładów przemysłowych rodzina przestała być małym przedsiębiorstwem tracąc stopniowo użyteczność pod względem ekonomicznym.

Zapotrzebowanie na wykwalifikowaną kadrę w firmach spowodowało konieczność zdobywania wykształcenia poza rodziną w masowych szkołach i uczelniach. Organizowanie czasu wolnego pracownikom poza domem rodzinnym wpłynęło na utratę użyteczności rodziny jako miejsca życia towarzyskiego. Zakładanie rodziny do uprawiania seksu jest we współczesnym społeczeństwie zbyteczne. Kontrole nad zachowaniem jednostek wyznaczają inne instytucje, w tym rytm dnia i obowiązki pozarodzinne, a nie zobowiązania wobec domowników, socjalizując przedszkola, szkoły, uniwersytety i grupy rówieśnicze w nich zlokalizowane, a funkcje ekonomiczne przypisuje się miejscom wykonywania pracy zawodowej. Funkcja stratyfikacyjna jest ukryta poprzez nacisk na status osiągnięciowy jednostki, która poprzez wykształcenie może nabyć status wyższy od swoich rodziców (rodzice mogą płacić za wykształcenie

swoich dzieci). Odarta z wielu funkcji rodzina przestaje być funkcjonalna dla społeczeństwa, oraz pożyteczna i dobra. W społeczeństwach zachodnich funkcje pierwotne rodziny wykonują instytucje lepiej od rodziny, dlatego jej pozostaje coraz mniej funkcji.

Niezbędna dla wielu dawnych funkcji rodzina przestaje już być konieczna i tak pożyteczna jak w przeszłości. Dlatego w społeczeństwach zachodnich funkcje pierwotne rodziny wykonują instytucje lepiej od niej, obecnie pozostaje dla niej coraz mniej dawnych zadań i funkcji. Wskazane tu, przykładowe, ewolucyjne zmiany rodziny pod wpływem różnych czynników kulturowych i cywilizacyjno-techniczno-technologicznych powodują, że zmienia ona swą jakość. W niezbyt odległej perspektywie w wyniku takich ewolucyjnych tendencji może pozostać jej tylko funkcja najważniejsza i jak dotąd nie zastępowalna, czyli funkcja reprodukcyjna.

Wypełnianie sygnalizowanych funkcji przez rodzinę, nawet w okrojonej formie, dzięki przekazaniu niektórych z nich w pewnym zakresie innym instytucjom, nadal jeszcze zajmuje ogrom czasu członkom rodziny. W tradycyjnej rodzinie większość tych funkcji była wykonywana przez kobiety z racji poświęcania większości czasu przez mężczyzn na pracę zarobkową poza rodziną w celu zapewnienia dla niej środków utrzymania. Zdobyte przez kobiety formalnych praw w sferze publicznej i statusu niezależności oraz dominacja partnerskiego modelu współczesnej rodziny nie wpłynęło na znaczne odciążenie kobiet od prac domowych i na rzecz członków rodziny. Nastąpiło dodanie do prac gospodarskich i rodzinnych obciążenia najemną pracą zawodową i ewentualnego zaangażowania w sferze publicznej, czyli głównie w pracę społeczną. W efekcie kobiety posiadając prawo do funkcjonowania w sferze zawodowej i publicznej odczuwają na tym polu dyskryminację. Jednoczesne obarczanie ich obowiązkami rodzicielskimi, rodzinnymi, domowymi czują się poniekąd dyskryminowane dlatego nadal walczą nieustępliwie o realne równouprawnienie, bo nawet kosztem zdrowia, kobiecości i nie są w stanie sprostać wszystkim swoim, często „narzucanym” im zadaniom. Upowszechnienie sygnalizowanej w dalszej części naszych wywodów telepracy, a zwłaszcza przeobrażanie się zwykłych pracowniczek w telepracowniczki stanowi jakąś tam szansę na poprawę sytuacji życiowej kobiet aktywnych zawodowo poza własnym biznesem i domem.

Kobiety nadal wykonują większość domowych obowiązków. Aktywne zawodowo kobiety wypracowują więc dwie „pensje”, jedną

u określonego pracodawcy, a drugą we własnym gospodarstwie domowym. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia Beata Mikuta dokonała obliczeń, z których wynika, że wartość pracy przeznaczonej na czynności domowe i opiekę nad dziećmi przez kobietę w Polsce była równa wysokości średniego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze publicznym. Z kolei według analiz dokonywanych w krajach uprzemysłowionych udział pracy domowej w produkcie krajowym brutto wynosi od 25 do 40 proc.. Praca gospodyń domowych nie jest doceniana przez opinię publiczną i jest ona widoczna dopiero wówczas, kiedy nie zostanie przez kobietę wykonana. Konflikt wokół podziału obowiązków domowych pomiędzy partnerami owocuje wzrastającym obciążeniem mężczyzn pracami na rzecz domu, który determinują następujące czynniki: wiek partnerów, tradycja i lokalna kultura, lokalny rynek pracy, struktura obciążenia pracą zawodową partnerów i specyfika ich pracy, wsparcie prawne lub ekonomiczne instytucji państwowych (Szlendak 2012: 195-198, 271-273).

Kobiety żądając parytetów eksponują strukturę procentową niezadowalającego ich udziału na szczytach kariery zawodowej, politycznej i społecznej. Kobiety przejmują role męskie w życiu osobistym, intymnym, towarzyskim, obyczajowym, co uwidacznia się już w młodym pokoleniu w postawach, zachowaniach, zwyczajach, wyglądzie i modzie. Natomiast u niektórych mężczyzn zauważa się oznaki niewieścienia poprzez zainteresowanie światem dotąd zdominowanym przez kobiety na przykład w sferze kulinariów czy wizażu (Pełczyński 2007: 402-404; Castells 2008a: 214).

Obciążenie kobiet rodzicielstwem jest przeszkodą w zawodowej walce konkurencyjnej i pokusą przeciw ekonomicznej samodzielności i karierze. Proces indywidualizacji wniósł w życie kobiet sprzeczności między orientacją na dzieci a orientacją na zabezpieczenie ekonomiczne, tkwiące w ponoszeniu głównego ciężaru rodzicielskiego, pracy w gospodarstwie domowym, dyskryminacji na rynku pracy, niedostatecznych zabezpieczeniach socjalnych i sytuacjach rozwodowych. Konsekwencją tych sprzeczności jest osłabienie identyfikacji mężczyzn z tradycyjnym wzorem męskich ról i zagrożenie rodzinnej harmonii, ponieważ uwalnianie mężczyzn spod jarzma jedynych żywicieli rodziny powoduje osłabienie podporządkowania się w pracy zawodowej ze względu na żonę i dzieci, a nie wpływa na podnoszenie ich samodzielności w sprawach obo-

wiązków w gospodarstwie domowym i wzrost emocjonalnej samodzielności (Beck 2002: 172-174).

