

pod redakcją
Stanisława Milczarka

KULTURA PRACY MENEDŻERA



Placet

Autorzy:

Stanisław Milczarek	wstęp, r. 1, 12, 13
Alicja Sajkiewicz	r. 2
Zbigniew Ścibiorek	r. 3
Jadwiga Marek	r. 4
Ryszard Jurkowski	r. 5
Łukasz Goryszewski	r. 6
Agnieszka Król	r. 7
Waldemar Stelmach	r. 8
Jerzy Osmelak	r. 9
Marzena Kasprzak	r. 10
Stanisław Suchy	r. 11

Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

Redakcja: Leszek Plak

© Copyright by Wydawnictwo Placet 2010

WYDANIE ebook

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

Wydawca

Wydawnictwo PLACET
01-517 Warszawa ul. Mickiewicza 18a/1
tel. (22) 8393626 fax. (22) 8396761
Księgarnia internetowa: <http://www.placet.pl>
e-mail: redakcja@placet.pl

ISBN 978-83-7488-039-8

Skład i łamanie: Wydawnictwo PLACET

Druk i oprawa: ebook

SPIS TREŚCI

WSTĘP	6
 1. MENEDŻER W ŚRODOWISKU PRACY – TWÓRCA KULTURY PRACY	
<i>(Stanisław Milczarek)</i>	12
1.1. PRACA.....	12
1.2. ŚRODOWISKO – POJĘCIE I WŁAŚCIWOŚCI	20
1.2.1. Środowisko pracy	23
1.3. WOKÓŁ POJĘCIA KULTURA	26
1.3.1. Pojęcie kultura.....	26
1.3.2. Kultura organizacyjna	28
1.3.3. Kultura pracy	32
1.4. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERA W PROCESIE PRACY	39
Reasumując	42
Literatura	43
 2. KULTURA PRACY MENEDŻERA KREACJĄ KAPITAŁU LUDZKIEGO	
<i>(Alicja Sajkiewicz)</i>	45
2.1. TRIADA KULTURY PRACY, ORGANIZACJI, NARODU	46
2.2. KULTURA PRACY MENEDŻERA W KORPORACJI MIĘDZYNARODOWEJ	50
2.3. PROEFEKTYWNOŚCIOWA KULTURA PRACY MENEDŻERÓW	52
2.4. ZARZĄDZANIE PRZEZ WSPÓLNE WARTOŚCI	57
2.5. JAKI TYP KULTURY PRACY MENEDŻERA NALEŻAŁOBY PREFEROWAĆ?	61
Reasumując	63
Literatura	63
 3. MENEDŻER A PRACOWNIK – STOSUNKI I ZACHOWANIA	
<i>(Zbigniew Ścibiorek)</i>	64
Reasumując	74
Literatura	74
 4. OSOBOWOŚĆ MENEDŻERA A STYL KIEROWANIA	
<i>(Jadwiga Marek)</i>	75
Reasumując	93
Literatura	94

5. KULTURA PODEJMOWANIA DECYZJI PRZEZ MENEDŻERA A STYL KIEROWANIA

<i>(Ryszard Jurkowski)</i>	95
5.1. PODEJMOWANIE DECYZJI PRZEZ MENEDŻERA	
– uwarunkowania prawne i kulturowe	95
5.2. POJĘCIE, REGULACJA PRAWNA I STRUKTURA DIALOGU SPOŁECZNEGO	100
5.3. TRÓJSTRONNA KOMISJA ds. SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH	103
5.4. ZWIĄZKI ZAWODOWE	108
5.5. RADA PRACOWNIKÓW	113
5.6. EUROPEJSKA RADA ZAKŁADOWA	117
Reasumując	123
Literatura	124

