

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
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
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
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
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
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
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 Bartosz, 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 profesjonalisci 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 Januskiewicz: 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

Stanisław Grochmal

Politechnika Rzeszowska

PARADYGMAT JEDNOŚCI – NOWY PARADYGMAT ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W ASPEKCIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie: W ostatnich latach widoczna jest szczególna potrzeba opracowania nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu, który uwzględniałby uniwersalne wartości ogólnoludzkie, etyczne i duchowe. W pracy zaprezentowano charakterystykę paradygmatu jedności w zarządzaniu, który wynika z duchowości jedności stanowiącej podstawę wszelkich działań i zachowań członków Ruchu Focolari. Przedstawiono także założenia i efekty zarządzania przedsiębiorstwami ekonomii komunii w oparciu o ten paradygmat realizowanego już od ponad 20 lat w wymiarze ogólnoswiatowym. Wnioskiem z pracy jest propozycja rozszerzenia aplikacji paradygmatu jedności w innych naukach społecznych.

Słowa kluczowe: paradygmat jedności, zarządzanie zasobami ludzkimi, ekonomia komunii, duchowość jedności, Ruch Focolari.

1. Wstęp

Współczesne publikacje z zakresu nauk społecznych dotyczą w znacznej części zjawisk i procesów społecznych, ekonomicznych, politycznych czy kulturalnych o wymowie negatywnej, katastroficznej wizji, o przewadze dezintegracji nad integracją, patologii nad zrównoważonym rozwojem, przeroście indywidualnych ambicji nad troską o dobro wspólne [Biela 2006, s. 167]. Tymczasem otaczająca nas rzeczywistość nie może być postrzegana tylko przez pryzmat zjawisk i procesów negatywnych. Istnieje konieczność pokazania nie tylko pozytywnych przemian w naukach społecznych, ale także podjęcia próby zbudowania w oparciu o te przemiany interdyscyplinarnego paradygmatu stanowiącego metodologiczny postulat uwzględnienia w badaniach naukowych wielowymiarowego systemu zachowań społecznych, także spoza dotychczasowych zainteresowań tych nauk.

Literatura z zakresu nauk społecznych zawiera próby opracowania nowego paradygmatu dla tych nauk [Biela 1996; Grudzewski, Hejduk 2008; Kostera 2008; Kowalczewski 2008] na wzór podany przez T. Kuhna [1962] dla nauk przyrodniczych.

Sugestie wypracowania paradygmatu, inspirowane działalnością Ruchu Focolari, zostały przedstawione przez Bielę z okazji nadania Chiarze Lubich, założycielce i ówczesnej prezydent Ruchu, doktoratu *honoris causa* w zakresie nauk społecznych na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim w 1996 r. W laudacji doktorskiej stwierdził on, że Chiara Lubich i Ruch Focolari zainspirowali nauki społeczne do zbudowania metodologicznego paradygmatu jedności w celu pobudzenia i integracji projektów badawczych, aby znaleźć mechanizmy i wskaźniki społeczne, które rozwijałyby ludzkie zdolności do wzajemnego współdziałania i pomocy, dzielenia się dobrami oraz do innych zachowań ukierunkowanych na solidarność w różnych środowiskach społecznych [Biela 1996, s. 195; Biela 2009, s. 79].

Paradygmat jedności odwołuje się do szerokiego i wielowymiarowego kryterium obejmującego system zachowań względem wielu podmiotów, zwykle pomijanych w analizach i decyzjach ekonomicznych. Podmioty te to oprócz typowych interesariuszy przedsiębiorstw (pracownicy, klienci, dostawcy) także rodziny pracowników, środowiska lokalne, instytucje administracji publicznej, osoby bezrobotne i żyjące w niedostatku, firmy konkurujące i współdziałające w ramach korporacji lub klastrów (parków przemysłowych).