Nowe role społeczno-zawodowe kobiet wywalczone na przełomie XIX i XX wieku z jednej strony dały im nową, pozarodziną pozycję, ale z drugiej strony spowodowały sprzeczność polegającą na ograniczeniu możliwości skutecznego wypełniania funkcji rodzinnych według dotychczasowych standardów, co często prowadzi do kryzysu w rodzinie. Współcześnie coraz wyraźniej pojawiają się dwie kategorie kobiet: pierwsza, gdzie nadal liczne są kobiety tradycyjne, stawiające na pierwszym miejscu rodzinę i koncentrujące się głównie na jej różnorodnych potrzebach; druga, gdzie kobiety funkcjonują na tak zwanych dwóch etatach, próbując godzić pracę zawodową z oczekiwaniami i elementarnymi obowiązkami rodzinnymi.

Ponadto coraz wyraźniej zaznacza się rosnąca subkategoria tak zwanych kobiet nowoczesnych, odrzucających do niedawna rudymentalne funkcje kobiet na rzecz kariery zawodowej. Kobiety takie o wiele częściej spotyka się w mieście niż na wsi i to głównie kobiety z wyższym wykształceniem. Dominują wśród nich przeważnie kobiety młode, czyli niedawne studentki. W starszym pokoleniu ludności wiejskiej przeważają kobiety o wykształceniu podstawowym, ale wśród młodego pokolenia więcej kobiet niż mężczyzn zdobywa wykształcenie wyższe i policealne. Z trendów określających poziom wykształcenia społeczności wiejskiej można wnioskować o perspektywicznych przemianach modelu rodziny w kierunku partnerstwa (Sawicka: 78, 133) i dopowiedzmy tu jeszcze, dynamicznego wzrostu zapotrzebowania na telepracę i role telepracownicze.

Mężczyźni równouprawnienie chcieliby połączyć z zachowaniem dla siebie starego porządku, oznaczającego zgodnie ze stereotypem ról związanych z płcią odnośnienie sukcesu związanego z powodzeniem zawodowym i ekonomicznym. Dopiero danie z siebie dużego wysiłku w pracy i odpowiednio wysoki dochód umożliwia mężczyźnie realizowanie ideału męskości, zaspokojenia potrzeb seksualnych, żywiciela rodziny, troskliwego męża i ojca. W zamian za to kobieta powinna zapewnić zaplecze w postaci „harmonijnego domu”, ponieważ mężczyzna utożsamiający zawód z istotą człowieczeństwa jest emocjonalnie niesamodzielny, wrażliwy na zranienie, nie dostrzegający rozwijających się konfliktów i reagujący na nie bezradnością i brakiem zrozumienia.

W nowym wariantcie emancypacji kobieta odpowiedzialna, samodzielna, podejmująca autonomiczne decyzje, sama załatwiająca swoje i rodzinne sprawy jest poszukiwana, gdyż mężczyźni odnoszą z tego korzyści, ale dotąd, dopóki nie pojawi się zagrożenie, że aktywna kobieta obróci się przeciwko nim, stawiając wymagania i realizując interesy sprzeczne z ich własnymi. Gdy równość płci wywołuje szereg napięć, mężczyźni jako najpewniejszy bastion przeciw równouprawnieniu wykorzystują biologiczne uzasadnienia istniejących nierówności płci: zdolność kobiety do rodzenia, odpowiedzialność za dziecko, rodzinę, pracę w gospodarstwie domowym i podporządkowanie kariery życiu rodzinnemu (Beck 2002: 159-160, 162-163, 169-170).

Procesy te wzmacniają pozycję przetargową kobiet w stosunku do mężczyzn w gospodarstwie, a wzrost finansowego wkładu kobiet, znaczącego dla wysokości budżetu domowego narusza uzasadnienie dominacji mężczyzn jako żywicieli rodziny. Nałożone na kobiety brzemienie zróżnicowanych ról społecznych ( m.in. praca zawodowa, prowadzenie gospodarstwa domowego, wychowywanie dzieci), powodujące wzrost trudności radzenia sobie ze wszystkimi tymi rolami jednocześnie, pogodzenia małżeństwa, pracy i życia, prowadzi do kryzysów małżeńskich, rozpadu formalnej, zinstytucjonalizowanej struktury rodziny patriarchalnej, osłabia stabilne stosunki społeczne w obrębie gospodarstwa domowego opartego na rodzinie. Niestabilna rodzina i autonomia kobiecych zachowań reprodukcyjnych, prowadząca do kryzysu społecznych wzorców wymiany populacji objawia się w postaci jednoosobowych gospodarstw domowych, gospodarstw z jednym rodzicem, zakładania związków bez małżeństwa, opóźnionego wstępowania w związki małżeńskie, rozwodów, sukcesywnego patriarchy (reprodukcja tego samego modelu z innymi partnerami), podwyższania wieku kobiet rodzących pierwsze dziecko, ograniczania dzietności, starzenia się populacji, samotnego macierzyństwa czy reprodukcji biologicznej poza rodziną.

Procesy te instytucjonalnie i psychologicznie osłabiają władzę patriarchalną, podważając ideologię patriarchy legitymizującą dominację mężczyzn nad kobietami na zasadzie przywileju żywiciela rodziny, przyczyniają się do atakowania i odrzucania patriarchalnych relacji między płciami. Stwarza to potrzebę redefinicji stosunków między kobietami, mężczyznami i dziećmi, a w ślad za tym rodziny, seksualności, tożsamości i osobowości. Niezbędną podstawą przebudowy społeczeństwa od

podstaw jest przebudowa w egalitarnych formach rodziny, dostarczającej ludziom psychologicznego bezpieczeństwa i materialnego dobrobytu w świecie charakteryzującym się indywidualizacją pracy, destrukcją społeczeństwa obywatelskiego delegitymizacją państwa (Castells 2008: 19-20; Castells 2008a:180-184, 201, 207-211, 214, 219-221, 267-269, 274; Castells 2009: 348, 351-352).