6. TRUDNE DECYZJE MENEDŻERA SPRAWDZIAN WIEDZY O LUDZIACH

<i>(Łukasz Goryszewski)</i>	126
Reasumując	137
Literatura	137

7. PARTNERSTWO ROZWOJOWE PRZEZ COACHING MENEDŻERA

A STYL KIEROWANIA <i>(Agnieszka Król)</i>	138
7.1. COACH, COACHING – zagadnienia wprowadzające	139
7.2. TYPY I RODZAJE COACHINGU	141
7.3. RÓŻNE ROLE COACHA	143
7.4. WIZERUNEK I AUTORYTET COACHA – MENEDŻERA	147
7.5. STANDARDY PROFESJONALNEGO COACHINGU	149
7.6. DOBRY COACH – profil kompetencyjny	151
Reasumując	153
Literatura	154

8. O MORALNOŚCI W ZARZĄDZANIU I JEJ BRAKU

<i>(Waldemar Stelmach)</i>	155
Reasumując	168
Literatura	169

9. HUMANIZACJA PRACY A ZADANIA POLITYKI KADROWEJ

<i>(Jerzy Osmelak)</i>	170
9.1. HUMANIZACJA PRACY A ZADANIA POLITYKI KADROWEJ	171
9.2. DYREKTYWY NOWOCZESNEJ POLITYKI KADROWEJ	176
9.3. MENEDŻER JAKO WYCHOWAWCA W KULTURZE PRACY	178

Reasumując	183
Literatura	183

10. DORADCA ZAWODOWY W KULTURZE PRACY

<i>(Marzena Kasprzak)</i>	184
10.1. DORADZTWO ZAWODOWE A RYNEK PRACY	185
10.2. DORADZTWO ZAWODOWE jako forma pomocy społecznej	188
10.3. INSTRUMENTY PRACY DORADCY ZAWODOWEGO	192
10.4. METODY PRACY W DORADZTWIE ZAWODOWYM	197
Reasumując	202
Literatura	203

11. KSZTAŁCENIE USTAWICZNE A ROZWÓJ KULTURY PRACY

<i>(Stanisław Suchy)</i>	205
11.1. POTRZEBA KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO PRACOWNIKÓW I MENEDŻERÓW	209
11.2. KSZTAŁCENIE USTAWICZNE A EDUKACJA I KULTURA DOROSŁYCH	211
11.3. ZWIĄZKI KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO Z KULTURĄ PRACY	217
11.4. KSZTAŁCENIE USTAWICZNE I KULTURA PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE	221
11.5. KSZTAŁCENIE USTAWICZNE I KULTURA WOBEC WYZWAŃ UNII EUROPEJSKIEJ	225
11.6. STRATEGIA ROZWOJU KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO W POLSCE	229
Reasumując:	231
Literatura:	233

12. ZAUFANIE SPOIWO KULTURY PRACY MENEDŻERA

<i>(Stanisław Milczarek)</i>	234
12.1. KOMPONENTY I ASPEKTY ZAUFANIA	234
12.1.1. Istota zaufania	234
12.1.2. Właściwości oczekiwanych działań przełożonego i podwładnego	237
12.1.3. Wymiary zaufania	241
12.2. UWARUNKOWANIA ZAUFANIA – wyniki badań	244
12.3. ROZPOZNANIE KULTURY PRACY MENEDŻERA	255
Reasumując	264
Literatura	264
Załączniki	264

13. PRAKTYKA – z życia wzięte

<i>(Stanisław Milczarek – wybór i opracowanie)</i>	283
--	-----

WSTĘP



Postawmy pytania: Czy tworzenie kultury pracy, w tym kultury pracy menedżera jest zasadne? Czy głoszenie tego, opisywanie, diagnozowanie to dywagacje czy też wartość praktyczna? Zanim odpowiemy na powyższe pytania w tej książce, zwróćmy uwagę na powszechność i znaczenie słowa „kultura” w określeniu pozycji społecznej człowieka. Określenie kogoś kulturalnym oznacza nobilitację społeczną, wskazanie na zajmowanie wysokiego miejsca w hierarchii. Jest to człowiek, który spełnia standardy humanitarne; szanuje ludzi; dostrzega użyteczność dzieł tworzonych przez innych; jest odczytany, posiada wiedzę i przekazuje ją w sposób zrozumiały; władza wykorzystana jest do zaspokojenia potrzeb, tworzenia poprawnych stosunków międzyludzkich, a nie wywyższania się nad innymi, zachowania świadczą o szacunku dla prawa.