Paradygmat jedności uwzględni w procesie zarządzania takie wymiary treściowe, jak kapitał ludzki, relacyjny i duchowy, a także propaguje promowaną przez Ruch Focolari kulturę dawania w miejsce kultury posiadania. Są to nowe elementy kultury organizacyjnej kształtujące styl zarządzania w przedsiębiorstwach ekonomii komunii.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie, czy proponowany paradygmat jedności stanowi nowy paradygmat w naukach o zarządzaniu oraz czy charakteryzujące go wymiary treściowe można uznać za nowe elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Ze względu na wymiary treściowe paradygmatu jedności szczególnej analizie zostanie poddany aspekt zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach ekonomii komunii.

2. Paradygmat w naukach o zarządzaniu

Zasadniczą trudność w zbudowaniu jednego, uniwersalnego paradygmatu dla nauk społecznych stanowi duża dynamika zmian, złożoność i nieprzewidywalność zachowań ludzkich i organizacji będących przedmiotem badań tych nauk. W nauce o organizacji i zarządzaniu (podobnie jak w ekonomii) obserwuje się obecnie sytuację przewartościowania dotychczasowych poglądów. W ślad za Druckerem [2009, s. 11] i Hamelem [2008, s. 9] także polscy autorzy skłaniają się ku twierdzeniu, że osiągnięto pewien stan dotychczasowych przestarzałych już teorii zarządzania i niezbędne są nowe kierunki i instrumenty w zarządzaniu [Grudzewski i in. 2010, s. 19]. Stosowane często jako jedyne kryterium zarządzania oparte wyłącznie na zysku i sukcesie ekonomicznym, przy jednoczesnym pomijaniu norm etycznych, doprowadziło m.in. do ogólnoswiatowego kryzysu oraz sytuacji ekonomiczno-społecznej

charakteryzującej się ogromnym podziałem na ludzi i społeczeństwa bogate i biedne oraz powszechnie występującym zjawiskiem wykluczenia społecznego.

Pojawia się zatem potrzeba stworzenia nowego paradygmatu zarządzania. W literaturze przedmiotu od kilkunastu lat zauważa się zmniejszający wpływ wartości ekonomiczno-pragmatycznych przy wzrastającym znaczeniu wartości etyczno-społecznych. Tendencje tych zmian wykazują zmniejszające się znaczenie kapitału technologicznego i finansowego na rzecz kapitału społecznego i intelektualnego [Grochmal 2011].

Pewne przesłanki do tworzenia nowego paradygmatu w zarządzaniu przedstawił Burckart [1999], nazywając je zarządzaniem zrównoważonym. Analizę poszukiwań nowych paradygmatów zarządzania przedstawiają Grudzewski i Hejduk [2008, s. 19], zwracając szczególną uwagę na takie aspekty zarządzania, jak duchowość, demokratyzacja miejsca pracy, obywatelskie zachowanie czy troska o potrzeby wszystkich interesariuszy.

Te nowe trendy ograniczające znaczenie wartości materialnych na rzecz wartości duchowych określa się próbą zbudowania paradygmatu duchowości w biznesie [Kostera 2008, s. 231; Bianchi 2010]. W te działania wpisuje się prezentowane w niniejszej pracy określenie paradygmatu jedności na tle duchowości Ruchu Focolari. Dotyczy on w zasadniczej części zarządzania zasobami ludzkimi, relacji interpersonalnych, kapitału ludzkiego, nowej kultury organizacyjnej uwzględniającej przede wszystkim człowieka i jego potrzeby (także tego, który nie jest bezpośrednio związany z przedsiębiorstwem, ale może i powinien być zaliczany do jego interesariuszy).

3. Duchowość jedności Ruchu Focolari i ekonomia komunii

W historii kultury europejskiej znaczącą rolę odgrywały charyzmaty chrześcijańskie – dawały one początek nowej kulturze pracy i ekonomii (charyzmat benedyktyński) bądź nowym szkołom i inicjatywom ekonomicznym (charyzmat franciszkański), tworzyły nową duchowość i nową kulturę. Także charyzmat jedności istniejącego od 1943 r. Ruchu Focolari dał podstawy nowej duchowości wspólnotowej oraz kulturze, która rzuca nowe światło na aspekty ludzkiej działalności [Lubich 2007, s. 404].

