

Artykuł pochodzi z publikacji: Zeszyty Naukowe WSP nr 4/2017  
Czynniki kształtowania kapitału społecznego w organizacji (Red. tomu)  
A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu,  
Warszawa 2018

### **3. Zaangażowanie pracowników jako czynnik budowania kapitału społecznego organizacji**

*Karolina Domańska*

*Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu w Warszawie*

*Adam Grzegorzczak*

*Akademia Finansów i Biznesu w Warszawie*

#### **Abstrakt:**

Artykuł przedstawia wprowadzenie w zagadnienie zaangażowania jako czynnika kapitału społecznego opracowane na podstawie istniejącego stanu wiedzy. Autorzy prezentują wyniki przeprowadzonego badania empirycznego i wskazują kierunek oraz siłę oddziaływania poszczególnych czynników w kształtowaniu kapitału społecznego. Przedstawiono także autorski model działań z zakresu kapitału społecznego organizacji, podnoszących zaangażowanie pracowników.

#### **Słowa kluczowe:**

Kapitał społeczny, zarządzanie kapitałem społecznym, zaangażo-

wanie, motywacja

## **Abstract:**

The article presents an introduction to the issue of involvement as a social capital factor based on the existing state of knowledge. The authors present the results of the empirical study and indicate the direction and strength of the impact of individual factors in shaping social capital. The author also presents their model of activities in the field of social capital of the organization, raising employees' involvement.

### **Key words:**

Social capital, social capital management, commitment, motivation

## **Wstęp**

Wśród czynników kształtowania kapitału społecznego w organizacji wymienia się m.in. wiedzę i kapitał intelektualny, relacje, normy etyczne, społeczne i kulturowe, empatię, zaufanie, zaangażowanie, identyfikacja i inne. Wśród tych czynników zaangażowanie wydaje się być zjawiskiem opisywanym najrzadziej i z niewystarczającą szczegółowością. Niniejszy artykuł stawia sobie za cel nie tylko przybliżenie zjawiska zaangażowania na podstawie istniejącej literatury przedmiotu, ale także przedstawienie wyników badań autorów dotyczących znaczenia i funkcjonalności zaangażowania jako czynnika kształtowania kapitału społecznego w organizacji.

### **3.1. Pojęcie i rodzaje zaangażowania**

Pojęcie zaangażowania wydaje się zrozumiałe w jego potocznym rozumieniu. Jednak jego szczegółowa analiza znaczeniowa wskazuje, iż może ono przyjmować różne konotacje, a także funkcje w perspektywie kapitału społecznego. Należy zauważyć, że w anglojęzycznym

---

<sup>1</sup> D. Łochnicka, „Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji”, Studia prawno-ekonomiczne, t. XCIV, Łódź 2015, s. 319

rozumieniu omawianego pojęcia istnieją trzy sposoby rozumienia zagadnienia, oznaczone pochodzącymi z języka angielskiego określeniami: „commitment”, „involvement” oraz „engagement”.<sup>1</sup>

Słowo „commitment” oznacza zaangażowanie oraz poświęcenie i zobowiązanie, a w przypadku niniejszych rozważań należy je rozumieć jako określenie przywiązania i przynależności pracownika do organizacji, w jakiej jest zatrudniony. Wśród elementów składających się na poczucie przynależności względem przedsiębiorstwa wymienia się: zaangażowanie afektywne, zaangażowanie trwania oraz zaangażowanie normatywne. Zaangażowanie afektywne (affective commitment) oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, które jest odzwierciedleniem stopnia, w jakim jednostka chce być częścią organizacji. Zaangażowanie trwania (continuance commitment) jest potrzebą kontynuowania pracy dla organizacji, która jest związana z obawą o koszty i straty związane z odejściem z firmy. Takie zaangażowanie wynika często z braku alternatyw zatrudnienia. Zaangażowanie odzwierciedla stopień, w jakim człowiek potrzebuje być w organizacji. Zaangażowanie normatywne (normative commitment) to zaangażowanie uwarunkowane poprzez normy społeczne. To oznacza, że poziom oddania pracownika, a także poczucie zobowiązania i lojalności wobec organizacji jest odzwierciedleniem stopnia, w jakim człowiek czuje, że powinien w niej być. Takie rozumienie zaangażowania (commitment) jest uwarunkowane subiektywnymi czynnikami, które wynikają z indywidualnych cech zatrudnionego oraz jego sytuacji zawodowej. Ponadto, istnieją również czynniki kulturowe, które związane są z normami i zwyczajami społecznymi oraz sposobem wychowania i modelu życia rodziny. Taki rodzaj zaangażowania przejawia się poprzez dumę z faktu przynależności do danego przedsiębiorstwa, poprzez lojalność wobec niego oraz wysoki poziom identyfikacji pracownika z celami organizacji.