Epitet „niekulturalny” oznacza chamstwo, nieliczenie się z nikim i z niczym; wywyższanie się; ubogość słownictwa; nieznanostwo znaczących dzieł twórców literatury, sztuki, filmu, nauki; zachowania cechuje prostactwo, egoizm, narcyzm; nieuwzględnienie hierarchii wartości innych; nagminne łamanie prawa; znajdowanie zadowolenia w robieniu krzywdy innym.

Powyższe właściwości odnoszą się do życia prywatnego, zawodowego, społecznego. Każdy z czytelników może wskazać osoby, zakwalifikować je do grup kulturalnych lub niekulturalnych. Zwróćmy uwagę na to, jak łatwo określić kogoś kulturalnym, a szczególnie niekulturalnym, na podstawie osądu jednego elementu. Mężczyzna nie ustępujący miejsca kobiecie w autobusie nazywany jest niekulturalnym, a szarmanckie zachowanie się względem kobiet są argumentem na określenie kulturalny.

Właśnie taka jest generalna właściwość klasyfikacji zachowań: jeden przypadek nieprzestrzegania obowiązujących norm, bez wnikania w przyczyny, jest argumentem decydującym o stwierdzeniu, że ta osoba jest niekulturalna. O wiele częściej zdarza się

używać przymiotnika „niekulturalny” niż „kulturalny”. Świadczy to o znaczeniu słowa „kultura”, przypisaniu mu funkcji wartościującej pozytywnie, jak również o wyczuleniu na niepoprawne zachowania. Ocena jednego elementu z grupy zachowań obyczajowych nie może być generalizowana do określenia kultury człowieka.

Podobnie jest z kulturą pracy menedżera.

Omawiając zagadnienia związane z tworzeniem kultury pracy, w tym kultury pracy menedżera, odnosimy się do **procesu pracy i środowiska pracy**.

Tych kultur nie da się opisać jednym zdaniem. Odzwierciedlają one bowiem merytoryczne treści pracy, zachowania uczestników procesu pracy i ich oceny wraz ze skutkami z punktu widzenia systemu.

Ta wielowątkowość i złożoność (wzajemność powiązań i oddziaływań) jest dominującą właściwością i wraz z potężnym ładunkiem potencjałem siły społecznej jest wszechobecna z mocą oddziaływania na zjawiska i zachowania w **każdej organizacji społecznej**.

Znaczenie kultury pracy wynika z tego, że wyznacza standardy zachowań społecznych na wyższym poziomie w strukturze akceptowanych. Zawiera ona treści ukształtowane tradycją (czasem przeszłym), aktualną dynamiką życia zawodowego i społecznego (teraźniejszości) oraz oczekiwaniami wynikającymi z przeszłości i teraźniejszości.

Myśl przewodnia tej książki jest następująca: kultura pracy, w tym **szczególnie menedżera** zapewnia stabilność pracy przez umożliwienie uczestnikom procesu pracy zaspokojenia potrzeb stosownie do ich struktur wartości.

Przekłada to się bezpośrednio na efektywność, zysk. Pisząc o **menedżerze** mamy na myśli osobę na stanowisku kierowniczym określonego szczebla, która jest wyłącznie kierownikiem (kieruje, zarządza z upoważnienia założycieli) bądź też biznesmenem (kieruje i jest założycielem, pracodawcą, właścicielem).

