

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Zdzisława Janowska

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni
e-mail: z.janowska@kadra.wsaib.pl

**ROLA I KOMPETENCJE PRZYWÓDCY
W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW
SPOŁECZNYCH NA PRZYKŁADZIE PROTESTU
PRACOWNIKÓW SOCJALNYCH W GMINIE ŁÓDŹ**

**THE ROLE AND LEADERSHIP COMPETENCIES
IN RESOLVING SOCIAL CONFLICTS
EXEMPLIFIED BY A PROTEST OF SOCIAL WORKERS
OF A MUNICIPALITY OF ŁÓDŹ AREA**

DOI: 10.15611/pn.2016.429.06

Streszczenie: Transformacja ustrojowa sprawiła, że zasady gospodarki wolnorynkowej pozwoliły wykorzystać inicjatywę i coraz wyższe kwalifikacje nowej generacji, lecz także spowodowały degradację społecznych grup, które nie potrafiły i nie potrafią sprostać przeszłym i bieżącym wyzwaniom. Do grup tych należą beneficjenci pomocy społecznej, którzy funkcjonują dzięki pomocy państwa. Celem prezentowanego opracowania jest analiza i ocena pracy instytucji pomocy społecznej, a w jej ramach roli kadry kierowniczej, odpowiedzialnej za rozwiązywanie kluczowych problemów społecznych. To od niej zależy właściwe wykorzystanie swoich wysoko kwalifikowanych pracowników socjalnych, zmieniających sytuację życiową wykluczonych. Na tle trwającej od lat sytuacji konfliktowej udowodniono dysfunkcjonalność procesu kierowania, powodującą poważne straty społeczne i ekonomiczne. W opracowaniu wykorzystano metody analizy treści tematycznej literatury a także metody socjologiczne, w tym technikę obserwacji uczestniczącej.

Słowa kluczowe: kierownik a przywódca, dysfunkcje kierowania, protest pracowniczy, pomoc społeczna.

Summary: Political transformation influenced the principles of free market economy to run a initiative and increase more qualified new generation. On the other hand, the economic changes caused degradation of the social groups that did not and still are not able to meet the challenges of the past and present. These groups include beneficiaries of social assistance who are able to get by due to the fact that they receive the aid from the state. The aim of the present study is to analyze and evaluate the work of social welfare institutions and their managers who are responsible for solving key social problems. Therefore management of the institution depends on the proper use of skills of their highly qualified social workers who are changing the life situation of people in need. The study takes into consideration many managerial dysfunctions exemplified by a conflict situation of a social welfare institution in the city of Łódź

that has been developing for years. The presented picture points to many mistakes of social and economic nature made by the managers. The study used the method of content analysis of the thematic literature, as well as sociological methods, which also includes a technique of participant observation.

Keywords: manager vs leader, dysfunctions of management, protest of workers, social security.

1. Wstęp

Transformacja ustrojowa, oparta na silnych regułach wolnorynkowych, z jednej strony stworzyła szansę na rozwój przedsiębiorczości i zatrudnienie coraz wyżej kwalifikowanej generacji, ale także z drugiej strony doprowadziła do zubożenia części społeczeństwa polskiego, dla której m.in. z powodu niskich kwalifikacji zawodowych gra rynkowa była i jest zupełnie obca. Ta grupa społeczna wymaga szczególnego wsparcia, skierowanego na przeciwdziałanie ich wykluczeniu społecznemu. Znajduje się ona pod opieką państwa i reprezentowanego przezeń przedstawicielstwa instytucjonalnego, tj. instytucji pomocy społecznej. Od skutecznego kierowania nią zależy szansa powrotu „potrzebujących pomocy” do aktywności życiowej i zawodowej. I właśnie analiza i ocena procesu kierowania w tejże instytucji stała się celem niniejszego opracowania. Zwrócono w niej szczególną uwagę na realizację kompetencji kierowniczych w świetle istniejącego od lat niezadowolenia pracowniczego. Analiza została oparta na literaturze tematycznej i badaniach własnych, tj. obserwacji uczestniczącej (autorka była wieloletnią negocjatorką w sporach prowadzonych z racji pełnienia funkcji publicznej i mediatorką w opisywanym proteście).

