

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

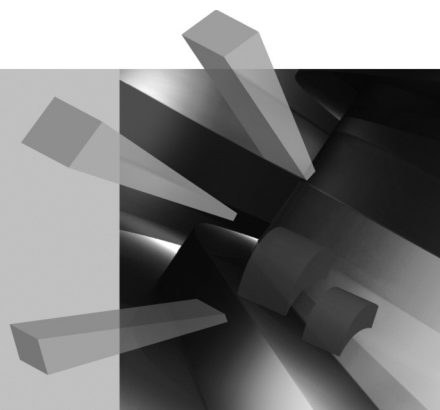
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

Część 3. Przywództwo i style kierowania

Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Henryk Jarosiewicz

Uniwersytet Wrocławski

CHARAKTEROLOGICZNE UWARUNKOWANIA ELASTYCZNOŚCI ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Streszczenie: W artykule omawiamy dwa równoległe wątki. Z jednej strony – postulat sprawnego zarządzania kadrami, co wymaga m.in. elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim. Z drugiej zaś strony – koncepcję „kapitału kariery”, związaną z psychologicznym doradztwem kariery, w której elastyczność jest kryterium dojrzałości do kariery zawodowej. Zmieniny rynku pracy wymaga, aby pracownik dysponował odnawialną zdolnością do zatrudnienia w nowych rolach zawodowych. Ktoś, kto dysponuje kapitałem kariery, jest zdolny „zainwestować siebie” w różne dziedziny aktywności.

Słowa kluczowe: kapitał kariery, ekonomiczność, elastyczność, plastyczność, charakter.

1. Wstęp

Tematem artykułu jest charakter rozumiany jako „kapitał kariery”. Nasuwa się pytanie, czy charakter, którym dysponuje pracownik jako swym „stanem posiadania”, może stać się również kapitałem organizacji? Jak zauważył J. Koziński [1998], niektóre prawa ekonomiczne stosują się do charakterów. Analogicznie jak zły pieniądz wypiera na rynku dobry (prawo Kopernika-Greshama), w pewnych warunkach zły charakter wypiera dobry [Jarosiewicz 2002]. Jak zatem dobrze zarządzać charakterami? I czy jest to „zasób” elastyczny?

Cechą pieniądza na rynku jest to, że można go otrzymać za wszystko i wszystko można zań nabyć. Dzięki użyciu pieniądza wartość (dobro) może zostać przeliczona na ilość, a z kolei ta ilość pozwala pozyskać inną wartość (dobro, zasób). Pieniądz pozwala niejako przechowywać i kumulować dobra, czyli staje się wyjątkowym kapitałem, gdyż najbardziej elastycznym, uniwersalnym. Również „zasoby ludzkie”: doświadczenie i kompetencje, mogą się kumulować jako dobro strategiczne osoby i firmy. Powstaje pytanie: czy są one tak elastyczne jak pieniądz? Jak sprawnie wykorzystać te zasoby bez zbytejnego marnotrawstwa [Griffin 1999, s. 38]?

2. Cele i sposoby ich realizacji

Wartości autoteliczne i instrumentalne

Ujmując firmę przez analogię do żywego organizmu, powiemy, że jej działanie ma na celu nie tylko zaspokojenie potrzeb klienta, ale też potrzeb firmy, tj. jej rozwoju, rozumianego jako wartość autoteliczna. Zysk jest tylko sposobem osiągnięcia tego celu, czyli wartością instrumentalną.

Potocznie celem nazywamy wartości zarówno instrumentalne, jak i autoteliczne. Tymczasem różnią się one w sposób zasadniczy. Treścią celów autotelicznych jest jakiś ideał „bycia”, a więc misja czy też wizja organizacji. Natomiast cele instrumentalne to tyle co „sposób” bycia. Działanie w taki czy inny sposób jest służebne (instrumentalne) wobec tego, czym (czy też kim) ma „być” firma (bądź osoba).