W społeczeństwie informacyjnym, przy dostępie do elektronicznych nośników łączności i przekazu informacji, możliwa jest zmiana charakteru pracy zawodowej. Zastosowanie łączy internetowych i telefonicznych daje sposobność sytuowania miejsc i stanowisk pracy w dowolnej przestrzeni z możliwością ich przemieszczania bez barier w postaci pokonywania odległości. Oderwanie stanowisk pracy od siedziby instytucji, firmy czy organizacji stwarza warunki do usytuowania ich w miejscu zamieszkania pracownika. Nowe środowiska stanowisk pracy mogą mieć ogromne znaczenie dla pełnienia funkcji rodziny. Brak konieczności opuszczania domu w celu wykonywania obowiązków służbowych i zatrzymanie domownika w miejscu zamieszkania stwarza warunki do korzystniejszego podziału czasu i wygospodarowania czasu, który można przeznaczyć na cele związane z pełnieniem obowiązków domowych lub cele rekreacyjne czy towarzyskie. Może to mieć szczególne znaczenie dla pełnienia funkcji opiekuńczych w stosunku do dzieci, osób bliskich w starszym wieku, socjalizacyjno-wychowawczych, emocjonalnych, integracyjno-kontrolnych i rekreacyjno-wychowawczych. Czas pracy zawodowej wykonywanej w domu i czas wykorzystany na pełnienie obowiązków gospodarskich nie musi być rozłączny. Pewne czynności wymagające jedynie nadzoru, fizycznej obecności mogą przebiegać równolegle w tym samym czasie. Przykładem może być proces gotowania, pieczenia posiłków, prania w automatycznej pralce, odkurzania zdalnie kierowanym odkurzaczem, czy sprawowanie funkcji opiekuńczych poprzez czuwanie nad chorym członkiem rodziny, śpiącym dzieckiem. Obecność osoby dorosłej w domu podczas przebywania w domu dzieci w każdym wieku jest także ważna z punktu widzenia poczucia bezpieczeństwa emocjonalnego, kontroli pełnionej przez rodzica w stosunku do poczynąń młodego pokolenia. Częste obcowanie ze sobą członków rodziny stwarza możliwość czerpania wzorców, nawyków, przekazywania standardów zachowań, reakcji na zdarzenia, co jest ważnym elementem w procesie socjalizacji i wychowania. Funkcja integracyjna rodziny bywa często zaniedby-

wana z powodu długiej nieobecności rodziców związanej z obowiązkami zawodowymi. Sprawowanie tych obowiązków na terenie domu pozwala na dokonywanie dogodnych przerw w pracy i ich wydłużanie bez straty na konieczność codziennego pokonywania odległości z domu do miejsca pracy i z powrotem. Czas wolny można dostosować do czasu przeznaczanego na wspólne posiłki, rozmowy, załatwianie spraw poza domem. Brak codziennych kontaktów ze współpracownikami w miejscu pracy powoduje wzrost zapotrzebowania na kontakty towarzyskie. Zaspokojenie tej potrzeby wymaga spotykania się z osobami w domu czy poza nim, co może wpływać na bogatsze życie towarzyskie prowadzone przez rodziców. Korzyści z tego mogą wynikać także dla dzieci, które nabędą nawyków do kontaktowania się z obcymi osobami w realnej rzeczywistości, co ma szczególne znaczenie w dobie życia młodzieży w przestrzeni wirtualnej. Powyższe przykłady nie wyczerpują wszystkich możliwych walorów telepracy z punktu widzenia życia rodzinnego. Swoistym remedium na niektóre zjawiska dysfunkcyjne w rodzinie jest powoli, ale upowszechniająca się w naszym polskim społeczeństwie właśnie kilkakrotnie wspomniana już telepraca.

### **Podsumowanie**

Sieci teleinformatyczne z Internetem, będące technologią wolności, mogą być wykorzystywane na wielu płaszczyznach życia gospodarczego, politycznego i społecznego. Są one efektem dynamicznego rozwoju postępu technicznego prowadzącego do przekształceń wszystkich sfer ludzkiej egzystencji. Rewolucyjny charakter tych przemian przywołuje filozoficzną perspektywę ich interpretacji. Społeczeństwo, narody, instytucje, poprzez które dokonujemy percepcji rzeczywistości, mające charakter wyobrażony, istnieją symbolicznie bez materialnej substancji. Stąd logika rządząca ich rozwojem nie jest bezwzględną logiką praw natury, lecz ma charakter względny. Jeśli więc słabnie wrażenie o ich stabilności, całości i spójności, to twory te muszą być utrzymywane nie tylko środkami symbolicznymi ale siłowymi. Wówczas do głosu może dojść zawłaszczana przez los wolność uruchamiana autonomiczną aktywnością jednostek. Według filozofa francuskiego Pierre Levy'ego zmagania człowieka ze światem przebiegają na płaszczyznach wyposażenia kulturowego (niewyobrażalne staje się wyobrażalne), nauki (niemożliwe staje się możliwe), techniki (wykonalne staje się możliwe), myśli (wy-

obrażone staje się wyobrażalne), działania (wykonane staje się wykonalne). Ten paradygmat filozoficzny oscylujący między utopią modyfikującą rzeczywistość poprzez modyfikację społecznej wyobraźni, a ideologią, będącą jej odwrotnością (schematem myślowym redukującym złożoność świata), wyjaśnia mechanizmy teoretyczne będące podwaliną zmiany społecznej, której doświadczamy realnie w każdej sferze życia (Benedyk 2004: 310-313). Nieuchronność jakościowej zmiany społecznej wpływającej na sposób myślenia i działania rodzi konieczność dostosowania się do nowych modeli zachowań, nabywania umiejętności posługiwania się nowoczesnymi narzędziami w komunikacji społecznej. Zmiany te mają charakter kompleksowy i komplementarny pozwalający na funkcjonowanie w nowych formach w sferze rodziny dzięki zmianom form w sferze zawodowej. Jednym z efektów tych przemian jest nowa forma zachowań w sferze zawodowej pod nazwą telepraca, przychodząca w sukurs zmianom w sferze rodzinnej.

Przemiany kulturowe, społeczne, gospodarcze i polityczne następujące na przełomie wieków XX i XXI stają się determinantą przemian w wielu dziedzinach życia społecznego. Spowodowały one między innymi wzrost aktywności kobiet. Zaktywizowały się różne ruchy społeczne walczące z dyskryminacją kobiet na rynku pracy, domagające się respektowania jednakowych praw dla kobiet w życiu publicznym (Castells 2008a: 383, 386). Sygnalizowane w artykule zmiany funkcjonowania rodzin i preferowanego ich modelu, zwłaszcza przez młodsze pokolenia, zwiększają kobietom szanse odciążanie ich od nadmiaru obowiązków rodzinnych i w miarę najmniej konfliktowego ich godzenia z rolą pracowniczą i zawodową. Jedną z tych szans jest rola telepracownika jaką wykreowano dzięki elektronicznym mediom, które właśnie wylansowały społeczeństwo informacyjne, sprzyjające postępowi społecznemu w wielu ważnych obszarach życia zbiorowego i indywidualnego.

### **Bibliografia:**

1. Barney D. 2008, *Spółeczeństwo sieci*, przeł. Marcin Fronia, oprac. Katarzyna Nadana, "Sic!", Warszawa.
2. Beck U., 2002, *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze ku nowoczesności*, tłum. S. Cieśla, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa.
3. Benedyk E., 2004, *Antymatrix. Człowiek w labiryncie sieci*, Wydawnictwo W.A.B. Warszawa.