2. Dysfunkcje procesu kierowania

W procesie kierowania twórcą sukcesu każdej organizacji jest jej szef. Niewątpliwie dużo zależy od warunków, w jakich funkcjonuje organizacja, nawet bowiem w niekorzystnej dla członków organizacji sytuacji powinien on umieć wytłumaczyć jej przyczyny i wraz z zespołem starać się ją zmieniać. Współczesny kierownik jest nie tylko realizatorem polityki personalnej firmy, uczestniczy bowiem w jej tworzeniu, a także w procesie dokonywania koniecznych zmian. Pełniąc wymienione funkcje, niezmiennie występuje w trzech rolach, tj. interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej. Wszystkie te role są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ podejmowanie decyzji i jej skutki są wypadkową nie tylko rzetelnego informowania pracowników o stanie firmy, lecz także prowadzonej polityki personalnej, stymulującej rozwój pracowników. Gwarantem trafnego w tych kwestiach działania jest posiadanie niezbędnej wiedzy i doświadczenia.

Z kolei zrozumienie przez podwładnych przekazywanych przez kierownika informacji (i niedopuszczenie np. do sytuacji konfliktowej) jest uzależnione od posiadania przez niego szczególnych umiejętności społecznych, tj. komunikowania, kierowania konfliktem i prowadzenia negocjacji. One właśnie są głównymi składowymi rzeczywistego autorytetu kierownika. Niewątpliwie odgrywanie wymienionych ról wymaga posiadania określonych cech osobowościowych i psychofizycznych, wspomagających proces kierowania. Jak wynika z wielu badań [Robbins, DeCenzo 2002; Mingotaud 1994; Katz, Kahn 1979; Kuc 2000], wśród kompetencji menedżerskich (wiedzy, umiejętności, doświadczenia i postawy) na plan pierwszy wybijają się umiejętności społeczne, czyli interpersonalne. To one głównie decydują o dobrej atmosferze w pracy. Umiejętność komunikowania się z pracownikami w procesie pracy wpływa motywująco na jej wykonywanie i buduje autorytet kierownika. Jest on szczególnie wzmocniony, kiedy kierownik potrafi kierować konfliktem, traktując jego powstawanie jako zjawisko naturalne. Gorzej jest, jeśli dopuszcza do jego rozszerzenia, co powoduje destrukcję i osłabienie organizacji. Posiadane umiejętności interpersonalne pozwalają dotrzeć do źródeł konfliktu i wybrać najlepszą strategię (kompromisu) jego rozwiązania. „Umieć rozwiązać konflikt to znaczy umieć prowadzić negocjacje. Mogą one dotyczyć wielu spornych kwestii, na przykład wynagrodzenia, warunków pracy [...]. Skuteczność działania kierownika zależy między innymi od sztuki prowadzenia negocjacji, rozumianych jako proces, w którym dwie strony o odmiennych preferencjach muszą podjąć wspólną decyzję i dojść do porozumienia” [Robbins, DeCenzo 2002 (za: [Janowska 2004, s. 300])].

Brak umiejętności porozumienia się kierownika z podwładnymi w sytuacji konfliktowej tworzy warunki do naturalnego wyłonienia się spośród zespołu pracowników przywódcy przejmującego kontrolę nad zrachowaniami współkolegów. Kierownik w takiej sytuacji staje się stroną konfliktu i od niego będzie zależeć, jaki będzie jego dalszy przebieg.