Ruch Focolari jest wspólnotą eklezjalną powstałą w roku 1943 we Włoszech, obecną aktualnie w ponad 190 krajach i liczącą ok. 5 mln członków. Jest ruchem religijno-społecznym dążącym do społecznej i duchowej integracji wszystkich ludzi, wyrażającej się w duchowości jedności. Duchowość ta oraz praktykowana od wielu lat w Ruchu wspólnota dóbr stały się przesłankami do zaproponowania przez Lubich idei ekonomii komunii przyjętej i realizowanej od 1991 r. w ponad 800 przedsiębiorstwach w wymiarze ogólnoswiatowym. Realizacja tej idei, oferując nowy styl zarządzania przedsiębiorstwem, doprowadziła do istotnej poprawy poziomu życia tysięcy rodzin w wielu krajach, stała się przedmiotem badań naukowych oraz podstawą stworzenia nowej doktryny społecznej, a przede wszystkim ukazała potrzebę, sens i skuteczność kształtowania nowej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach.

Jednym z podstawowych założeń duchowości jedności (a zarazem jednym z jej celów) jest dążenie do powszechnego braterstwa pomiędzy ludźmi. Wymaga ono odpowiednich relacji interpersonalnych opartych na życzliwości, przyjaźni, miłości. Te uczucia przeżywane we wspólnocie wielu osób prowadzą do wzajemności i wówczas wspólnota staje się komunią. Tak rozumiana komunია stanowiąca podstawę wszelkich działań ludzkich, także ekonomicznych, określa styl życia członków Ruchu Focolari od samego początku jego istnienia.

Duchowość jedności w życiu codziennym członków Ruchu realizuje się poprzez tzw. kulturę dawania, czyli dzielenia się dobrami materialnymi i duchowymi z tymi, którzy ich nie mają. Praktykowana od początku wśród członków Ruchu komunია dóbr nie wystarczała jednak na zaspokojenie potrzeb wszystkich osób żyjących w biedzie. Obraz ludzi (również członków Ruchu) żyjących w nędzy slumsów wokół Sao Paulo w porównaniu z widokiem luksusowych wieżowców centrum miasta zainspirował Chiare Lubich podczas jej pobytu w Brazylii w 1991 r. do tego, aby zaapelować do przedsiębiorców o tworzenie lub przekształcanie firm, których zyski pomogłyby zmniejszyć liczbę osób żyjących w nędzy. Projekt ten, zwany ekonomią komunii, zakłada, że wypracowane zyski, które tradycyjnie uważa się za należne właścicielom, są – w wolności ich decyzji – dzielone na części, z których jedna pozostaje w firmie dla jej zrównoważonego rozwoju, druga przekazywana jest do wspólnoty (z przeznaczeniem dla osób żyjących w niedostatku, aby zapewnić im godny poziom życia), trzecia – przeznaczona jest na formację osób realizujących ten projekt, aby zmieniać mentalność ludzi przez promowanie kultury dawania.

Odpowiedź członków Ruchu na ten apel była szybka i powszechna: w pierwszych 2 latach powstało ponad 300 firm realizujących tę ideę, a obecnie, po ponad 20 latach, jest ich 800.

Proponowany podział zysku jest tylko jednym z aspektów ekonomii komunii. Równie istotnym celem tego projektu jest zarządzanie przedsiębiorstwem według duchowości jedności, w którym stawia się osobę ludzką w centrum wszystkich relacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Taka postawa wymaga zmiany kulturowej przedsiębiorcy i pracownika. Wyraża się nie tylko poprzez uznanie godności i wartości osób potrzebujących, ale także poprzez pełne dowartościowanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Konsekwencją tego jest żądanie godnych warunków życia dla pracowników, ale także wymaganie ich odpowiedzialności względem firmy i szeroko rozumianej wspólnoty. Jest to zatem kształtowanie w firmach ekonomii komunii nowej kultury organizacyjnej.