Cele i sposoby

Cele określają kierunek aktywności, ale nie są samą aktywnością. Jak pisze Kulczycki, „Zaistniały cel wyznacza kierunek aktywności i oddziałuje na jej strukturę tak, by uwzględniała właściwości danego położenia życiowego” [Kulczycki 1985, s. 9]. Aktywność polega w istocie na aktualizacji potencjalności podmiotu, na procesie przejścia od potencji do aktu. Związana jest ona z właściwościami położenia życiowego, gdyż rozwój wymaga określonych warunków, takich jak choćby pokarm, wartości kultury itd. Podmiot doznaje działania tych warunków jako sprzyjających, czyli wartościowych, lub niesprzyjających. Przeżywa zatem wartość swego położenia życiowego. Zwrot w kierunku bardziej optymalnego położenia życiowego nazywamy pragnieniem, a samo to lepsze położenie – wartością autoteliczną. Oczywiście różnych wartości autotelicznych, tj. możliwych dróg rozwoju, może być więcej niż jedna. Wybór jednej z nich określa kierunek dążeń. Można zatem przyjąć, że aktywność podmiotu jest ukierunkowana na rozwój, tj. na jego s p e ł n i e n i e .

Obserwując aktywność z zewnątrz, można sądzić, że jest ona zawsze celowa (ukierunkowana). Jednak nie zawsze mamy do czynienia z celem jako treścią mentalną, tj. z rezultatem (stanem docelowym), który nadaje kierunek, jeszcze z a n i m ów rezultat będzie osiągnięty. Kierunek (cel) jest zatem dany na dwa sposoby: jako niejasne pragnienie (dążenie) i jako jasne odzwierciedlenie dążeń w postaci poznawczego (mentalnego) przedstawienia: ideału bycia. W obu wypadkach cel pełni funkcję regulacyjną w tym sensie, iż powoduje modyfikację relacji podmiotu z jego otoczeniem.

O ile kierunek aktywności określają cele autoteliczne, o tyle sama aktywność jest czynnością, która wyrazi się w zachowaniach, które zmienią relacje podmiotu (położenie życiowe). Stąd też Kulczycki dodaje, że „dla osiągnięcia celu muszą być stworzone konkretne układy warunków zewnętrznych, które krótko nazywa się sposobem realizacji celu. Realizacja ta przebiega zawsze w danych warunkach. W ten sposób powstaje w określonych sytuacjach swoista całość złożona z celu, sposobu jego realizacji oraz warunków. Całość tę nazywa się rozwiązywaniem problemu ży-

ciowego. Stanowi ono podstawową jednostkę analiz psychologicznych” [Kulczycki 1985, s. 9].

3. Sprawczość

Sprawczość jako przeżycie aktywności woli

Dążenie („problem”) jest związane ze s t a n e m całego podmiotu, zaś „rozwiązywanie problemu” – za pomocą określonego sposobu – z aktywnością woli. Wola jest to zdolność do władania sobą, której wytworem jest ruch. Jest to ruch dowolny, związany z celem, który określa kierunek tego ruchu. Dzięki woli możliwe są „wybór i wykonanie działania transgresyjnego” [Kozielecki 1987, s. 357].

Wspomnieliśmy, że stan podmiotu jest przeżywany. Stan ten jest przeżywany i dany w samowiedzy jako tzw. ja empiryczne [James 2002]. W. James wyróżnił „ja” cielesne – przeżywane jako homeostaza i jej naruszenia, „ja” społeczne – przeżycia emocjonalne i „ja” duchowe. Pragnienie, które jest przeżyciem braku na każdym z tych „poziomów”, powoduje dążenie do poprawy położenia życiowego tak, aby usunąć pragnienie i przez to zapewnić sobie rozwój, co – w konsekwencji – prowadzi do podniesienia jakości życia. W istocie jeśli mówimy o „wizji”, to mamy na myśli sytuację, w której dochodzi do poprawy położenia życiowego, co przeżywa się jako wyższą jakość życia [Tomaszewski 1984].