3. Rola i zadania przywódcy w procesie kierowania

Wiele jest definicji przywództwa, choć jego istota na pewno tkwi w sztuce przekonywania ludzi do osiągnięcia wspólnego celu. Przywódca to osoba, która dzięki swojemu zachowaniu (często charyzmatycznemu) cieszy się autorytetem rzeczywistym. Na autorytet składają się: cechy osobowości, wiedza, umiejętności i zachowania. Wśród cech osobowości najistotniejsze wydają się: odwaga, odpowiedzialność, inicjatywa, uczciwość, inteligencja emocjonalna. Wiedza jako składowa autorytetu rzeczywistego winna mieć charakter ogólny i specjalistyczny, posiadane umiejętności zaś winny odnosić się do przekonywania, prowadzenia negocjacji, analizy i oceny sytuacji oraz formułowania wizji przyszłości. Dzięki wymienionym walorom przywódca ma zdolność wywierania wpływu. Przywódcami zostają ludzie, którzy wiedzą, jak postępować w danej sytuacji.

Podstawą przywództwa jest zaufanie. Słusznie podkreśla P. Robbins, uważając, że nie można przewodzić ludziom, nie mając zaufania. „Kiedy pracownicy ufają przywódcy, otwierają się na jego działania – w przekonaniu, że ich prawa i interesy nie zostaną nadużyte” [Robbins 2003, s. 70]. Receptą na zdobycie zaufania jest: otwartość (jasne kryteria podejmowania decyzji), sprawiedliwość (bezstronność w ocenie), wyrażanie własnych uczuć (poczucie bliskości), mówienie prawdy, konsekwencja w zachowaniu (przewidywalność), spełnianie obietnic i dyskrecja (np. w sprawach osobistych). Optymalnym rozwiązaniem jest sytuacja, kiedy kierownik zespołu jest jednocześnie przywódcą. Kwestię stosunków zachodzących między kierowaniem a przywództwem zostały trafnie przedstawione przez M. Czerską i R. Rutkę [2015]. Autorzy, dokonując analizy terminologicznej obydwu pojęć, dowiedli, że terminy te nie mogą być stosowane zamiennie. Pojęcia te łączy na pewno wspólny cel, tj. spowodowanie, ażeby inni zachowywali się zgodnie z wolą kierującego. Natomiast różnica wynika ze źródeł posiadanej władzy. Kierowanie, które jest pojęciem szerszym i utożsamiane jest z technokratyzmem, opiera się na władzy formalnej (stosowanie kar i nagród). Przywództwo zaś jest rodzajem kierowania, którego źródło władzy wynika z autorytetu rzeczywistego kierującego. Autorzy, powołując się na P. Druckera [Drucker 2012; Czerska, Rutka 2015, s. 68], podkreślają istotę przywództwa, związaną z cechami przywódcy i cechami grupy stanowiącej przedmiot wpływu. Wymaga ono wzajemnego dopasowania. Jak słusznie podkreśla R. Rutka [Czerska, Rutka 2015, s. 68], oddziaływanie przywódcze polega na pełnieniu funkcji pośrednika między kierowanymi a otoczeniem, z zamiarem wywołania w otoczeniu reakcji pozytywnych. Należy także nadmienić, że w kierowaniu przywódczym władza, która pochodzi bezpośrednio od samych zainteresowanych, prowadzi do tożsamości interesów lidera i grupy, co jest daleko trudniejsze w kierowaniu technokratycznym.

Autorzy ostatecznie wnioskują, że współczesność wymaga, ażeby w oddziaływaniu na podwładnych wykorzystywać równocześnie narzędzia technokratyczne (tj. działania formalne) i przywódcze, z położeniem szczególnego nacisku na te ostatnie. Wydaje się to zadaniem trudnym, ponieważ kierownik często musi występować w przeciwstawnych sobie rolach kierowniczych: z jednej strony odgrywać rolę dysponenta, formalnie rozdzielającego zadania, a z drugiej strony motywatora, budującego atmosferę współpracy i pełnego zaufania, stanowiącego podstawę zaangażowania pracowników. Niewątpliwie zasadność łączenia obydwu ról (a więc posiadania swoistego talentu) wydaje się szczególnie istotna w określonych rodzajach instytucji, zróżnicowanych z uwagi na cele, dla których zostały powołane (np. gospodarcze, społeczne, wychowawcze i inne). Ponieważ przedmiotem dalszych rozważań jest instytucja pomocy społecznej (realizująca właśnie zadania społeczne), więc dalsze treści odnoszą się będą do oceny procesu kierowania i konsekwencji wynikających w sytuacji wadliwie pojmowanej roli kierowniczej.