Ekonomia komunii proponuje postawy kierujące się bezinteresownością, solidarnością i szacunkiem dla najsłabszych, pozostających w potrzebie – postawy normalnie uważane za typowe dla organizacji *non profit*, natomiast Lubich właśnie w zarządzaniu przedsiębiorstwami widzi szansę na realizację nowej wizji ekonomii.

Istotnym elementem w zarządzaniu firmami ekonomii komunii jest pozostawienie miejsca na działanie Bożej Opatrzności. We współczesnym skomercjalizowanym

świecie wielu przedsiębiorców postrzega działanie Opatrzności jako odpowiedź na ich dobre, etyczne wybory, na ich uczciwe postępowanie w biznesie. Zarówno osobiste doświadczenia autora, jak i świadectwa wielu przedsiębiorców upoważniają do interpretacji nieoczekiwanego dochodu, zamówienia czy rozwiązania problemu trudnego jako przykłady działania Opatrzności [*Economia di Comunione...*; Miłkowski 2008, s. 158].

Ekonomia komunii z racji swoich celów i misji jest uważana za ekonomię społeczną dążącą do poprawienia stosunków międzyludzkich oraz poziomu życia tych najbardziej potrzebujących, często wykluczonych członków rodziny ludzkiej.

Założenia i dokonania ekonomii komunii, będącej wyrazem duchowości jedności w dziedzinie życia ekonomicznego, dały podstawy do budowy paradygmatu jedności w odniesieniu do nauk o zarządzaniu i ekonomii. Ze względu na integralną i wielowymiarową wizję człowieka promowaną przez duchowość Ruchu Focolari znaczenie paradygmatu jedności jest widoczne także w innych naukach społecznych [Biela 2006].

4. Paradygmat jedności w zarządzaniu firmami ekonomii komunii

Paradygmat jedności, ujmując człowieka w całej jego integralności, obejmuje niemal wszystkie aspekty jego działalności. W odniesieniu do procesu zarządzania można mówić o wymiarze antropologicznym, ekonomicznym, ergonomicznym, kulturowym, a także duchowym.

W ujęciu antropologicznym należy podkreślić stawianie osoby przed kapitałem i pracą, uznanie godności pracownika oraz innych interesariuszy poprzez budowanie odpowiednich relacji interpersonalnych, troskę o zdrowie i warunki pracy, dowartościowanie każdej osoby przez wykorzystanie w pełni jej talentów i zdolności, tworzenie klimatu sprzyjającego kreatywności, podejmowanie ryzyka zapewniającego atmosferę zadowolenia, przyjaźni, wzajemnego szacunku i odpowiedzialności.

Wyrazem jedności w aspekcie ekonomicznym przedsiębiorstwa jest nieograniczanie się tylko do troski o zyski i rozwój własnej firmy, ale tworzenie dóbr i usług, także miejsc pracy w interesie szeroko rozumianego dobra wspólnego. Utożsamianie człowieka szczęśliwego z człowiekiem sukcesu ekonomicznego (*homo oeconomicus*) okazało się nieprawdziwe, natomiast świadectwa wielu ludzi oraz badania naukowe dowodzą, że bezinteresowne podarowywanie dóbr materialnych i niematerialnych może być źródłem szczęścia [Bruni, Porta (eds.) 2004; Grochmal 2012]. Przekazywanie przez przedsiębiorców części zysku na potrzeby osób żyjących w ubóstwie oraz na formację osób do kultury dawania uszczęśliwia jednych i drugich.

Paradygmat jedności wnosi nowe stosunki do procesu pracy i relacji pomiędzy jego podmiotami (pracownicy, odbiorcy efektu pracy). Pracę uważa się za szansę na zawodowy i duchowy rozwój każdego człowieka. Oceną wartościującą pracę jest nie tylko wytwarzanie dobrej jakości, bezpiecznych i ekonomicznie dostępnych dóbr, ale też sposób ich wytwarzania, tworzenie wspólnoty osób uczestniczących

w procesie pracy, kształtowanie kultury pracy z innymi i pracy dla innych, troska o środowisko i szacunek dla natury. Taki ergonomiczny (w ujęciu W. Jastrzębowski [1997]) aspekt pracy obejmuje także wymiar intelektualny, estetyczny i moralny procesu pracy. Praca jest widziana w całej swojej godności, niezależnie od poziomu technologicznego czy organizacyjnego.