4. Castells M., 2003, *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, przeł. [z ang.] Tomasz Hornowski, "Rebis", Poznań.
5. Castells M., 2008, *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Castells M., 2008a, *Siła tożsamości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Castells M., 2009, *Koniec tysiąclecia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Dąbrowski H., 1999, *Telepraca – mity i rzeczywistość*, „Humanizacja Pracy”, nr 1 (183).
9. Jakucowicz Z. 2004, *Kompleksowe zarządzanie pracą*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp.z.o.o. Gdańsk.
10. Krztoń W., 2017, *Walka o informację w cyberprzestrzeni w XXI wieku*, Rambler Press, Warszawa.
11. Machol-Zajda L., 2003, *Telepraca - nowa forma zatrudnienia* [w:] K. Frieske, (red), *Deregulacja polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
12. Nilles J., 2003, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*. z ang. przeł. Andrzej Ehrlich Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
13. Pańkowska M. 1999, *Pojęcie i charakterystyka telepracy*, „Humanizacja Pracy”, nr 1 (183).
14. Pełczyński Z., 2007, *Polska droga od komunizmu. Refleksje nad historią i polityką 1956-2006*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
15. Sawicka J., 2005, *Rola kobiet w aktywizacji i wielofunkcyjnym rozwoju obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
16. Smoląg K. 2003, *Telepraca w polskich organizacjach gospodarczych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
17. Szlendak T., 2012, *Socjologia rodziny. Ewolucja, historia, różnicowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Tyszka Z., 1971, *Rodzina a zakład pracy*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa.
19. Tyszka Z., 1982, *Rodziny współczesne w Polsce*, PWN, Warszawa.
20. Wóycicki A., 1922, *Robotnik polski w życiu rodzinnym. Monografia społeczna*, Warszawa.

## **Netografia**

<http://lubimyczytac.pl/ksiazka/7502/telepraca-strategie-kierowania-wirtualna-zaloga>

[https://pl.wikipedia.org/wiki/Jack\\_Nilles](https://pl.wikipedia.org/wiki/Jack_Nilles)

## **Family-Friendly the Attributes of Teleworking**

### **Summary**

The information society has created technical conditions for the development of new forms in the field of spatially displaced work under the name of teleworking. Changes in behaviour in the professional sphere have come to support the changes in the family sphere. In the models of the contemporary family, the roles of men and women take on another dimension in relation to running a household, as well as bearing educational and caring responsibilities. Fulfilling the family functions requires using external services of institutions supporting the family. The attributes of teleworking are family-friendly.

**Key words:** family functions, nuclear family, information society, teleworking.



## RECENZJA

**Felicjan Bylok, Urszula Swadźba, Danuta Walczak-Duraj, *Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 2017, ss. 273.**

Książka pt. *Praca i konsumpcja w perspektywie tworzenia ładu aksjonormatywnego* autorstwa Felicjana Byloka, Urszuli Swadźby oraz Danuty Walczak-Duraj jest wielce interesującym studium zmian, jakie zachodzą w kwestii pracy i konsumpcji i ich znaczenia w procesie tworzenia ładu aksjonormatywnego. Współcześnie, kiedy obserwujemy dynamiczne przemiany na rynku pracy, kiedy coraz większego znaczenia nabiera konsumpcja dóbr i usług, kwestia istnienia określonego ładu aksjonormatywnego wydaje się być szczególnie istotna i trudna do analizy. Jest to o tyle trudne, iż (...) *dwie wiodące i dominujące ideologie, wokół których buduje się rozważania na temat tożsamości współczesnych społeczeństw funkcjonujących w logice demokracji liberalnej – praca i konsumpcja nie spełniają swoich oczekiwanych funkcji* (s. 7). Autorzy podejmują próbę określenia współczesnych czynników, jakie tworzą ład aksjonormatywny, a swoją analizę opierają przede wszystkim o: ład ekonomiczny (sferę pracy) i ład konsumpcyjny (sferę konsumpcji) jako główne elementy aktywności współczesnego człowieka.

Praca składa się z ośmiu rozdziałów, które swoją problematyką tworzą spójną całość opierającą się na opisie i analizie trzech kluczowych kwestii: ładu aksjonormatywnego i jego znaczenia w funkcjonowaniu społeczeństw demokratycznych; pracy i dynamicznych przemian, jakie mają miejsce na współczesnym rynku pracy; konsumpcji i jej nowych form realizacji w społeczeństwie polskim. Autorzy zwracają uwagę, że dwie główne bazy, na jakich dotychczas tworzono ład aksjonormatywny – praca i religia, a które dawały członkom społeczeństwa poczucie bezpieczeństwa i możliwość samorozwoju (dotyczy to głównie pracy) przestały spełniać zadanie zaspokojenia potrzeb podstawowych oraz wyższego rzędu (odwołując się do koncepcji potrzeb A. Masłowa). Stąd też istnieje konieczność analizy tych czynników, które dzisiaj przejęły (lub próbują) przejąć zadania realizowane do tej pory przez pracę i religię. Do nich – zdaniem autorów – zaliczyć można w głównej mierze konsumpcję: (...) *w dzisiejszym społeczeństwie praca stopniowo traci swoją funkcję*

wartościotwórczą na rzecz konsumpcji. Ma ona służyć przede wszystkim jako środek dostarczający pieniędzy niezbędnych do pełnienia roli konsumenta, która staje się jedną z najważniejszych. Główną normą społeczną uczyniono konieczność grania roli konsumenta (s. 13).

Analiza ładu aksjonormatywnego funkcjonującego we współczesnych społeczeństwach (głównie o charakterze demokratycznym) staje się również przyczynkiem do nakreślenia zmian w znaczeniu dzisiejszej pracy i konsumpcji. Autorzy podkreślają znaczenie i rolę ładu aksjonormatywnego dla spójnego i efektywnego trwania społeczeństw. Jest to możliwe dzięki szeregowi funkcji, jakie spełnia, a jedną z najważniejszych jest funkcja integracyjna, która umożliwia realizowanie jednostkom wspólnych celów, u podstaw których leży szeroko rozumiane dobro wspólne. Prezentacja ładu aksjonormatywnego – zdaniem autorów – nie będzie pełna, jeśli nie uwzględni się w niej kwestii anomii społecznej, jako czynnika, który w różnym stopniu dezorganizuje życie społeczne, a więc narusza ład aksjonormatywny. Dezorganizację społeczną, co postulują autorzy, należy rozumieć zarówno z perspektywy ogólnospołecznej (patologia społeczna), jak i jednostkowej (poczucie alienacji). Wyobcowanie jednostki może powodować, że z czasem przestanie ona akceptować i przestrzegać obowiązujących norm i wartości, co może być pierwszym etapem patologii społecznej. Konsekwencje alienacji człowieka mają bezpośrednie przełożenie (...) *nie tylko na proces redefiniowania dominującego ładu aksjonormatywnego, ale również na proces tworzenia subładów, w naszym przypadku na ład ekonomiczny i ład konsumencki; na etykę, ideologię i etos pracy i na ideologię i etykę konsumencką* (s. 22).