4. Cele instytucji pomocy społecznej. Rola pracowników socjalnych

Przeobrażenia ustrojowe w naszym kraju (ucieczka od społecznej gospodarki rynkowej), perturbacje o charakterze gospodarczym, wywołane również skutkami światowego kryzysu, doprowadziły do bardzo trudnej sytuacji na rynku pracy (bezrobocie objawiające się niskim poziomem zatrudnienia szczególnie w grupach gorzej wykształconych), prowadzącej ostatecznie do silnego rozwarstwienia społecznego. Na polskim rynku pracy obecnie znajduje się blisko 3 mln osób [www.polska.newsweek.pl., Pomoc społeczna (data dostępu: 16.03.2016)], które korzystają z pomocy państwa (różnego rodzaju zasiłków, wspomagających ich funkcjonowanie w społeczeństwie). Choć na aktywizację życiową i zawodową wymienionych osób przeznaczają się specjalne środki europejskie, to ich skuteczność jest bardzo niewielka. Jak wynika z badań oceniających skuteczność udzielonej pomocy w woj. łódzkiej [<http://www.projekt.mops.lodz.pl> (18.03.2016)], spośród osób skierowanych na szkolenia zawodowe, a później na staże, zaledwie 5% faktycznie podjęło pracę. Dlatego tak wielką rolę powinny odgrywać instytucje opieki społecznej, których głównym zadaniem jest niesienie pomocy najbardziej potrzebującym, z położeniem szczególnego nacisku na ich życiowe usamodzielnienie się i integrację społeczną ze środowiskiem. Jednakże sukces wymienionych instytucji zależy od sprawnego nimi kierowania, a więc prowadzenia właściwej polityki personalnej, opartej na rzetelnym motywowaniu swoich pracowników, zwłaszcza zaś tych, którzy mają bezpośredni kontakt z podopiecznymi – tj. pracowników socjalnych.

Jak wynika z ustawy o pomocy społecznej [Ustawa z 12 marca 2004], pomoc społeczna wspiera osoby i rodziny w wysiłkach zmierzających do zaspokojenia niezbędnych potrzeb i umożliwienia im życia w warunkach odpowiadających godności człowieka (art 3.1). Celem jej jest pomoc umożliwiająca przezwyciężenie trudnych sytuacji życiowych, których nie są w stanie sami pokonać. Do tych rodzin skierowana jest bezpośrednia pomoc, diagnozująca najpierw sytuację ekonomiczno-społeczną i stosownie do niej zapewniająca różne formy wsparcia (zasiłki, nauka, szkolenie, praca itp.). Ma ona charakter pracy socjalnej i powinna być prowadzona przez wysoko kwalifikowanych pracowników, których wielospecjalistyczne przygotowanie zawodowe (psychosocjologiczne i pedagogiczne) daje szansę rozwoju i wzmocnienia aktywności i samodzielności życiowej podopiecznych instytucji pomocy społecznej. Pracownik socjalny, wykonujący swoją pracę w terenie, dociera do osób i rodzin znajdujących się w różnych, często ekstremalnych warunkach życiowych. Są to rodziny żyjące w ubóstwie, które m.in. na skutek różnych przeciwności losowych stają się uzależnione od alkoholu, narkotyków. Są to często osoby karane, chore (zaburzone psychicznie, zakażone: gruźlica, HIV) i nieraz bardzo gwałtowne w swoich zachowaniach. Z tego powodu wprowadzono ostatnio (2015) zapis, mówiący o konieczności wsparcia pracownika socjalnego (w sytuacji tego wymagającej) asystą policji. Docieranie do podopiecznych i prowadzenie niezbędnych badań