Zagrożenia omawiane w rozdziałach nawiązują do wielu obszarów działalności menedżerów, stosownie do zadań wynikających z realizacji funkcji kierowniczych. Podawane fakty, argumenty, wnioski, refleksje, stwierdzenia stanowią komponenty kultury pracy menedżera.

Wiedza zawarta w tej książce przydatna jest zarówno dla teoretyków i praktyków. Można bowiem zapoznać się z uwarunkowaniami tworzenia kultury pracy menedżera wynikającymi z dorobku różnych nauk, jak i praktyką diagnozowania, określania kultury pracy. Pracownicy naukowci i studenci otrzymają materiał do przemyśleń i ustaleń kierunków dalszych badań. Praktycy, tj. osoby na stanowiskach kierowniczych, niezależnie od szczebla zarządzania/kierowania mają do dyspozycji narzędzie pozwalające określić zagrożenia w ich pracy i jak im zapobiegać. Podwładni, pracobiorcy rozszerzyć mogą swoją wiedzę o wartości współpracy, funkcję jaką wykonują w realizacji celów zakładu pracy.

Poniżej przedstawiono główne myśli, przesłanki, zagadnienia w rozdziałach, w kolejności ich występowania.

Menedżer w środowisku pracy – twórca kultury pracy (Stanisław Milczarek)

Człowiek w procesie pracy jest głównym podmiotem. On czynnie przekształca otoczenie materialne i społeczne przez działania. Praca ma interdyscyplinarny charakter. Ta wielowątkowość uwiadcza jej złożoność, a przez to funkcjonowanie człowieka w procesie pracy. W procesie pracy mamy do czynienia z jednością wysiłku zadaniowego przez nierozłączność celów organizacji i pracowników. Pracodawcy i pracobiorcy nie osiągną swoich celów, jeśli nie będą współpracowali.

Omówiono właściwości środowiska społecznego, materialnego i pracy. Kultura pracy jest podrzędna w stosunku do kultury organizacyjnej. Menedżer ponosi społeczną odpowiedzialność. W procesie pracy ponosząc konsekwencje za podejmowanie decyzji w obszarze: organizacji, etyki, prawa, zdrowia. On tworzy kulturę pracy, niezbędną i wszechobecną w procesie pracy.

Kultura pracy menedżera kreacją kapitału ludzkiego (Alicja Sajkiewicz)

Wartość firmy wzrasta niepomiaralnie w wyniku pracy menedżerów, którzy kreują kulturę zorientowaną na kształtowanie kapitału ludzkiego. Jakościowe zmiany w kulturze pracy współczesnego menedżera ukierunkowane są na: wzrost potencjału intelektualnego, nabywanie unikalnych umiejętności potrzebnych do integracji pracowników do osiągania celów indywidualnych i zespołowych umiejscowionych w strategii i misji zakładu pracy. Kultura pracy menedżera to istotny czynnik w wygrywaniu pozycji dominującej w gospodarce.

Menedżer a pracownik – stosunki i zachowania (Zbigniew Ścibiorek)

Menedżer, który nie dostrzega podwładnych jako ludzi rozsądnie myślących, mających swoje cele i wartości nie osiągnie sukcesu. Mało tego, nie będzie w stanie ustalić poprawnych relacji z podwładnymi. Przestrzeganie norm, uszanowanie wartości nie jest sprzeczne z egzekwowaniem, wymaganiem poprawnego wykonania zadań. Takiego przełożonego cenią bardzo podwładni.

Osobowość menedżera a styl kierowania (Jadwiga Marek)

Typ osobowości kierownika wpływa na zachowania organizacyjne. W ich różnorodności należy dopatrywać się korzystnych implikacji. Efektywność to rezultat również pozostałych uczestników procesu pracy, skomplikowanych sytuacji. Jedno jest pewne: menedżer, aby odnieść sukces powinien myśleć pozytywnie, rozwijać się zawodowo i zachować realizm.