Ład aksjonormatywny w społeczeństwach demokracji liberalnej (w ujęciu substancjalnym) odwołuje się do trzech wymiarów podmiotowości społecznej: wymiaru normatywnego (normy prawne i społeczne), wymiaru realnego (zespół środków i warunków pozostających w rzeczywistej dyspozycji jednostki), wymiaru świadomościowego (przekonania jednostek i społeczeństw nt. zakresu i możliwości realizacji i osiągania zamierzonych celów), które to wymiary w praktyce rzadko się pokrywają (s. 27), co może powodować zaburzenia ładu aksjonormatywnego. Jest to dobrze widoczne w gospodarkach rynkowych, kiedy to pojawiają się różnego rodzaju kryzysy ekonomiczne. Dostrzega się wówczas poważne pęknięcia w istniejącym ładzie, a to z kolei prowadzi do swoistej jego rekonstrukcji: *Dotychczasowy ład aksjonormatywny w gospodarce ryn-*

*kowej, na co wskazuje przebieg ostatniego kryzysu ekonomicznego, zaczyna podlegać procesowi redefinicji, głównie dlatego, że przestaje być eufunkcjonalny wobec oczekiwań społecznych* (s. 55). Autorzy zwracają tutaj uwagę na rolę etyki w działalności gospodarczej, w szczególności w postawach pracowników i pracodawców, co jest szczególnie istotne współcześnie, kiedy to wiele rozwiązań prawnych (o charakterze nieetycznym) jest dopuszczalnych.

Zachowanie odpowiedniej postawy moralnej pracowników i pracodawców jest w dzisiejszych czasach swoistym wyzwaniem, ponieważ zmiany, jakie w ostatnim czasie nastąpiły na rynku pracy, w wielu przypadkach umożliwiają lub wręcz wymuszają działania nieetyczne. Autorzy analizują wielowymiarowe przewartościowanie współczesnej pracy i sposobów jej wykonywania w kontekście jej wpływu na tworzenie ładu aksjonormatywnego. Zwracają uwagę, że współczesny rynek pracy nie sprzyja utrzymaniu jednolitego systemu wartości, może prowadzić do anomii społecznej oraz zachwiania istniejącego ładu. *Nowoczesne rozwiązania organizacyjne wyznaczone postępowaniem technologicznym, sprzyjają takim procesom jak: zanikanie pracy na pełny etat, zatrudnianie w jednej firmie przez większość życia zawodowego, zanikanie pracy opartej na jasno określonych zasadach w ramach umów pracowniczych, które w sposób wyraźny określają prawa i obowiązki pracownicze, a prawa te dodatkowo wzmacniane są poprzez działania związków zawodowych, niezależnie od ich pozycji i pełnionych funkcji* (s. 60). Brak stabilizacji zawodowej, niepewność finansowa i brak integracji pracowniczej, to tylko niektóre z licznych konsekwencji, jakie pociągnęły za sobą tzw. elastyczne formy zatrudnienia. Rozwiązania, które miały być remedium na zakłócenia równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym, na przejściowe trudności ekonomiczne pracodawców, na możliwość efektywnego wykorzystania dobrej koniunktury, stały się poważnym problemem dla osób, które nie z własnej woli muszą być „elastyczne”. Elastyczność dzisiejszego rynku pracy ma kilka wymiarów: elastyczność zatrudnienia, elastyczność podaży pracy, elastyczność czasu pracy, elastyczność wynagrodzenia za pracę, elastyczność miejsca pracy, kontraktowanie pracy (s. 74).

Elastyczność na rynku pracy skutkuje poczuciem tymczasowości, brakiem przywiązania, brakiem więzi pracowniczych, a co przede wszystkim brakiem poczucia bezpieczeństwa (psychicznego oraz finan-

sowego). Odbiera się w ten sposób pracy jedną z jej najważniejszych funkcji, jaką jest/było nadawanie jednostce określonego miejsca w strukturze społecznej. Praca od zawsze wyznaczała człowiekowi jego miejsce w społeczeństwie nadając określony status społeczny. Autorzy stawiają zatem pytanie, czy ta funkcja pracy nie ma dzisiaj racji bytu? Odpowiedzią jest specyfika polskiego rynku pracy, kiedy to ciągle pracownicy starają się (poprzez wykształcenie, charakter pracy, dochody) akcentować swoje miejsce w społeczeństwie. Choć sytuacja ekonomiczna temu nie sprzyja i w wielu przypadkach praca zarobkowa wręcz deprawuje pracownika poprzez uwłaczająco niskie wynagrodzenie. Skutkiem tego jest pojawienie się nowej grupy tzw. „pracujących biednych” (*working poor*), którzy za otrzymywane pensje nie są w stanie zaspokoić swoich podstawowych potrzeb. Problem ten nasila się z uwagi na wzrost popularności elastycznych form pracy. (...) *zmiany w treściach i formach pracy oraz w formach zatrudnienia da się sprowadzić do stwierdzenia, że zmiany te w przeważającej mierze prowadzą do petryfikowania, pogłębiania i reprodukcji nierówności społecznych, (...) jako zmiany naruszające często godność osoby wykonującej daną pracę lub, mówiąc szerzej, jako blokowanie przyrodzonej każdemu człowiekowi zdolności do rozwoju* (s. 79).

Pojawia się zatem pytanie, co zastąpi pracę w budowaniu poczucia tożsamości jednostki, jej przynależności grupowej i tworzenia więzi społecznych? Autorzy kierują się ku konsumpcji, która miałaby przejąć te funkcje. W szczególności zaś mowa tutaj o funkcji stratyfikacyjnej, gdzie poziom i jakość konsumpcji decyduje o przynależności do odpowiedniej klasy. Zwraca się jednak uwagę na fakt, że konsumpcja stała się zjawiskiem tak powszechnym, że każdy – niezależnie od statusu społeczno-materialnego – uczestniczy w procesie masowej konsumpcji. Dzieje się tak za sprawą kilku głównych zjawisk: dostosowania oferty dóbr i usług do poszczególnych grup odbiorców; dostępność do substytutów markowych dóbr, których cena jest przystępna dla niemalże każdego konsumenta; ekspansja konsumpcji na obszary, które wcześniej były od niej wolne (np. sfera sakralna); pierwiastek emocjonalny, jaki nadawany jest dobrom i usługom oraz przypisywanie im wartości kulturowej. Zmianie uległa również forma zaspokajania potrzeb podstawowych, która to stała się swoistą manifestacją przynależności do społeczeństwa konsumpcyjnego, specyficzną możliwością nawiązania relacji społecznych (np. jedzenie

w restauracjach w centrach handlowych, popularność sieci barów szybkiej obsługi – tzw. fast food).

Jak zauważają autorzy, funkcja stratyfikacyjna konsumpcji zmieniła się w funkcję tworzenia tożsamości indywidualnej jednostki. (...) *konsumpcja odgrywa istotną rolę w tworzeniu indywidualnych tożsamości, czyli kreowania samego siebie i samookreślania się w przestrzeni społecznej, co w istotny sposób wpływa na wybór strategii działania jednostki i na jej stosunek do otoczenia społecznego* (s. 110). Obserwowane jest odejście do nadawania przez konsumpcję miejsca w strukturze społecznej, w szczególności zacierania różnic klasowych na rzecz tworzenia indywidualnej tożsamości jednostki, choć pojawia się również propozycja powstania nowej struktury społecznej, w której dominującą rolę odgrywać będzie klasa konsumencka. Zwolennicy takiego podejścia argumentują, że już dzisiaj konsument nie jest przypisany do żadnej warstwy w ramach klasy, ale może swobodnie przemieszczać się między nimi. Jednocześnie podkreśla się fakt, że mimo zacierania się różnic klasowych, to nadal można zauważyć, że sposób konsumpcji jest istotnym czynnikiem różnicującym jednostki.