środowiskowych, polegających na cyklicznej diagnozie sytuacji osobistej, rodzinnej, dochodowej i udzielaniu stosownej pomocy, wymaga od pracowników socjalnych specjalistycznej wiedzy, doświadczenia i umiejętności społecznych (interpersonalnych). Pracownicy socjalni, wykonując swoje zadania, występują bardzo często w roli ratownika, pedagoga, doradcy i psychologa. Muszą wzbudzać zaufanie i dawać gwarancję woli i chęci do zmiany często nie zawinionej sytuacji podopiecznych. Przyjmowanie tak wielu ról wynika z nałożonych zadań ustawowych (art.119). Są to m.in.: pomoc w trudnej sytuacji życiowej (materiałnej i pozamateriałnej), pobudzanie społecznej aktywności i inspirowanie działań samopomocowych, dokonywanie analizy i oceny zjawisk kwalifikujących do uzyskiwania świadczeń. Bardzo ważne jest zadanie przeciwdziałania patologii społecznej zarówno poprzez działania bezpośrednie, jak i pomoc w opracowywaniu projektów tematycznych.

Jak wcześniej podkreślano, pracownik socjalny, chcąc rzeczywiście wykonywać swoje zadania, musi mieć wysokie kompetencje. Składowymi ich jest oczywiście wiedza i w tym przypadku (jak już wcześniej podkreślano) wielospecjalistyczna, tj. ze sfery psychologii, socjologii, pedagogiki, ale również z prawa i elementów medycyny. Ona to przekłada się na szczególne umiejętności, tj. psychologiczne, a wśród nich najważniejszą – empatię (życzliwość, troskliwość, cierpliwość), interpersonalne, ułatwiające bezpośredni kontakt, pomocny w rozwiązywaniu często bardzo trudnych problemów życiowych, i umiejętności techniczno-zarządcze, pozwalające na dokonywanie analiz, ocenę sytuacji życiowej i budowanie planu wyjścia z impasu oraz prowadzenie negocjacji, organizacji grup zadaniowych i współpracy z innymi placówkami wspomagającymi podopiecznych (kurator, pedagog szkolny, administracja lokalna). Pracownik socjalny to osoba o wysokim morale, reprezentująca postawę cechującą się najwyższymi standardami etycznymi, dla których największą wartością jest człowiek znajdujący się w trudnej sytuacji życiowej.

W projektowanej ustawie o zawodzie pracownika socjalnego [Ustawa z dnia... 2009] zwraca się szczególną uwagę na zasadę kierowania się dobrem osób, rodzin i grup społecznych, korzystających z pomocy państwa, przeciwdziałanie ich dyskryminacji i przedsięwzięcie skutecznych działań prowadzących do zmiany sytuacji życiowej i społecznej. Ustawa wyraźnie podnosi status pracownika socjalnego, jego kariery (dróg awansu) i jego autonomii w reprezentowaniu spraw „swoich” podopiecznych. Pracownik socjalny w uznaniu dla jego roli społecznej winien godziwie zarabiać i pracować w godnych warunkach. Niestety do dzisiaj projekt ustawy nie doczekał się finalizacji.

Przedstawione powyżej treści dowodzą wielkiej odpowiedzialności spoczywającej na barkach osób kierujących instytucją pomocy społecznej. Tak sformułowane wymagania wobec pracowników socjalnych tym bardziej stają się aktualne wobec kadry kierowniczej. To ona powinna posiadać szczególne kompetencje, wśród których przygotowanie i doświadczenie zawodowe oraz umiejętności społeczne należą do najważniejszych. To one są podstawą autorytetu rzeczywistego. Jeśli te warunki nie są spełnione, to szansa na rozładowywanie sytuacji konfliktowych, powstających w procesie pracy, jest niewielka.