Czynność własna woli przeżywana jest jako sprawczość. Sprawczość jest tym specyficznym przeżyciem, które wyrażamy słowem „chcę”. Jest to zwykle przeżycie kierunkowe, które dopełnia się działaniem sytuacyjnym, będącym określonym „sposobem” bycia. Wytworem tak rozumianej złożonej czynności woli jest postępowanie.

Sprawczość a charakter

Postępowanie jest jakimś sposobem „wykonania działania transgresyjnego”. Chodzi tu bowiem o zmianę sytuacji. A kiedy mówimy o „działaniu”, mamy zawsze na myśli k o n t a k t działającego podmiotu z jakimś materiałem i z m i a n ę tego materiału. Wymaga to użycia innych dynamizmów niż sam dynamizm woli. Dynamizm woli zintegrowany jest z dynamizmem reaktywnym ciała, co wyraża się we władaniu sobą. Na tempo i zawartość energetyczną ruchów mają wpływ również dynamizmy emotywne. Udział emocji i uczuć w działaniu powoduje, że nabiera ono określonego stylu.

Wola nie tylko wyjaśnia nam kierunek aktywności, ale odpowiada za sam przebieg aktywności. Jest to zjawisko analogiczne do zarządzania firmą. Kierownik firmy nie tylko decyduje o celach, ale też dynamizuje całą firmę do osiągnięcia tych celów. T. Listwan podaje, że zarządzanie jest to mechanizm interakcji: sprawczy podmiot–przedmiot oddziaływania, gdzie „przedmiotem” jest personel [Listwan 1995].

W wyniku władania sobą powstaje zestrój dynamizmów, który określamy mianem charakteru. Charakter jest to pewien „sposób bycia”, a więc sposób zintegro-

wania dynamizmów ciała i emocji w obrębie dynamizmu woli. W ten sposób, obok wytworów zewnętrznych działania, które mają określoną wartość rynkową, powstają wytwory wewnętrzne, które są skutkami nieprzechodnimi działania [Jarosiewicz 2008]. Skutki te kumulują się w podmiocie, w jego dynamicznych zasobach.

4. Sprawność realizacji celów

Sprawność jako miara sprawczości

Mądre wykorzystanie zasobów, o którym pisze Griffin, to wytwór sprawczości. Sprawność jest bowiem tylko miarą sprawczości, tj. swoistej tylko dla człowieka zdolności do wykorzystania własnych zasobów [Jarosiewicz 2010].

K. Twardowski widzi w woli „zdolności trafnego postanawiania” [Twardowski 1992, s. 417]. Akty woli, przeżywane jako sprawczość, mogą być bardziej lub mniej trafne. Trafność podmiotowa postanowienia to zgodność z możliwościami podmiotu. Podejmowanie działań poza własnymi zasobami musi doprowadzić do braku skuteczności i do niepowodzenia. Gdy zaś myślimy o trafności przedmiotowej, to bierzemy pod uwagę to, czy sposoby działania są adekwatne do sytuacji, w której znalazł się podmiot.

Wymiary sprawności: ekonomiczność i elastyczność

Sprawność ma trzy zasadnicze wymiary [Kulczycki 1990]. Przede wszystkim sprawne działanie musi być ekonomiczne. Zwykle nie można uznać za sukces osiągnięcia celu ze zbyt dużym nakładem sił i środków. W działalności produkcyjnej chodzi przecież o zysk firmy, a nie tylko o zaspokojenie potrzeb klientów.