Inne ujęcie zaangażowania związane jest z terminem involvement, które odnosi się do partycypacji bezpośredniej i najczęściej stosowane jest podczas indywidualnego włączania pracowników w proces podejmowania decyzji organizacyjnych. W takim wypadku zaangażowanie pracowników polega na informowaniu ich o sprawach przedsiębiorstwa, ale wyłącznie tych, które mają bezpośredni wpływ na ich stanowisko pracy lub wypłatę. Dodatkowo poziom zaangażowania podnosi się poprzez zbieranie opinii od pracowników i udzielanie im

informacji zwrotnej o rezultatach wykonywanych przez nich zadań. Kolejnymi działaniami wpływającymi na zaangażowanie zwane „involvement” jest zachęcanie pracowników do wywierania wpływu na decyzje i sprawy związane ze środowiskiem pracy. Do tych działań można zaliczyć projektowanie własnego środowiska pracy, sposobu i czasu wykonywania obowiązków pracowniczych, usprawniania procesu pracy, wpływania na decyzje kierownicze dotyczące sprzedaży, produkcji lub dostaw.<sup>2</sup>

Pojęcie engagement odnosi się do emocjonalnego związku pracownika z przedsiębiorstwem. Związane jest z identyfikacją zatrudnionego z celami i wartościami przedsiębiorstwa na wielu różnych poziomach. To poczucie odpowiedzialności za pracę i przywiązanie do niej. W tym rozumieniu, pracownik szanuje wartości prezentowane przez organizację i działa na rzecz realizacji jej celów. Charakterystycznymi cechami i działaniami pracownika zaangażowanego są: pozytywna postawa wobec własnej pracy, a także przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni oraz oferowanych przez nie produktów lub usług, przekonanie o możliwości rozwoju w danej firmie, szacunek względem współpracowników, chęć angażowania się w sprawy organizacji oraz gotowość do wychodzenia poza własne obowiązki dla dobra pracodawcy, aktualizowanie wiedzy, która dotyczy obszarów wykonywanej pracy, wykazywanie postaw przedsiębiorczych objawiające się poszukiwaniem i wykorzystywaniem szans na poprawę wyników organizacji.<sup>3</sup>

Zaangażowanie jest pozytywnym stanem umysłu, które charakteryzuje się poświęceniem i pochłonięciem wykonywaną pracą. W prezentowanym ujęciu zaangażowania jest ono entuzjastycznym podejściem do obowiązków, mającym dla pracownika wysoką wartość, ponieważ praca jest czymś wartościowym, istotnym, sensownym i znaczącym w drodze do osiągnięcia celów.

Wszystkie zaprezentowane powyżej ujęcia zaangażowania są wzajemnie powiązane i mogą na siebie oddziaływać. Pracownik, który rozwinął wysoki poziom zaangażowania w rozumieniu „commitment” będzie charakteryzował się dużym zaangażowaniem w rozumieniu „engagement”. To oznacza, że emocjonalne przywiązanie do organizacji zaowocuje poczuciem pełnej odpowiedzialności za swoje obowiązki

---

<sup>2</sup> Ibidem, s. 320

<sup>3</sup> Ibidem, s. 321

oraz identyfikacją zatrudnionego z celami przedsiębiorstwa. Natomiast włączanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa, np. poprzez konsultacje podnosi poziom zadowolenia z pracy co bezpośrednio wpływa na zaangażowanie. To oznacza, że zaangażowanie w typie „involvement” zwiększa w dalszej perspektywie zaangażowanie zarówno w znaczeniu „engagement”, jak i „commitment”.<sup>4</sup>

Pracownik zaangażowany charakteryzuje się pewnymi cechami, które opisuje Joanna Moczydłowska. Osoba zaangażowana w swoją pracę jest pozytywnie nastawiona do wykonywania swoich obowiązków i cały czas dąży do poprawiania wyników pracy. Zaangażowanie wyraża się również poprzez stałe udoskonalanie własnych działań i rozszerzanie wiedzy zgodnie z postępem wiedzy, którą się zajmuje. Pracownik, któremu zależy i jest zaangażowany, utożsamia się z przedsiębiorstwem, wierzy w jego dalszy rozwój, a jednocześnie upatruje w tym również rozwój własny. To osoba budująca przyjazną atmosferę wśród swoich współpracowników, odnosząca się do nich z szacunkiem oraz dzieląca się swoją wiedzą i doświadczeniem. Takiego pracownika cechuje odpowiedzialność i fakt, że jest osobą godną zaufania. Wynika to z sumienności, a często pracy ponad określone obowiązki pracowni-  
cze lub stanowisko.<sup>5</sup>

### **3.2. Czynniki zaangażowania – wyniki badań empirycznych**

W 2017 roku zespół pod kierownictwem prof. nadzw. dr hab. Adama Grzegorzcyka przeprowadził badanie, którego celem było ustalenie czynników kształtowania kapitału społecznego w organizacji oraz siły ich wpływu na stan tego kapitału. Badanie zostało przeprowadzone metodą ilościową z wykorzystaniem kwestionariusza na grupie 100 menadżerów. W niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione wybrane wyniki i wnioski z tych badań w zakresie zaangażowania.