5. Konflikt pracowniczy w instytucji pomocy społecznej w gminie Łódź

W łódzkiej instytucji pomocy społecznej już od kilku lat trwał spór, którego główną przyczyną były niezadowolające warunki pracy i płacy pracowników socjalnych. Winą za ten stan rzeczy obarczane było bezpośrednio kierownictwo i władze miasta, które nie dostrzegały szczególnej roli, jaką odgrywają protestujący pracownicy w przeciwdziałaniu zjawisku wykluczenia społecznego mieszkańców Łodzi. I choć z tego powodu w ciągu ostatnich lat pracownicy trzykrotnie wchodzili w spory zbiorowe, przeprowadzili dwa strajki ostrzegawcze, dwie blokady ulic i trzy manifestacje, to nie doczekali się pozytywnego rozwiązania swoich problemów. Protest pracowniczy osiągnął apogeum w styczniu 2016 roku, kiedy podjęto decyzję o strajku okupacyjnym, trwającym 4 tygodnie. Protestujący pracownicy socjalni domagali się podwyżki płac (do 100% średniej krajowej, 110% dla starszych pracowników socjalnych i 130% dla specjalistów), zwiększenia ekwiwalentu za odzież zużywaną w trakcie pracy wykonywanej w terenie, poprawy warunków pracy (umożliwiających bezpośredni i nieskrępowany kontakt z podopiecznymi), a także wykonywania pracy w systemie zadaniowym. Żądali również zwiększenia stanu zatrudnienia z uwagi na przekroczenie ustawowej liczby podopiecznych, którzy im podlegają (braki w Łodzi sięgają 340 pracowników). Formulowane od lat postulaty były (jak już wcześniej podkreślano) przede wszystkim reakcją na odczuwanie braku szacunku wobec wykonywania przez pracowników ważnej społecznie funkcji zawodowej. Mimo nagłaśniania istniejącego konfliktu (media lokalne i ogólnopolskie) pozwalano mu się dalej „rozwijać”. Szczególną rolę w walce o prawa pracownicze odegrała organizacja związkowa, a głównie jej przewodniczący, który z pozycji wysoko kwalifikowanego pracownika socjalnego upominał się przez lata o należyty szacunek dla swojej grupy zawodowej. To właśnie związki, czując się bezradne wobec braku należytej reakcji ze strony kierownictwa naczelnego instytucji i organu założycielskiego, tj. gminy, uciekły się ostatecznie do strajku okupacyjnego (zajmując przez miesiąc siedzibę Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Łodzi). Tekst odezwy strajkowej został upubliczniony i jej treść spotkała się z dużym zainteresowaniem „bratnich” grup zawodowych w całym kraju. Sytuacja stawała się coraz bardziej poważna, bowiem protestujący skierowali list do Prezydenta RP, Minister Rodziny, Pracy i Spraw Socjalnych i do Wojewody Łódzkiego [[www.dokumenty.socjalni.pl/albums/Pismo do Pana Andrzeja Dudy Prezydenta RP/28.1.2016/](http://www.dokumenty.socjalni.pl/albums/Pismo%20do%20Pana%20Andrzej%20Dudy%20Prezydenta%20RP/28.1.2016/), Pismo do Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (28.1.2016)]. W listach przedstawiono podłoże sytuacji strajkowej, dowody nagannego traktowania ich przez kierownictwo instytucji, nie stwarzającego im warunków do właściwego wykonywania swoich obowiązków, lekceważącego status pracownika socjalnego, dowodzącego braku odpowiedniego dla tego zawodu szacunku. Mimo posiadania wysokich kwalifikacji pracownicy socjalni pisali o poczuciu deprecjacji i niewykorzystywaniu ich umiejętności. Wskazywali również na niewystarczające kompetencje (zarówno merytoryczne, jak i społeczne)

dyrektor instytucji do kierowania ludźmi, które doprowadziły do eskalacji zachowań. Przedłużający się strajk zaczął „owocować” opóźnieniami w wypłatach zasiłków z powodu niemożności kontaktu pracowników z podopiecznymi (przeprowadzania obowiązkowego wywiadu środowiskowego).