Na ekonomiczność ma wpływ tempo aktywności. Czynności służące do określania samego celu, a więc orientacja w wartościach i podjęcie decyzji co do celu działania, wymagają namysłu i rozwagi, a więc czasu. Zbyt duże tempo, zwłaszcza w sprawach ważnych (nie pilnych), prowadzi do tego, że sam cel nie będzie optymalny w danych warunkach, gdyż się ich po prostu nie uwzględni. Z kolei w fazie realizacji jest przeciwnie – wolne tempo powoduje, że sytuacja się zmienia szybciej niż samo działanie, co również może spowodować stratę energii i środków.

To wskazuje na drugi aspekt sprawności, mianowicie na elastyczność. Jak podaje Kulczycki, „często w trakcie realizacji zwłaszcza złożonych programów pojawiają się sytuacje, które ukazują w nowym świetle dotychczasowe postępowanie danej osoby. Zauważenie takich okoliczności i wzięcie ich pod uwagę ma bardzo duże znaczenie dla rozwijanej aktywności. Nie stanowi to rzeczy łatwej, gdy ma się do czynienia z dyskretnie i nieustannie zmieniającymi się warunkami. Mimo to niektóre osoby szybko ustalają w takich układach nowe wartości rozwijanych dotychczas czynności, a inni dopiero po pewnym czasie i z wielkim trudem” [Kulczycki 1990, s. 23]. Stawia to w zupełnie nowym świetle zagadnienie sukcesu. Można działać skutecznie, ale mało elastycznie, a więc – w konsekwencji – niesprawnie.

Tylko wtedy skuteczne działanie gwarantuje zaspokojenie potrzeb (aspiracji), gdy stosowane programy są elastyczne, a więc biorą pod uwagę zmienne warunki

zewewnętrzne. Jest to szczególnie ważne w aktualnej sytuacji rynkowej, której główną cechą jest zmiana, w związku z czym mówimy o sytuacji zmiany na rynku pracy. Zmianie tej musi towarzyszyć elastyczność osób i instytucji podejmujących aktywność rynkową.

Sukces a spełnienie

Analiza powyższa wnosi nowe światło do dyskusji zjawiska sukcesu. W zakres pojęcia sprawności wchodzi również konieczność przewidywania skutków ubocznych realizacji w odniesieniu do wartości autotelicznych. Mówiąc bowiem o „pomysłnym wyniku”, przyjmuje się, *implicite*, wynik czynności instrumentalnych. Nierzadko okazuje się, że tak rozumiany sukces prowadzi do pogorszenia położenia życiowego i do faktycznej porażki zawodowej. Wartości instrumentalne powinny być modyfikowane wraz z rozwojem podmiotu i zmianą na rynku pracy.

Osoba zbyt mało elastyczna nie bierze pod uwagę nowych możliwości podnoszenia kompetencji zawodowych i w konsekwencji nie rozwija się (wartość autoteliczna). Z drugiej strony obserwujemy osoby nadmiernie elastyczne, które „reagują” na wszystkie pojawiające się „okazje” (wartości instrumentalne). Dochodzi wtedy do pewnego sytuacjonizmu, który również zagraża realizacji wartości autotelicznych.

5. Charakter jako kapitał kariery

Charakter jako zintegrowany dynamizm i ukierunkowanie życiowe

Na fakt, iż charakter ma wielkie znaczenie w karierze zawodowej, w pracy i kierowaniu pracą innych, zwrócił uwagę J. Koziński, który w tekście *Charakter przy maszynie* pisał, że „charakter, obok intelektu, należy do najważniejszych składników osobowości” [Koziński 1998, s. 202]. W charakterze zawiera się bowiem cały człowiek w swoim wymiarze dynamicznym i psychicznym.