Aspekt kulturowy paradygmatu jedności to przede wszystkim promowanie i upowszechnianie kultury dawania w przeciwieństwie do kultury posiadania. Wymaga to kształtowania nowej mentalności zarówno wśród przedsiębiorców, jak i wśród konsumentów, zgodnie z jedną z zasad ekonomii komunii: dobro, którym się nie podzieliłem z drugim lub które nabyłem bez koniecznej potrzeby, przestaje być dobrem.

Nie bez znaczenia jest także aspekt duchowy – poprzez pracę człowiek staje się bardziej człowiekiem [Jan Paweł II 1981, s. 595], wzrasta w swoim człowieczeństwie, dzieląc się z drugim efektem i doświadczeniem swojej pracy, uczestniczy w komunii dóbr materialnych i niematerialnych, wnosi swój wkład w życie społeczne i obywatelskie wspólnoty, przyczyniając się do budowy zjednoczonego świata [Araujo 1996].

Przedsiębiorcy ekonomii komunii budują otwarte i profesjonalne relacje ze wszystkimi interesariuszami firmy, tworząc w ten sposób kapitał relacyjny bazujący na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Wykorzystują wszystkie środki, aby produkować dobra i świadczyć usługi wysokiej jakości i w sprawiedliwych cenach. Pracownicy szyczą się tworzeniem dobrego wizerunku firmy i dobrymi relacjami z pozostałymi interesariuszami. W sposób lojalny i uczciwy przedsiębiorstwo tworzy relacje z firmami konkurencyjnymi, przedstawiając rzeczywistą wartość swoich produktów i powstrzymując się od negatywnych ocen produktów konkurencyjnych.

Istotny wpływ na klimat organizacyjny w firmie ma troska o harmonię w środowisku pracy i wygląd miejsc pracy. Przedsiębiorcy promują zarówno pracę zespołową, jak i inicjatywę i rozwój indywidualny pracownika w celu stworzenia przyjaznego klimatu szacunku i zaufania. Zarządzają firmami, uważając je za wspólne dobro społeczne, a nie ich prywatną własność. Implikuje to maksymalną troskę o środowisko naturalne wyrażającą się wytwarzaniem produktów i świadczeniem usług bezpiecznych, nieniszczących środowiska, oszczędzaniem energii i zasobów naturalnych, inwestycjami w odnawialne źródła energii.

Przedsiębiorcy promują wśród pracowników atmosferę wzajemnej pomocy, w której w sposób naturalny i wolny oddaje się do dyspozycji innych swoją wiedzę, umiejętności, doświadczenie zawodowe, kompetencje. Każdy przedsiębiorca jest odpowiedzialny za rozwój zawodowy podległego pracownika, realizuje odpowiednie stałe formy doszkalania i kształcenia.

Paradygmat jedności domaga się tworzenia w firmie otwartego i szczerego klimatu komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy promującego wymianę informacji i doświadczeń na wszystkich poziomach odpowiedzialności. Przedsiębiorcy ekonomii komunii utrzymują ze sobą żywy kontakt oraz okazują sobie wzajemne wsparcie, pomoc i solidarność na poziomie lokalnym i ogólnosięciowym.

Zarządzanie przedsiębiorstwem zgodnie z paradygmatem jedności proponuje także rozszerzenie teorii interesariuszy Freemana o aspekt elastyczności w unikaniu i rozwiązywaniu konfliktów. Duchowość jedności pozwala zarówno ocenić przyczyny i konsekwencje konfliktów interpersonalnych, jak też promować właściwe style komunikacji i szukania rozwiązań w celu zażegnania wszelkich sytuacji konfliktowych.