W kwestionariuszu ankiety wyodrębniono następujące czynniki wpływające na efektywność zarządzania kapitałem społecznym organizacji: autorytet pracodawcy, organizacja pracy, ścieżka rozwoju i możliwość awansu, prowizje zależne od wyników pracy, szkolenia,

<sup>5</sup> J. Moczydłowska, „Zaangażowanie pracowników - aspekty psychologiczne i organizacyjne”, *Myśl ekonomiczna i polityczna*, nr 4, Lublin 2013, s. 162

<sup>4</sup> Ibidem

ambitne cele/zadania, słowne pochwały, możliwość popełniania błędów oraz atmosfera w pracy.

Jako czynnik wpływający w największym stopniu na zaangażowanie pracowników i efektywność zarządzania kapitałem społecznym ankietowani wskazali autorytet pracodawcy. Pojęcie autorytetu ma wiele znaczeń i może być interpretowane na wiele różnych sposobów. Autorytet jako cecha może być przypisywany konkretnej osobie o specyficznych właściwościach, ale można go także przypisywać grupie społecznej lub instytucji. Autorytet związany jest przeważnie z uznaniem, którym cieszy się osoba w konkretnym środowisku, z posiadana przez nią wiedzą, prestiżem przyjętych społecznie wartości – jest to osoba posiadająca wysoką inteligencję emocjonalną, charyzmatyczna, z wyjątkowymi cechami charakteru, mająca cechy przywódcze. Wyrazy szacunku, wysokiego uznania i oceny przyznane przez otoczenie społeczne jakiejś osobie lub grupie to również cechy autorytetu. W przypadku, gdy ktoś jest dla kogoś autorytetem to staje się dla tej osoby wzorem do naśladowania, wytycza szlak działalności. Autorytet jest związany z czasem oraz miejscem w przestrzeni społecznej. Zmianom uleg mogą kryteria społeczne, na podstawie których kreuje się i wyodrębnia autorytety. Autorytet nie jest dany na zawsze, może się umacniać lub osłabiać, a także zostać odrzucony.<sup>6</sup>

W przedsiębiorstwie autorytet pracodawcy jest niezwykle istotny, ponieważ wpływa na zaangażowanie pracowników, ich oddanie wobec przedsiębiorcy i organizacji. Autorytet jest postrzegany jako czynnik podnoszący stabilizację więzi społecznych i ma pozytywny wydźwięk. Brak autorytetów w społeczności często kończy się jej rozpadem. Dzięki temu, że pracownicy odczuwają wobec swojego pracodawcy szacunek to chętniej podejmują się nowych zadań, angażują się w projekty, w swoją pracę. Dodatkowo pochwała wyrażona przez szefa jest dodatkową motywacją do działania i często traktowana jest jako nagroda. Jak pokazały wyniki ankiety, autorytet pracodawcy jest nie tylko wysoko ceniony, ale także często stosowany. Respondenci są świadomi mocy tego narzędzia i korzystają z jego właściwości. Warto dodać, że wśród innych czynników wpływających na zaangażowanie pracowników, ten jest szczególnie, ponieważ nie jest związany z bezpośrednimi korzyściami dla zatrudnionych (nie wpływa na wysokość wynagrodzenia, stopień posady, prestiż społeczny).

---

<sup>6</sup> M.J. Szymański, Socjologia edukacji. Zarys problematyki, Wyd. Impuls, Kraków 2013, s. 104.

Poprzez organizację pracy rozumie się klarowny podział obowiązków, określony czas pracy, miejsce oraz warunki. O cyklu działania zorganizowanego mówi się, gdy konkretne działania zmierzające do określonego wcześniej celu charakteryzują się zachowaniem odpowiedniej kolejności etapów tego działania. Etapy te należy realizować konsekwentnie, co nie oznacza, że nie powinno się na bieżąco modyfikować i dostosowywać kolejnych działań w zależności od obecnych warunków.<sup>7</sup>