Ogólnokrajowe nagłośnienie protestu (groźba rozszerzenia na inne województwa), a także zdecydowane stanowisko organów rządowych (przyznanie racji protestującym i żądanie prowadzenia rozmów) zmobilizowały wreszcie władze lokalne. Rozpoczęły się mediacje najpierw na poziomie gminy z udziałem wiceprezydenta, a kiedy nie osiągnięto zadowalających rezultatów, rozszerzyły się o udział przedstawiciela wojewody (tj. autorkę niniejszej publikacji). Pomocne w rozwiązaniu konfliktu okazało się zorganizowanie Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego, poświęconej omawianej kwestii. Udział w niej wzięły zwaśnione strony oraz przedstawiciele związków pracodawców, a także władz lokalnych i rządowych (gminy, urzędu marszałkowskiego i wojewody). Wreszcie, po miesięcznym trwaniu protestu, doszło do porozumienia. Pracownicy socjalni, choć nie w pełni usatysfakcjonowani, to na pewno zostali wzmocnieni moralnie, ponieważ władza lokalna po raz pierwszy od wielu lat zaczęła dostrzegać rangę wykonywanego przez nich zawodu. Podstawowe żądania zostały spełnione (wzrost wynagrodzeń i samodzielności działania, przyrzeczenie poprawy warunków pracy i zmiany bezpośredniego kierownictwa). Ta ostatnia kwestia była szczególnie istotna ze względu na narastający przez lata konflikt i doprowadzenie go do sytuacji krańcowej: wynikał on na pewno z wadliwie pełnionej funkcji kierowniczej, a w tym braku umiejętności kierowania w sytuacji kryzysowej urzędującej p.o. dyrektor miejskiej instytucji pomocy społecznej. W wyniku porozumienia pracownicy socjalni zostali podporządkowani dotychczasowej zastępczyni urzędującej dyrektor.

6. Zwycięzcy i pokonani

Zakończony protest dowiódł poważnych dysfunkcji zachodzących w procesie kierowania. Omawiane wcześniej kompetencje kierownicze, niezbędne dla osoby kierującej instytucją pomocy społecznej, kładą szczególny nacisk na: profesjonalną i wielospecjalistyczną wiedzę (nauki społeczne, nauki prawne), umiejętności społeczne, tj. empatię, umiejętność komunikowania się, prowadzenia negocjacji w sytuacjach konfliktowych oraz umiejętności zarządcze niezbędne do kierowania zespołami ludzkimi. Osobę kierującą omawianym rodzajem instytucji powinno cechować wysokie morale i prospołeczna postawa życiowa, tj. dbałość o dobro drugiego człowieka. Spełnienie wymienionych wymagań staje się gwarantem rzeczywistego autorytetu kierującego placówką pomocy społecznej. Wówczas kierownik odgrywa jednocześnie rolę przywódcy. Prezentowany przykład dowiódł niestety braków w każdym ze składowych kompetencji, tj. zarówno merytorycznych, społecznych, jak i w zachowaniu, charakterystycznym dla kierującego. Osoba kierująca zamiast postawy „strażaka” zajmowała przez lata postawę „podpalacza”. W swojej pracy wykorzystywała

głównie narzędzia technokratyczne, tj. sprowadzające się do karania (niepokornych) i nagradzania (posłusznych).