Termin „charakter” ma kilka dopełniających się znaczeń. Wskazuje nie tylko na „zestrojony” dynamizm człowieka powstający jako pewien wytwór, a więc skutek nieprzechodni działania (nawyk, dyspozycje). Na poziomie życia umysłowego charakter jest wyrazem ukierunkowania życiowego. Jest to struktura mentalna, która wiąże się ze specyfiką obrazu siebie i świata, oraz relacji „ja”–świat. Ukierunkowanie stabilizuje decyzje i wybory zawodowe. „Poznając zachowanie się konkretnej osoby w ciągu dłuższego okresu czasu – pisze Kulczycki – możemy stwierdzić, że mimo znacznej różnorodności i zmienności dostosowanej w większym lub mniejszym stopniu do istniejącej sytuacji, wykazuje ona pewną charakterystyczną dla niej specyfikę. Przejawia się ona w wyborze jednych stanów rzeczy, a pomijaniu innych, w podkreślaniu aspektów sytuacji i lekceważeniu pozostałych, w częstym posługiwaniu się pewnymi sposobami i formami postępowania, chociaż inne też są dla niej dostępne” [Kulczycki 1998, s. 34].

Charakter jako „kapitał kariery”

Począwszy od prac A. Adlera [1986], dojrzewała myśl, że człowieka można zrozumieć tylko jako całość, której „wizytówką” jest indywidualny styl życia: „styl

życia rozporządza wszystkimi formami wyrazu, całość – częściami. Jeśli istnieje błąd, to tkwi on w prawie ruchu, w końcowym celu stylu życia, a nie w jego wyrazie częściowym” [Adler 1986, s. 30]. Problematyka stylów działania ugruntowała się w wielu działach psychologii, m.in. w zarządzaniu, gdyż właśnie styl jest tym, co może korzystnie wyróżniać osobę i zapewnić jej sukcesy w pracy.

Współcześnie, jak podaje A. Bańka, „pojęcie kariery zdefiniowane personalnie oznacza, że kariera jest zawsze czyjaś, czyli jest stanem posiadania jednostki. Nie jest to zwyczajnie zawód, np. nauczyciela czy prawnika. Można robić karierę, która obejmuje bycie nauczycielem lub prawnikiem, ale zawsze jest to kariera własna. Zawody prawnika lub nauczyciela są tylko kontekstem, w ramach którego kariera ma miejsce” [Bańka 2007, s. 14]. Termin „kariera” odnosi się bądź to do kontekstu zawodowego i organizacyjnego – jako awansowanie, bądź do podmiotu, który dojrzenia dzięki doświadczeniom zawodowym i staje się jakimś „ja”. „Proces rozwoju zawodowego – podaje D. Super – jest zasadniczo procesem rozwijania i urzeczywistniania obrazu siebie”.

Tak rozumiana „kariera” ogarnia całe życie. Kariera jest ujmowana „jako ‘własność jednostki’, tj. stan posiadanych sekwencji pozycji związanych z zatrudnieniem, ról, aktywności i doświadczeń zdobytych przez jednostkę w trakcie całego jej życia” [Arnold 1997, s. 16]. Mówimy wręcz nie tylko o „stanie posiadania”, ale wręcz o „kapitale kariery”, który rozumie się „jako zakumulowane kompetencje, [które] jednostka uzyskuje w toku edukacji, pracy, doświadczenia życiowego, doświadczenia społecznego i kulturowego” [Bańka 2007, s. 72].

Związana z tym „dojrzałość do kariery jest cyklicznie odnawianą zdolnością zatrudnieniową mierzoną zarówno kryterium otwartości, elastyczności oraz proaktywności, jak i kryterium kompetencji kariery, czyli stopnia akumulacji kapitału kariery. [Dojrzałość] jest [to] zdolność jednostki do odtwarzania kapitału kariery umożliwiającego jej przeprowadzenie skutecznej transakcji na rynku pracy” [Bańka 2007, s. 81].

Nowe pojmowanie zasobów ludzkich wpływa na praktykę. Doradztwo karier rozumiane jest jako „proces wyzwalania u ludzi marzeń dotyczących własnej osoby oraz jako proces budowania charakteru”. Chodzi bowiem o „pomaganie jednostkom w odnajdywaniu sensu własnego działania. (...) Doradztwo karier jest systemem pomocy, w którym następuje optymalne łączenie pracy jako aktywności ekonomicznej z indywidualną inicjatywą rozwoju charakteru” [Bańka 2007].