Przedstawione aspekty paradygmatu jedności odnoszą się do człowieka i jego zachowań w przedsiębiorstwie. Można zatem stwierdzić, że paradygmat jedności w naukach o zarządzaniu ogniskuje się przede wszystkim na człowieku, przedsiębiorcy i pracowniku, kontrahencie firmy (dostawcy, kliencie), a także na osobach poszerzających grono interesariuszy zewnętrznych (także osobach żyjących w niedostatku czy w wykluczeniu społecznym i potrzebujących pomocy).

5. Wymiary treściowe paradygmatu jedności

Paradygmat jedności zbudowany na przedstawionych aspektach duchowości jedności w zarządzaniu wyraża się przez różne wymiary treściowe, z których poniżej wymieniono najbardziej reprezentatywne.

Kapitał ludzki wyraża się m.in. przez postawienie osoby ludzkiej w centrum wszelkich działań i wynikający z tego szacunek dla pracowników, klientów, dostawców i konkurencji, traktowanie człowieka jako podmiotu pracy i struktur organizacyjnych, a także tworzenie klimatu organizacyjnego opartego na wzajemnym zaufaniu oraz integracji społecznej. Zapewnienie pracownikom ciągłego dokształcania i formacji zawodowej, dążenie do zgodności celów firmy z celami indywidualnymi pracowników oraz troska o warunki pracy i bezpieczeństwo pracowników to także istotne elementy kapitału ludzkiego jako wymiaru paradygmatu jedności.

Kapitał relacyjny przedstawia wzajemne relacje międzyludzkie w firmie (zarząd, pracownicy) i poza nią – relacje z interesariuszami zewnętrznymi (klienci, dostawcy, społeczność lokalna, administracja publiczna, konkurencja, środowisko naturalne), obejmuje współpracę z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami społecznymi w duchu solidarności w celu budowania dobra wspólnego. Ważne elementy kapitału relacyjnego to także współuczestniczenie w inicjatywach społecznych i kulturalnych, z uwzględnieniem internacjonalizacji przedsiębiorstw i potrzeby inkulturacji wyrażającej się przez uznanie i dowartościowanie kultury drugiej osoby.

Kultura organizacyjna to wymiar treściowy paradygmatu jedności, w którym spośród wielości zagadnień najistotniejszym jest promowanie i realizacja kultury dawania oraz rozumienie znaczenia bezinteresownego daru i darmości. Kultura dawania warunkuje pozostałe wymiary paradygmatu, dotyczy bowiem tak dóbr materialnych, jak i niematerialnych, kapitału ludzkiego, relacyjnego i duchowego. Elementem tak rozumianej kultury organizacyjnej (oprócz promowania i przestrzegania etyki biznesu, poszanowania prawa i troski o środowisko) jest pogłębianie w środowisku pracy poczucia przynależności do wspólnoty, określenie wartości wy-

znawanych przez przedsiębiorcę oraz dążenie do ich powszechnej implementacji w praktyce.

Kapitał duchowy jest istotnie związany z duchowością jedności i wyraża się przez wszystkie jej zasady, w szczególności poprzez uwzględnianie w zarządzaniu wartości duchowych, przez które każdy uczestnik procesu ekonomicznego rozwija się integralnie także w sferze pozamaterialnej, przez rozumienie swojej roli jako powołania bez względu na wykonywaną funkcję czy pozycję społeczną i zawodową. Szczególnym wyrazem kapitału duchowego jest wiara i jej wpływ na działania biznesowe.

Pośród innych ważnych wymiarów treściowych paradygmatu jedności należy jeszcze wymienić inwestowanie w firmę, w jej zrównoważony rozwój, widząc nie tylko własny interes, ale integralne podniesienie wartości firmy w aspekcie wymienionych kapitałów, a także wymiar ekonomiczny sprowadzający się w paradygmacie jedności nie tyle do samego faktu, ile do sposobu wypracowywania i zagospodarowywania zysków.