Jak sami autorzy podkreślają praca jest istotnym elementem tworzenia się ładu aksjonormatywnego, stąd też ważne jest badanie trendów i próby określenia jej perspektyw w przyszłości. Za Romanem Inglehartem zwracają uwagę na zmiany w stosunku do pracy, jakie mają miejsce w przypadku różnych pokoleń: *pokolenie młodsze będzie się skłaniać w kierunku wartości niematerialnych ze względu na to, że wychowane w społeczeństwie dobrobytu wartości materialne uważa za oczywiste. Natomiast pokolenie starsze, które w trakcie swojej socjalizacji doświadczyło biedy i różnych braków, będzie się kierowało wartościami materialnymi* (s. 117). Takie podejście do wartości pracy jest dostrzegalne na współczesnym rynku pracy i potwierdzają je badania przeprowadzone m.in. przez Urszulę Swadźbę. Wynika z nich, że młodzi ludzie zdecydowanie bardziej skłaniają się ku takim cechom pracy jak: pewność zatrudnienia, ale i dobre zarobki, możliwość samorealizacji, dobra atmosfera i relacje międzyludzkie w miejscu pracy, dogodne godziny pracy. Badania prowadzone wśród przedstawicieli starszego pokolenia wskazują, że dobre zarobki i pewność zatrudnienia są najważniejszymi wyznacznikami dobrej pracy. Zmiany te podyktowane są sytuacją ekonomiczną kraju oraz gospodarstw domowych. Młode pokolenie nie doświadczyło braków na

ryнку dóbr i usług, stąd też ich postawy wobec pracy są inne, traktowane raczej w formie wyzwania, samorealizacji, osiągnięcia pewnych celów życiowych (w tym dobrej sytuacji materialnej).

Dobra sytuacja materialna daje większe możliwości konsumowania, zarówno w kwestii ilości, jak i jakości dóbr i usług. Autorzy podkreślają, że zmiany, jakie miały miejsce w bogatych, pluralistycznych społeczeństwach Zachodu stały się źródłem przekształcenia paradygmatu pracy w paradygmat konsumpcji (s. 137). Zmiany te dotyczą przede wszystkim aktywności społeczeństw: od zaangażowania w produkcję (społeczeństwa tradycyjne) do zaangażowania w konsumpcję (społeczeństwa współczesne). W ten sposób jednostki kształtują swoje miejsce w społeczeństwie – poprzez nabywanie tożsamości konsumenckiej (w jej indywidualnym wymiarze). Odejście od paradygmatu pracy na rzecz paradygmatu konsumpcji skutkuje zmianami, jakie nastąpiły w kwestii wartości pracy. Można tutaj mówić o pojawieniu się *kontrideologii pracy*, którą Danuta Walczak-Duraj określa jako (...) *wszelkie wartości, postawy, normy i zachowania, które pomimo swojej wewnętrznej niespójności oznaczają deprecjację tradycyjnie pojmowanej pracy jako wartości* (s. 139). Wiąże się to z odejściem od wartości pracy, którą charakteryzowały takie cechy jak: dyscyplina, dokładność, odpowiedzialność; na rzecz wartości konsumpcyjno-hedonistycznych nastawionych na odczuwanie indywidualnej przyjemności. Nowe paradygmaty: pracy i konsumpcji, są przez autorów analizowane w kontekście Nowej Ekonomii rozumianej jako rzeczywistość multiplikowanych powiązań, przenikania się struktur, zacierania granic i dystansów między uczestnikami rynku, oraz rzeczywistości sieci (s. 139). Dostrzega się tutaj postrzeganie elementów kultury w płatne, skomercjalizowane i masowe przeżycia będące wynikiem konsumpcji rozrywki i mediów. *Zaczynamy żyć w świecie, gdzie dominującą emocją jest chwilowa satysfakcja z posiadania produktu indoktrynowana do rozmiarów szczęścia przez media i lokalne pola socjalizacji. Proces ten można nazwać redukcją wartości kulturowych do wartości ekonomicznych* (s. 142).

Zmiany, jakie zaszły w paradygmacie pracy w dużej mierze dotyczą kwestii etyki w relacjach pracowniczych oraz organizacyjnych. Kładzie się nacisk na tworzenie standardów etycznych obowiązujących w organizacjach oraz na etykę w relacjach między organizacjami a ich otoczeniem (CSR – *corporate social responsibility*). Pojawia się kategoria tzw. *stakeholders*, czyli każdej osoby, grupy społecznej, instytucji, organizacji

czy społeczności, wobec której zobowiązania firmy można klasyfikować w kategoriach moralnych. Instytucje starają się wypracować kodeksy, programy, których celem jest realizacji zadań i strategii firmy w poszanowaniu godności jednostki ludzkiej, etycznym działaniom, pracy dla dobra ogółu, czy też odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego. Osiąganie celów, sukcesu może być – zgodnie z założeniami tych programów – realizowane wyłącznie w oparciu o wartości moralne, religijne, społeczne, które obowiązują w danej społeczności, a do najważniejszych cech takiego działania należy zaliczyć: uczciwość, rzetelność, praworządność. Takie działania są również charakterystyczne dla tzw. nowej etyki biznesu i stają się elementem prestiżu i marki firmy na rynku. W tym względzie zmiany w paradygmacie pracy należy ocenić pozytywnie.

Współcześnie zmianie uległ również etos pracy, którzy autorzy analizują w kontekście tradycyjnego śląskiego etosu pracy, jako pewnego wzoru pracowitości i sumiennego wykonywania obowiązków zawodowych. Etos ten charakteryzowały przede wszystkim zachowania i działania, które cechowała solidność, rzetelność i uczciwość; społeczny charakter pracy związany z wytwarzaniem przez grupę systemu wartości i przekazywaniem go wszystkim jej członkom. Dzisiaj, w społeczeństwie konsumpcyjnym – jak piszą autorzy – mamy do czynienia z pewną destrukcją etosu pracy, który stracił na znaczeniu wraz z przejściem od paradygmatu pracy do paradygmatu konsumpcji, choć nie jest na ten moment możliwe określenie konkretnych skutków i kierunku zmian w etosie pracy.