Zwycięzcy, tj. protestujący pracownicy (choć ponieśli wysokie straty moralne), wygrali dzięki kompetentnemu przywództwu. Ich lider, który uzyskał wcześniej status przywódcy związkowego, posiadał tę wiedzę, umiejętności i postawę, której brakowało kierownikowi. To on był twórcą petycji, wystąpień (dowodzących wysokiej wiedzy merytorycznej) skierowanych do przedstawicieli władzy i mediów. Posiadając wymienione walory i jednocześnie szczególne cechy osobowości, tj. odwagę, inicjatywę, upór, odpowiedzialność i uczciwość, potrafił zdobyć zaufanie swoich kolegów (300 osób). To on dzięki nieugiętej postawie zdobył autorytet rzeczywisty, który z powodzeniem mógłby być wykorzystany w roli kierowniczej w opisywanej instytucji pomocy społecznej.

7. Zakończenie

Prezentowane opracowanie dowiodło poważnych strat wynikających z dysfunkcji zachodzących w procesie kierowania w opisywanej instytucji. Mają one charakter ekonomiczny i społeczny, a zasięg ich jest bardzo szeroki, ponieważ dotyczy nie tylko pracowników instytucji, ale też jej odbiorców, którymi w tym przypadku są beneficjenci opieki społecznej. Straty pracownicze należy mierzyć skutkami psychicznymi (stres, niepewność jutra, lęk o podopiecznych i własną rodzinę), fizycznymi (utrata zdrowia), ekonomicznymi (utrata zarobków w czasie strajku). Straty ekonomiczne i psychiczne ponieśli również beneficjenci. Utracili poczucie bezpieczeństwa i możliwość otrzymania w terminie należnych im świadczeń. Instytucja pomocy społecznej odpowiedzialna za niesienie pomocy potrzebującym na skutek istniejącego przez miesiąc „paraliżu” społecznego straciła na długo swoje dobre imię w oczach mieszkańców. Bardzo poważne straty poniosła także władza gminy, której już wielokrotnie nadszarpnięty wizerunek powiększył się o kolejne niechlubne wydarzenie, które można zatytułować „w Łodzi już miesiąc strajkują socjaliści”. To właśnie ona ponosi główną odpowiedzialność za dobór kadr kierowniczych w jednostkach sobie podległych. Prezentowany przykład dla polskiej praktyki nie jest odosobniony, bowiem o owym doborze rzadko decydują kompetencje, a głównie „namaszczenie polityczne”.

Literatura

- Czerska M., Rutka R., 2015, *Głos w sprawie interpretacji przywództwa w organizacji*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 4.
- Drucker P., 2012, *Od czego zależy skuteczność menedżera*, seria 10 idei HBR. ICAN Institute, Warszawa.
- <http://www.projekt.mops.lodz.pl> (18.3.2016).
- Janowska Z., 2004, *Dysfunkcje w sferze doboru kadry kierowniczej*, [w:] Wiśniewski Z., Poczrowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Katz D., Kahn R.L., 1979, *Społeczna psychologia przemysłu*, PWN, Warszawa.
- Kuc B.R., 2000, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwa Menedżerskie, PTM, Warszawa.
- Mingotaud F., 1994, *Sprawny kierownik. Techniki osiągnięcia sukcesów*, Poltext, Warszawa.
- Robbins P., 2003, *Prawdy o kierowaniu ludźmi...i tylko prawdy*, PWE, Warszawa.
- Robbins P., DeCenzo D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Ustawa o zawodzie pracownika socjalnego z dnia... 2009, www.ksps.republika.pl/materiały.us (16.03.2016).
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. O pomocy społecznej, DzU 2015, poz. 163, brzmienie od 1.1.2016, www.prawo.lego.pl (25.02.2016).
- [www.dokumenty.socjalni.pl/albums/Pismo do Pana Andrzeja Dudy Prezydenta RP/28.1.2016/](http://www.dokumenty.socjalni.pl/albums/Pismo%20do%20Pana%20Andrzeja%20Dudy%20Prezydenta%20RP/28.1.2016/), Pismo do Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (28.01.2016)
- [www.polska.newsweek.pl.](http://www.polska.newsweek.pl/), Pomoc społeczna (16.03.2016).