Paradygmat jedności ma bardzo istotny wpływ na klimat organizacyjny w przedsiębiorstwie i odnosi się przede wszystkim do stylu zarządzania jako zmiennej organizacyjnej uwarunkowującej typy relacji wewnętrznych w firmie. Może być postrzegany jako zbiór zasad, wartości, sposobów bycia oraz wyraża charakter, osobowość i kulturę organizacyjną firmy poprzez jakość relacji, poczucie przynależności do firmy, postrzeganie wartości własnej pracy i własnych kompetencji.

Istotny wpływ na klimat w przedsiębiorstwie mają także wymienione wcześniej zasady duchowości jedności, takie jak harmonia, porządek, wygląd i ogólny obraz firmy, infrastruktura oraz umiejętność tworzenia wspólnoty pracy, współdzielenie zasobów logistycznych, uwspólnotowanie zainteresowań i problemów, wspólne dążenie do poprawy życia firmy.

Przytoczona analiza wybranych wymiarów treściowych pozwala wnioskować, że zbudowany w oparciu o nie paradygmat jedności stanowi metodologiczny postulat uwzględniania w procesie zarządzania szerokiego i wielowymiarowego systemu zachowań gospodarczych, poszerzając także zakres podmiotów życia gospodarczego (np. te, które wymieniono we wstępie). Podmioty te należą do poszerzonego zbioru interesariuszy przedsiębiorstwa i należy je także uwzględniać w procesie zarządzania.

Zaprezentowany wzorzec postępowania wraz z nowymi pojęciami i teoriami (duchowość jedności, kultura dawania, bezinteresowny dar) aplikowanymi do procesu zarządzania stanowi przełom tak w teorii, jak i w praktyce zarządzania i może być uważany za nowy paradygmat tej dyscypliny. Spełnia on wymagania paradygmatu według Hofstede [2000]:

- jest spójny logicznie i pojęciowo,
- jest prosty i zawiera tylko pojęcia i teorie niezbędne dla danej nauki,
- daje możliwość tworzenia teorii zgodnych ze znanymi faktami.

To ostatnie stwierdzenie jest potwierdzone przez stworzenie nowej doktryny naukowej [Lubich 2002] w oparciu o fakty realizowania idei ekonomii komunii w 800 przedsiębiorstwach.

6. Zakończenie

Na podstawie zaprezentowanych wymiarów treściowych paradygmatu jedności słuszny wydaje się wniosek, że można go przyjąć jako nowy paradygmat także w innych w naukach społecznych. Uzasadniając znaczenie paradygmatu jedności w naukach społecznych, Biela przyrównał wkład i znaczenie idei jedności dla nauk społecznych z rewolucją kopernikańską w naukach przyrodniczych [Biela 1996].

Prezentowany paradygmat budowany na duchowości jedności nie tylko opisuje społeczeństwo i modele życia społecznego oparte na pozytywnych i konstruktywnych relacjach społecznych, ale daje naukowcom różnych dyscyplin klucz do zrozumienia istoty zjawisk i relacji, nowe światło, które pozwala zobaczyć procesy poprzez pryzmat nowych wartości, w perspektywie jedności. Istotną cechą tego paradygmatu z metodologicznego punktu widzenia jest możliwość rozwoju metod naukowych w celu osiągnięcia integracji pomiędzy różnymi naukami społecznymi (podejście wielowymiarowe). Myśli inspirujące do zastosowań tego paradygmatu w różnych dziedzinach wiedzy zawierają wykłady Lubich wygłoszone z okazji wyróżnienia jej kolejnymi tytułami doktora *honoris causa* w różnych dyscyplinach naukowych: psychologii, pedagogice, teologii, filozofii, ekonomii i handlu, komunikacji społecznej, sztuce i kulturze [Lubich 2002].