Duże zmiany zaszły również w paradygmacie konsumpcji, który dla współczesnych społeczeństw Zachodu zdaje się być wiodący. Mamy do czynienia z przejściem od człowieka produkcji do człowieka konsumpcji, od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa konsumpcyjnego. Zjawisko masowej konsumpcji zagrożone jest wystąpieniem jego patologicznej wersji – konsumpcjonizmu. Ma ona miejsce wówczas, gdy cała aktywność, czas i środki, jakimi jednostka dysponuje (a czasem nawet przy ich braku) jest przekazywana na konsumowanie kolejnych dóbr i usług. *Przesunięcie akcentu z pracy na konsumpcję wywołuje dalekosiężne konsekwencje w życiu społecznym, jedną z nich jest rozwój ideologii konsumpcjonizmu, która narzuca ludziom nowe wzory konsumpcji, wartości konsumpcyjne, stymulujące ich do ciągłego nabywania nowych dóbr i usług konsumpcyjnych* (s. 151). Aktywność jednostek i społeczeństw ogarniętych konsumpcjonizmem koncentruje się na nabywaniu

dóbr i usług w celu zaspokojenia kolejnych, mnożonych nadmiernie potrzeb oraz na osiągnięciu hedonistycznej przyjemności. W ideologii konsumpcjonizmu centralne miejsce w systemie aksjonormatywnym zajmuje kultura konsumpcji, która może być rozumiana jako swoiste wyobrażenie konsumenta o pożądanym stanie konsumpcji, które to wyobrażenia składają go aktywnego działania konsumpcyjnego. Konsumpcjonizm charakteryzuje przede wszystkim hedonizm i indywidualizm. Hedonizm skłania jednostkę do ciągłej konsumpcji w celu osiągnięcia uczucia przyjemności, satysfakcji. Przyjemność może konsumentowi dawać również samo przebywanie w otoczeniu dóbr, które potencjalnie może nabyć. Stąd pojawienie się nowej kategorii konsumentów – *postflaneurów*, którzy odczuwają hedonistyczną przyjemność z oglądania, przymierzania, smakowania i próbowania nowych dóbr. Z kolei indywidualizm koncentruje się na osiągnięciu własnych celów życiowych, które w społeczeństwach konsumpcyjnych opierają się na wysokim statusie materialnym i wysokim poziomie konsumpcji. Indywidualizm jest tu rozumiany jako możliwość wyboru między wieloma propozycjami dóbr i usług, które na rynku są przeznaczone do konsumpcji.

Konsumpcjonizm jako swoista nowa ideologia propaguje różne style konsumpcji, które są realizowane przez poszczególnych konsumentów: konsumpcję ostentacyjną, konsumpcję symboliczną, konsumpcję spontaniczną. Ta pierwsza dotyczy możliwości manifestowania swojej pozycji w strukturze społecznej a przez to pośredniego wpływania na innych członków społeczeństwa. Konsumpcja symboliczna koncentruje się na dobrach o wartości symbolicznej, które są swoistym wyznacznikiem indywidualizmu w stylu życia. Z kolei konsumpcja spontaniczna dotyczy osób, które konsumują pod wpływem chwilowego i irracjonalnego impulsu, motywowane tęsknotą lub potrzebą odczuwania przyjemności. Społeczeństwo konsumpcyjne, które często dotyka problem konsumpcjonizmu jest charakterystycznym elementem paradygmatu konsumpcji, z jakim współcześnie mamy do czynienia. *Siła kultury konsumpcji tkwi w tym, że dostarcza instrumentów (dóbr konsumpcyjnych i wzorów konsumpcji), służących do tworzenia jednostkowej i zbiorowej tożsamości dla wszystkich jednostek, w każdym czasie oraz miejscu na świecie. Zaletą tej kultury jest to, że oferuje nowe formy życia społecznego i identyfikacji, które zacierają różnice warstwowe lub klasowe* (s. 162).

Ostatnią część opracowania autorzy poświęcili tendencjom, jakie można zaobserwować w stylach konsumpcji w społeczeństwie polskim. Część ta w dużej mierze oparta jest na wynikach badań empirycznych, które pokazują z jakimi trendami (krótko- i długotrwałymi) w zakresie konsumpcji mamy obecnie do czynienia. Za Geraldem Celeste autorzy definiują trend jako *każdą zmianę w zachowaniach konsumpcyjnych, która ma określony czas trwania, objawia się na kilku obszarach i w działaniach konsumenta oraz pozostaje w zgodzie z innymi ważnymi czynnikami, istniejącymi lub pojawiającymi się w tym samym czasie* (s. 189). Nie ma możliwości określenia, które z obserwowanych trendów będą miały charakter długo-, a które krótkoterminowy, co świadczy o dynamice zjawiska, jakim jest konsumpcja. Można jednak zauważyć, że spośród licznych obecnie trendów wyłaniają się dwie przeciwstawne orientacje w konsumpcji: hiperkonsumpcji i ograniczania nadmiernej konsumpcji.

Na podstawie analizy wyników badań można zauważyć zmiany w strukturze konsumpcji, ponieważ *jednostka podejmując decyzje konsumpcyjne bierze pod uwagę nie tylko chęć zaspokojenia określonej potrzeby, ale również wymagania związane z zajmowaną pozycją społeczną. Człowiek zaspokaja swoje indywidualne potrzeby nie za pomocą dowolnych dóbr, ale za pomocą ważnych społecznie dóbr, które symbolizują status społeczny gospodarstwa domowego (określony poziom konsumpcji). Zmiana struktury konsumpcji jest konsekwencją wzrostu poziomu konsumpcji oraz aspiracji członków społeczeństwa* (s. 192-193). Zmiany te dotyczą udziału wydatków i wielkości konsumpcji artykułów żywnościowych, które dobrze obrazują prawo Engla mówiące o tym, że wraz ze wzrostem dochodów maleje udział wydatków na żywność. Wzory zachowań konsumpcyjnych Polaków związane są przede wszystkim z miejscem i formą sprzedaży dóbr i usług. Jeśli chodzi o miejsce to największą popularnością cieszą się wielkie centra handlowe, które w dużym stopniu wyparły z rynku małe sklepiki i bazy. Nie dotyczy to jednak wsi i małych miejscowości, gdzie nadal głównym miejscem dokonywania (szczególnie podstawowych) zakupów są małe sklepy i targowiska. Jeśli chodzi o formę konsumpcji, to coraz częściej przenosi się ona do sieci, gdzie kupujący mogą wybierać w niezliczonej ilości dóbr i usług w korzystnej cenie. Dochodzi do tego fakt, że takich zakupów można dokonywać w dowolnym miejscu i czasie – wystarczy tylko odpowiedni sprzęt z dostępem do internetu, co bardzo korzystnie wpływa na ocenę tej formy

sprzedaży. Z trendem tym wiąże się pojęcie tzw. e-konsumpcji, która dotyczy wszelkiej działalności konsumentów w celu zaspokojenia potrzeb za pośrednictwem nowych technologii cyfrowych. Zauważa się także wzrost zainteresowania konsumpcją ekologiczną oraz zrównoważoną, które skłaniają konsumentów do racjonalnego nabywania dóbr, które charakteryzuje: ekologiczna uprawa lub wytworzenie, przyjazne warunki produkcji, zdrowy i przyjazny środowisku skład, wsparcie dla społeczności, która jest producentem danego dobra etc. Popularność tej formy konsumpcji jest wynikiem rosnącej świadomości społecznej oraz licznych kampanii edukacyjnych.