Kultura podejmowania decyzji przez menedżera (Ryszard Jurkowski)

Zatrudnieni pracownicy mają prawo do uczestnictwa w zarządzaniu zakładem pracy. Jest to usankcjonowane prawnie. Pracodawca nie może naruszyć tych gwarancji. Zobowiązany jest do poszukiwania rozwiązań problemów zadawalających obie strony, tak aby interesy pracodawcy i pracownicy nie były powodem konfliktów. Uzyskanie tego stanu możliwe jest jedynie przez uczciwe, otwarte, rzeczowe rozmowy. Jest to właśnie wymiar kultury pracy.

Trudne decyzje menedżera – sprawdzian wiedzy o ludziach (Łukasz Goryszewski)

Ważne w postępowaniu menedżera: on i podwładny mają ograniczoną przewidywalność, popełniają błędy i nie obce są im stany emocjonalne. Jednakże menedżer świadomy tego, z racji odpowiedzialności społecznej, ma lepiej to rozumieć, uwzględniać w decyzjach, wybierać odpowiednie formy wpływu na podwładnych.

Partnerstwo rozwojowe przez coaching menedżera (Agnieszka Król)

Korzyści główne coachingu jako techniki uczenia się, rozwoju zawodowego: kształtowanie właściwych postaw i stosunków społecznych, tworzenie norm i wartości kulturowych, eliminacja nagannych zachowań. Autorski profil kompetencyjny coacha.

O moralności i jej braku w zarządzaniu (Waldemar Stelmach)

Postawiono pytanie: Czy można stosować jednakowe kryteria etyczne w stosunku do osób zajmujących stanowiska kierownicze od prezesów wielkich koncernów do brygadystów? Odpowiedź jest jednoznaczna: TAK. Uzasadnienie: kierowanie/zarządzanie to zawód. Istotą jest pełnienie ról oddziałujących na ludzi. Etyka to nie czyni a ich ocena. Działania są moralne lub nie. Dla uporządkowania życia społeczno-ekonomicznego konstruuje się kodeksy etyczne (moralne).

Polityka kadrowa a humanizacja pracy (Jerzy Osmelak)

Polityka kadrowa to obszar działań menedżera dający możliwość realizacji ważnych funkcji: zwierzchnika, nauczyciela i wychowawcy w procesie pracy. Kultura pracy powstaje na przestrzeni czasu. Trzeba o tym pamiętać, bo inwestycja w człowieka decyduje o sukcesie zakładu pracy.

Doradca zawodowy w kulturze pracy (Marzena Kasprzak)

Doradca zawodowy to niewidoczny architekt kultury pracy. Efektem jego usług jest przygotowanie ludzi do właściwego wypełniania obowiązków zawodowych. Cele poradnictwa realizowane w pracy profilaktycznej, psychoedukacji i pomocy psychologicznej uwzględniają kulturę pracy różnych zawodów, związku pracy z polityką społeczną, znaczenie i wartość pracy.

Menedżer jako dysponent kompetencji pracownika znając profil osobowościowy i strukturę wartości może więcej czasu przeznaczyć na rozwój podwładnego. To szczególna pomoc dla menedżera.

Kształcenie ustawiczne a rozwój kultury pracy (Stanisław Suchy)

Ustawiczne kształcenie to istotny czynnik rozwoju gospodarczego, społecznego, kulturalnego. Uwzględniają to programy i priorytety krajów Unii Europejskiej. Związek tego rodzaju kształcenia z kulturą, w tym kulturą pracy jest oczywisty. Może nie jest to widoczny dla wszystkich, bo występują różnice w poziomie edukacyjnym i ekonomicznym. Jednakże ostateczne cele kształcenia będą realizowane – zarówno w skali makro (kraj) i mikro (zakładu pracy).