Paradygmat jedności zbudowany na logice relacji interpersonalnych wpisuje się w nowe tendencje w nauce o zarządzaniu. Ma on jednak charakter uniwersalny, opiera się bowiem na duchowości, która może być podstawą budowania jedności pomiędzy wszystkimi ludźmi, ukazując możliwości badania stosunków interpersonalnych także w innych naukach społecznych. Można wyrazić nadzieję, że ów paradygmat pobudzi te nauki w kierunku widzenia pozytywnych stron istoty ludzkiej i przyczyni się do ich rozwoju, ukazując piękno i pozytywne aspekty relacji międzyludzkich, dążąc do leczenia i rozwijania profilaktyki wobec patologii społecznych w wielu dziedzinach życia.

Literatura

- Araujo V., *The Economy of Sharing Project*, Economy of Sharing Newsletter, Fall, Presented at the European World Conference on Religion and Peace (WCRP) Assembly, Budapest 1996.
- Bianchi P.G., *Duchowość i zarządzanie*, Wydawnictwo Benedyktynów, Tyniec–Kraków 2009.
- Biela A., *A paradigm of the unity in psychology*, “Journal for Perspectives of Economic, Political and Social Integration; Journal for Mental Changes”, vol. XV, no 1-2, Special Edition: *Psychology and Communion*, TN KUL, Lublin 2009.
- Biela A., *A paradigm of the unity in social sciences*, “Journal for Perspectives of Economic, Political and Social Integration. Journal for Mental Changes”, vol. XII, no 1-2, TN KUL, Lublin 2006.
- Biela A., *Przesłanie jedności*, laudacja wygłoszona 19 czerwca 1996 r. z okazji nadania tytułu doktora *honoris causa* KUL Chiarze Lubich, Zeszyty Naukowe KUL nr 39, Lublin 1996.

- Bruni L., Porta P.L. (eds.), *Felicità ed economia*, Guerini & Associati, Milano 2004.
- Burckart H., *Sviluppo sostenibile e management: Elementi per un nuovo paradigma di gestione*, [w:] L. Bruni (red.), *Economia di Comunione. Per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma 1999.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Economia di Comunione – una cultura nuova* (2004-2009), Periodico quadrimestrale culturale, Roma, n. 21.
- Grochmal S., *Economy of communion – between corporate social responsibility and social economy*, [w:] P. Ucieklak-Jeż (ed.), *Social Aspects of Market Economy*, Wydawnictwo im. S. Podobińskiego, Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2011.
- Grochmal S., *Paradigm of unity based on relational capital in the management of an enterprises*, Research Papers of Wrocław University of Economics no 224, M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (ed.), *Human and Work in a Changing Organization. Management Oriented on the Employee Interests*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2012.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, SGH, Warszawa 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Hamel G., *Zarządzanie jutra*, RedHorse, Warszawa 2008.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Jan Paweł II, *Laborem exercens*, 9: Acta Apostolicae Sedis 73, Watykan 1981.
- Jastrzębowski W., *Rys ergonomii, czyli nauki o pracy, opartej na prawach zaczerpniętych z nauki przyrody*, Warszawa, CIOP 1997 (reprint wydania z 1857 r.).
- Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- Kuhn T., *The Structure of Scientific Revolution*, The University of Chicago Press, Chicago 1962; tłum. polskie: *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
- Lubich C., *Charyzmat jedności*, Wydawnictwo M – Fundacja Mariapoli, Kraków 2007.
- Lubich C., *Una cultura nuova per una nuova società*, Città Nuova, Roma 2002.
- Miłkowski A., *Ekonomia Komunii*, „Nowe Miasto” 2008, nr 2-3(86-87).

PARADIGM OF UNITY – A NEW PARADIGM OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE ASPECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Summary: The necessity of a new paradigm in the management sciences which takes into account the universal human values, ethics and spirituality is especially visible nowadays. In the paper the main characteristic features of the paradigm of unity based on spirituality of unity elaborated and realised in the Focolari Movement are presented. The realisation of management based on the paradigm of unity in the economy of communion businesses in the worldwide dimension since more than 20 years is also presented in the paper. The possibility of using the paradigm of unity in other social sciences is a conclusion of the article.

Keywords: paradigm of unity, human resource management, economics, communion, spiritual unity, the Focolare Movement.