Zmiany w formach i stylach konsumpcji związane są ze zmianami w stosunku do oszczędzania. Współczesny konsument oszczędza, by móc konsumować. Dotyczy to przede wszystkim średnio- lub bardzo zamożnych konsumentów, którzy z uzyskiwanych dochodów są w stanie odłożyć środki, które później zostaną przeznaczone na większą konsumpcję, np. zakup wycieczki zagranicznej, kupno nowego samochodu etc. Najubożsi konsumenci nie mają wolnych środków, które mogłyby być odłożone i spożytkowane w przyszłości, co stanowi również pewny wyznacznik miejsca w strukturze społecznej. (...) w Polsce coraz większego znaczenia nabiera orientacja prokonsumpcyjna w oszczędzaniu, cechująca się tym, że ludzie w znacznym stopniu oszczędzają po to, aby w przyszłości móc konsumować dobra zapewniające przyjemność lub zawierające w sobie funkcje dystynktywne (s. 200).

Kolejną kwestią, jaką w analizie konsumpcji współczesnych Polaków poruszają autorzy jest etyczny kontekst dzisiejszej konsumpcji, którą należy rozumieć jako etyczne zachowania konsumenckie oraz etyczne produkty. Problem etycznego wytwarzania dóbr, etycznego handlu staje się w ostatnim czasie istotnym wyznacznikiem konsumowania. Zwraca się uwagę na postępowanie etyczne producentów i handlarzy, którzy muszą się liczyć z opinią publiczną oczekującą takiego postępowania. Działanie wbrew etyce może skutkować bojkotami konsumentekimi, które pociągają za sobą wielomilionowe straty finansowe i trudne do oszacowania straty wizerunkowe.

W ostatniej części książki autorzy zwrócili uwagę na ważne pojęcie, które w ostatnich latach zyskało na popularności i znaczeniu w życiu konsumentów. Jest to prosumpcja, który to termin zaproponował w 1980 roku Alvin Toffler. Prosument to osoba, która zajmuje się produkcją dóbr

i usług na własny użytek. Współcześnie można zauważyć, że coraz więcej konsumentów skłania się ku takiej formie konsumpcji. Wynika to z potrzeby posiadania dobra, które jest wysoce zindywidualizowane i dostosowane do potrzeb konsumenta, to taki produkt „szyty na miarę”. Nieemożliwość znalezienia takiego dobra skłania konsumenta do podjęcia działań mających na celu jego stworzenie, wówczas staje się on prosumentem. *W pojęciu prosumpcji zawiera się samodzielne wytwarzanie produktów na własny użytek nie z pobudek ekonomicznych, lecz z potrzeby osiągnięcia satysfakcji z własnoręcznie wytworzonego dobra* (s. 227). Popularność prosumpcji jest ściśle związana z poziomem świadomości konsumentów, którzy muszą podjąć aktywne działania w celu stworzenia produktu, który będzie wyrażał ich indywidualizm, jednocześnie odcinając od pojęcia konsumenta masowego.

Recenzowana książka jest bardzo ciekawą pozycją, która porusza istotne dla każdej współczesnej jednostki kwestie. Istotne zagadnienia znajdują w niej zarówno socjologowie pracy, jak i badacze konsumpcji, a nawet etyki. Omawiana pozycja jest interesująca również z tego względu, że bogata podbudowa teoretyczna została uzupełniona wynikami badań oraz refleksjami i wnioskami autorów. Fakt, że podejmuje ona problemy tak istotne we współczesnym społeczeństwie polskim sprawia, że staje się ona niezbędną w bibliotece nie tylko badaczy, ale również osób zainteresowanych tendencjami w tworzeniu się nowego ładu aksjonormatywnego.

Monika Żak

Uniwersytet Śląski w Katowicach



Wiodącym tematem pisma są problemy dotyczące szeroko rozumianych zagadnień pracy, jej miejsca w systemach wartości i strategiach życiowych jednostek. Podejmujemy te różnorodne wątki pracy w ujęciu: globalnym i lokalnym, makrospołecznym i indywidualnym, które mieszczą się w humanistycznej, aksjologicznej perspektywie. Praca ludzka ma rozmaite wymiary: organizacyjny, techniczny, technologiczny, psychologiczny i społeczny. Nas interesuje przede wszystkim ten wymiar, w centrum którego znajduje się jednostka. Zmieniający się kontekst życia społecznego, gospodarczego i politycznego, zarówno w Polsce jak i na świecie, generuje cały szereg problemów, sytuacji i trudnych rozstrzygnięć, odnoszących się również do pracy, jej form organizacyjnych, zatrudnienia czy samej treści pracy. Stąd też wśród zagadnień, wokół których się skoncentrujemy znajdują się m.in. te dotyczące:

- zmiany treści, form pracy i zatrudnienia w perspektywie społeczeństwa informacyjnego,
- procesów integracyjnych w Europie, poprzez nabywanie wielokulturowych kompetencji działania w sytuacji pracy,
- różnicującego się stosunku jednostki do pracy i ról zawodowych,
- relacji pracodawca – pracownik,
- zmiany wymagań kwalifikacyjnych,
- miejsca pracy w systemach wartości jednostki,
- powstawania i rozwiązywania konfliktów w sytuacji pracy,
- tworzenia i aplikowania programów humanizujących stosunki pracy i poprawiających jakość pracy,
- ideologii zawodowych i etyki pracy,
- roli związków zawodowych we współczesnych stosunkach pracy,
- roli marketingu komunikacyjnego (w tym public relations) w stosunkach pracy.

Zapraszamy zatem do współpracy i zgłaszania do publikacji artykułów, komunikatów, doniesień, informacji, interesujących case studies i recenzji. Zaproszenie kierujemy zarówno do naszych stałych współpracowników, jak i tych wszystkich, którzy zechcą tworzyć wizerunek „**Humanizacji Pracy**” jako pisma, które problem humanistycznego sensu pracy ludzkiej uznaje za podstawowy.



**„Humanizację Pracy”** zaprenumerować można wyłącznie  
u wydawcy. Zamówień i wpłat należy dokonywać  
poprzez Wydawnictwo Uczelni:

Wydawnictwo Naukowe **„NOVUM”** sp. z o. o.

ul. Wyszogrodzka 22a

09-402 Płock

tel. 24 364 94 94

fax 24 364 94 95

<http://www.wnn.pl>

**Wpłaty należy dokonać na konto:**

**BGŻ o/Płock 84 203000451110000000157770**

Prenumeratę zagraniczną przyjmuje:

CHZ **„Ars Polona”** S.A.

ul. Obrońców 25

03-933 WARSZAWA

Wszelkie informacje związane z prenumeratą i zakupem pojedynczych numerów „Humanizacji Pracy” uzyskać można w Wydawnictwie Naukowym **„NOVUM”** sp. z o. o