Przyjmując, że charakter jest to indywidualny sposób bycia. Sposób ten jest wielorako uwarunkowany, ale zasadniczo widzimy w nim ukierunkowanie życiowe, związane z obrazem siebie i świata. W obrazie tym centralne miejsce i znaczenie ma „ja”, a więc obraz siebie. Kiedy używamy terminu „ja”, sięgamy po zaimek osobowy, który oznacza osobę. „Ja” w obrazie siebie-w-świecie odsyła nas do innych postaci istnienia osoby, a przede wszystkim do osoby rozumianej jako struktura dynamizmów („siła robocza”) i do osoby ujmowanej jako świat osobistych pragnień i dążeń. A zatem termin „kariera” miałby dwa dopełniające się znaczenia. W pierw-

szym znaczeniu jest to nabyty w pracy zawodowej „sposób” bycia (tj. osobowość zawodowa). W drugim zaś znaczeniu jest to stan dojrzałości zawodowej samej osoby, wyraz jej „bycia” (egzystencji). Można powiedzieć, że osoba „jest” sobą (lub pragnie „być”) oraz „ma” charakter jako swój pierwszy „warsztat” pracy. Następnie charakter, taki lub inny, pozwala na sprawne działanie na określonym „rynku pracy”. Jest to zatem swoiście rozumiany „kapitał kariery”.

Termin „kapitał” wywodzi się od terminu łac. „główny”. Odnoszony jest zwykle do sfery ekonomii. Oznacza on dobra materialne i środki niematerialne, które służą zapoczątkowaniu lub utrzymaniu działalności gospodarczej. Takim środkiem jest z pewnością sama zdolność do pracy rozumianej jako wysiłek przetwarzania zasobów na wytwory. Obok skutków przechodnich, czyli wytworów, które mają wartość ekonomiczną – rynkową, powstają skutki nieprzechodnie. Skutkiem nieprzechodnim pracy jest przetwarzanie talentów, tzw. zasobów ludzkich, na specyficzne wytwory (dyspozycje), które noszą miano charakteru. Tak rozumiany charakter jest – w sensie zupełnie podstawowym – „kapitałem”, głównym czynnikiem każdej działalności, również działalności gospodarczej. „Kapitał ludzki” jest to nagromadzony przez pracownika zasób wiedzy fachowej, umiejętności i doświadczenia.

W związku z poczynionym tu rozróżnieniem na wartości autoteliczne (cele) i instrumentalne (sposoby), obok elastyczności działań w relacji do elementów sytuacji trzeba podkreślić znaczenie plastyczności. Plastyczność rozwojowa jest cechą podmiotu, związaną z ideałem bycia. Oznacza zdolność do uruchomienia innych zasobów niż aktualnie używane, co pozwala na spełnienie się w nowym położeniu życiowym. Przykładem plastyczności jest np. sytuacja, w której osoba pracująca jako teoretyk – nauczyciel, przechodzi do działalności praktycznej.

Tak rozumiana plastyczność wymaga oczywiście wypracowania zupełnie nowych sposobów bycia, które pełnią funkcję „kompetencji kariery” i są związane z oceną charakteru w relacji do wymagań stanowiska pracy. W praktyce zdolność do odtworzenia kapitału kariery, która umożliwi nowe interakcje zawodowe na rynku pracy, polega na przepracowaniu charakteru [Kreutz 2007; Covey 1996].

Jak z tego wynika, czym innym jest problem kierunku, który jest jednym z „parametrów” charakteru, a czym innym jego spójność, czyli zakres odpowiadających osobie relacji instrumentalnych. Plastyczność pozwala na zmianę celów, elastyczność zaś – na poszerzenie czynności (w praktyce: zawodów), które można kompetentnie uprawiać.