Zaufanie – spoiwo kultury pracy (Stanisław Milczarek)

Warunkiem skutecznej współpracy jest zaufanie między jednostkami, jednostką a grupą i między grupami. Zaufanie przez oczekiwania. Każda ze stron w procesie pracy oczekuje określonych zachowań: instrumentalnych, moralnych i opiekuńczych. Wymiary zaufania to: racjonalna kalkulacja, współpraca i kulturowe przenikanie. Własne wyniki badań potwierdzają ścisły związek kultury pracy z zaufaniem. W określaniu kultury pracy pomocny jest Kwestionariusz Rozpoznania Kultury Pracy Menedżera.

Praktyka – z życia wzięte (Stanisław Milczarek – wybór i opracowanie)

Autentyczne przykłady zachowań w relacjach przełożony – podwładny. Fakty, zdarzenia, odczucia, sądy. Ścisły związek kultury pracy przełożonego z obustronnym zaufaniem.

Autorami rozdziałów są pracownicy Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim na Wydziale Menedżerskim w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie.

Prof. zw. dr hab. Alicja Sajkiewicz (kierownik); prof. dr hab. Jadwiga Marek; prof. dr Stanisław Suchy; doc. dr Stanisław Milczarek; doc. dr Waldemar Stelmach; dr Agnieszka Król. Swoją wiedzę podzielili się współpracownicy z innych uczelni: prof. zw. dr hab. Zbigniew Ścibiorek – kierownik Międzynarodowych Studiów Doktoranckich ORGMASZ; dr Marzena Kasprzak i dr Ryszard Jurkowski – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego; doktorant Łukasz Goryszewski – Uniwersytet Warszawski; mgr Jerzy Osmelak.

Dziękuję autorom za włączenie się w prace nad tą książką. Szczególnie za swoją „burzę mózgów” w czasie posiedzeń katedralnych. Oddzielnie podziękowania kieruję do moich studentów – pasjonatów poznawania wiedzy, otwartych na twórcze pomysły. Bez ich pomocy i zrozumienia znaczenia badań nie byłoby możliwe dostarczenie czytelnikom wiedzy uzyskanej z badań empirycznych.

Stanisław Milczarek

MENEDŻER W ŚRODOWISKU PRACY – TWÓRCA KULTURY PRACY



1.1. PRACA

W języku potocznym przez pracę zwykło się rozumieć: wysiłek w celu osiągnięcia czegoś użytecznego, zastosowanie sił fizycznych i psychicznych do wykonywania rzeczy, czy spełnienia usług (sens czynnościowy). Praca to „*celowa działalność człowieka polegająca na przekształcaniu dóbr przyrody i przystosowania ich do zaspokojenia potrzeb ludzkich*”[18, s. 252].

T. Kotarbiński określa pracę jako „...*Wszelki splot czynów, mający charakter pokonywania trudności dla czynienia zadość którymś potrzebom istotnym*”[20, 57].

Sens tak rozumianej pracy określa człowieka jako aktywnego w procesie pracy, gdzie jest on głównym podmiotem. Podmiotowość określona jest aktywnością – czynnym przekształcaniem otoczenia. Przekształcenie uwarunkowane jest możliwościami przekształcenia samego człowieka i sytuacji w jakich ono zaistnieje.

Aktywność ludzka mająca związek z przekształcaniem może być dwojakiego rodzaju. Spontaniczna (instynkty, odruchy, afekty, itp.) oraz ukierunkowana i zorganizowana. Taką aktywność określa się działaniem ludzkim. Rozumiane ono jest „...*jako zespół czynności, za których pośrednictwem człowiek wpływa na świat zewnętrzny, reguluje stosunki wzajemne z otoczeniem, zmienia to środowisko, przekształca itp. Człowiek jest zatem podmiotem czynności i podmiotem sytuacji*”[42, s. 58].

Działania ludzkie są działaniami społecznymi. Właściwością ich jest uwzględnienie aktualnych lub potencjalnych reakcji innych. One kształtują przebieg działań własnych. Kluczowe jest w tym wskazanie innego człowieka, partnera, ku któremu zwracamy działanie, a który ma spełnić nasze oczekiwania. Tak więc