6. Sprawność zarządzania kapitałem kariery

Na ludzkie talenty można popatrzeć tak jak na monetę. Z jednej strony mamy jakiś kapitał, który wyraża się w określonym nominale (ilość) i posiada wartością nabywczą na rynku, z drugiej zaś strony jest rewers – pewna jakość. Charakter jest to i n d y w i d u a l n y kapitał osoby, niezatarte „piętno”, jakie doświadczenia życiowe

wyryły w świadomości osoby i w jej myśleniu¹. W pracy nad sobą dewiza „poznaj samego siebie” oznacza: weź pod uwagę to doświadczenie, tj. swoją karierę jako czynność („co” robiłem) i jako wytwór („kim” przez to się stałem).

Jak z każdego „kapitału” z charakteru można zrobić lepszy lub gorszy użytek. Dobrze zagospodarowany charakter staje się niezastąpionym „atutem” w dalszej karierze zawodowej, a więc w dalszej kumulacji (kapitalizacji). Z jednej strony bowiem „kapitał” jest zakumulowanym doświadczeniem, z drugiej zaś – pozwala na dalsze „inwestowanie” swoich sił na rynku pracy i ich kumulację oraz reorganizację.

Ale to samo odnosi się do sprawności zarządzania zasobami w firmie. W istocie jest to zawsze interakcja dwóch stylów działania: charakteru kierownika i zasobów pracowników, którymi dysponuje i które również są jakoś uformowane. Znajomość cech charakteru podwładnych pozwala na przewidywanie ich postępowania. Jak pisze Koziński, charakter decyduje o „ludzkiej motywacji i o stosunku do otoczenia społecznego, współwyznaczającego siły motoryczne działania i wpływającego na relacje interpersonalne. Takie właściwości (stany), jak pracowitość, odwaga, autonomia, tolerancja, odpowiedzialność, empatia, spolegliwość czy egoizm, tworzą głęboką strukturę osobowości” [Koziński 1998, s. 204]. „Głęboką” w tym znaczeniu, że postępowanie jest zawsze sposobem bycia i przez to „bycie” się wyjaśnia.

Jakie są główne zasady sprawnego sięgania po dostępny kapitał kariery, w sposób „mądry i bez zbytecznego marnotrawstwa”?

Gdybyśmy chcieli tu sformułować pewne „zasady skutecznego przywództwa” [Covey 1997], to pierwszą będzie „pamiętaj, że drugi ma swój cel”. Jest to zasada personalnego podejścia, która w praktyce oznacza, że druga osoba nie jest zupełnie plastyczna, a zatem nie tylko dostosowuje się do sytuacji, lecz również kształtuje sytuacje lub szuka takich sytuacji, które jej osobiście odpowiadają. Osoby o mocnych ideałach bycia, nie zawsze reflektowanych (!), są bardzo stabilne, gdy chodzi o kierunek dążeń. Czasem dla swoich ambicji zaniedbują pewne wymiary życia, np. poświęcają życie rodzinne swoim pasjom, nie dbają o zdrowie itd. Ale też bywają „zasoby” bardzo plastyczne, w których dominują wartości instrumentalne. Są to charaktery bardziej „rynkowe”, którym jednak zagraża poczucie niespełnienia. Tutaj ideał bycia staje się czasem ideałem posiadania, jak to wnikliwie opisał E. Fromm [2008; 1994].

Następnie jest zasada uwzględniania elastyczności sposobów bycia w relacji do warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Elastyczność waha się między pełnym sytuacjonizmem, który polega na adekwatności zachowań w relacji do motywów sytuacyjnych, z pominięciem własnej motywacji rozwojowej (wartości autotelicznych), a pewnym egotyzmem.

¹ „Termin ‘charakter’ wskazuje na to indywidualne piętno czy charakterystyczny znak, który różni jeden przedmiot czy osobę od innej (z greckiego *kharassein* – ryć; *kharakter* – piętno czy znak wyryty na przedmiocie, a umożliwiający rozpoznanie go)” [Nuttin 1968, s. 46].

W końcu – sposób bycia (charakter) łączy się z typowym dla danej osoby sposobem działania, czyli temperamentem. Temperament współwyznacza siły motoryczne działania, a więc określa trzecią zasadę: postulat uwzględniania sposobu wydatkowania energii, a zwłaszcza tempa działania. Kwestie te są wyczerpująco opisane w literaturze zagadnienia [Jarosiewicz 2001].

Zwykle mamy te zasady na myśli, kiedy mówimy o motywowaniu pracowników, czyli o umiejętności celowego pozyskania ich sił. Sięgając do koncepcji „kapitału kariery”, możemy omówić te kwestie bardziej precyzyjnie i jasno.

7. Zakończenie

Wychodząc naprzeciw postulatowi elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarysowaliśmy próbę psychologicznej oceny elastyczności samego kapitału. W opracowaniu tym wykazujemy, że należy uwzględnić dwa dopełniające się kryteria: z jednej strony elastyczności postępowania, która jest jednym z kryteriów oceny sprawności pracy, z drugiej zaś – należy brać pod uwagę plastyczność rozwojową samej osoby („ja”), gdyż to ona warunkuje zdolność do zmiany kierunku kariery.

Literatura

- Adler A., *Sens życia*, PWN, Warszawa 1986.
- Bańka A., *Psychologiczne doradztwo karier*, Print-B, Poznań 2007.
- Covey S., *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1996.
- Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 1997.
- Fromm E., *Mieć czy być*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
- Fromm E., *Niech się stanie człowiek*, PWN, Wrocław 1994.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- James W., *Psychologia. Kurs skrócony*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Jarosiewicz H., *Charakter a psychologiczne prawo Kopernika-Greshama*, [w:] J. Kowal, K. Węglowska-Rzepa, *Etyczne i psychospołeczne aspekty badań rynkowych*, „Edukacja” Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2002.
- Jarosiewicz H., *Charakter jako skutek nieprzechodni postępowania*, „Cywilizacja” 2008, nr 26.
- Jarosiewicz H., *Charakter: rozwój – zagrożenia*, Wrocław 2001.
- Jarosiewicz H., *Psychologia kierowania szkołą. Jak sprawczo, twórczo i sprawnie rozwijać talenty?*, Wydawnictwo TUM, Wrocław 2010.
- Kozielecki J., *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1998.
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria samowiedzy*, PWN, Warszawa 1986.
- Kreutz M., *Kształcenie charakteru*, IEN, Lublin 2007.
- Kulczycki M., *Działalność człowieka – aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu nr 38, Wrocław 1985.
- Kulczycki M., *Psychologiczne warunki radzenia sobie w życiu. Poradnictwo wobec złożoności problemów człowieka i świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1990.
- Kulczycki M., *Rozważania wokół zagadnień psychologicznego poradnictwa życiowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.

Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1995.

Nuttin J., *Struktura osobowości*, PWN, Warszawa 1968.

Tomaszewski T., *Ślady i wzorce*, Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1984.

Twardowski K., *O pojęciu wychowania*, [w:] K. Twardowski, *Wybrane pisma psychologiczne i pedagogiczne*, WSiP, Warszawa 1992.

CHARACTEROLOGICAL DETERMINANTS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT FLEXIBILITY

Summary: The article discusses two parallel topics: the demand for the efficient management of personnel, which requires, among other things, elasticity in managing human capital and the concept of career capital, connected with the psychological consulting of careers, in which elasticity is a criterion of maturity to take a professional career. The ever changing labour market requires from a worker to have a renewable ability of being able to take on new career roles. Someone who possesses career capital is able to “invest in himself” in different fields of activity.

Keywords: career capital, economic effectiveness, flexibility, elasticity, plasticity, character.