Organizowanie pracy powinno przebiegać w sposób zrationalizowany i być oparte na harmonii pomiędzy czynnikiem ludzkim i czynnikiem rzeczowym (szczególnie w procesie produkcji). Zadania powierzone pracownikom powinny zostać rozdysponowane i sprawiedliwie podzielone – z uwzględnieniem kompetencji danego zatrudnionego oraz stanowiska jakie zajmuje. Należy sprecyzować zakres zadań, uprawnień a także odpowiedzialności, ponieważ niweluje to potencjalne źródła konfliktów pomiędzy pracownikami oraz kadrą zarządzającą. Ponadto minimalizuje się w ten sposób ryzyko, że dana czynność zostanie zdublowana lub pominięta całkowicie. Jednocześnie w chwili, kiedy ustalona jest odpowiedzialność i zakres działań pracowników można w łatwy sposób rozliczać ich za wykonaną pracę. Umiejętne cedowanie uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble oraz właściwe organizowanie zastępstw pozwala nie tylko na zapewnienie ciągłości wykonywania poleceń, ale również zabezpiecza przed niezapowiedzianą nieobecnością pracownika. Dodatkowo scedowanie odpowiedzialności na kierownictwo niższego rzędu i tworzenie piramidy hierarchii w organizacji pozwala łatwo zlokalizować i rozwiązać problem dokładnie w tym miejscu, w którym występuje. Wszystkie ustalenia nie będą miały należytej wartości, jeśli w organizacji nie zapewni się obiegu informacji na odpowiednim poziomie. Pewność, że dana informacja dotarła do wszystkich i została przez wszystkich zrozumiana i zaakceptowana, jest krokiem do kontroli działalności pracowników, ich postępów oraz potknięć.

Wśród respondentów organizacja pracy była oceniana jako czynnik wysoko angażujący pracowników. Przejrzystość zasad współpracy powoduje, że każda z osób może w zgodzie z własnymi wartościami ocenić, czy decyduje się na taką pracę. Tym samym odsetek niezado-

---

<sup>7</sup> W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 324

wolonych z wykonywanego zajęcia drastycznie spada. Ten czynnik jest wysoko oceniany, a także często wykorzystywany.

Ścieżkę rozwoju oraz możliwość awansu na wyższe lub bardziej odpowiedzialne stanowisko określa się mianem ścieżki kariery. Jest to spójna i logiczna sekwencja kolejnych stanowisk, które są obejmowane przez pracownika podczas zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie. Celem ustalenia ścieżki kariery jest zaplanowanie i osiągnięcie założonych, osobistych celów, spełnienie własnych ambicji, nabycie nowych doświadczeń i kwalifikacji oraz spełnienie oczekiwań stawianych przez pracodawcę. To wzbogacanie się o nowe umiejętności, a także doświadczenia praktyczne, a nie tylko posiadanie dyplomów gwarantujących ukończenie szkoleń, czy świadczących o poziomie wykształcenia. Planowanie kariery zawodowej jest określaniem rozwoju pracownika w obrębie organizacji i jednocześnie jest zgodne z potrzebami zatrudnionego, a także zgodne z potrzebami przedsiębiorstwa. Ścieżki kariery to istotne narzędzie stosowane w procesie planowania karier pracowników przez organy zarządzające zasobami ludzkimi. Warto nadmienić, że za rozwój kariery zawodowej w największej mierze odpowiedzialni są pracownicy i to oni są tym aspektem najbardziej zainteresowani, ale przedsiębiorstwo ma na tym polu również wiele do zaoferowania. Pożądane jest, aby przedsiębiorstwo mogło w jasny sposób przekazać pracownikom wyczerpujące informacje o możliwościach dotyczących ich kariery oraz rozwoju osobistego, a ponadto zachęcać ich do działań w tym kierunku. Takie wspólne działania przynoszą korzyści dla obu stron. Dla pracowników wiąże się to ze wzbogacaniem umiejętności i podnoszeniem kwalifikacji, a dla przedsiębiorstwa jest to sposób na pozyskiwanie coraz lepiej wykwalifikowanych pracowników w obrębie wewnętrznego rynku pracy, a to z kolei ogranicza konieczność poszukiwania nowych osób na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Ankietowani wysoko cenią możliwość awansu oraz rozwoju osobistego w przedsiębiorstwie, w którym są zatrudnieni. Równie istotne jest dla nich posiadanie informacji, jak osiągnąć kolejne szczeble kariery. To czynnik pożądany przez pracowników i doceniany oraz wykorzystywany przez pracodawców.

Podstawowym prawem pracownika jest prawo do wynagrodzenia za swoją pracę. Wynagrodzenie to jest ustalane indywidualnie pomiędzy pracownikiem i jego pracodawcą, ale w pewnej mierze jest także regulowane przepisami Kodeksu Pracy. Zdarza się, że za wyko-



naną pracę ustala się także prowizje. Prowizja często ustalana jest jako odsetek wartości transakcji, usługi, naprawy, lub produktu i pobierana jednorazowo. To dodatkowe wynagrodzenie, przyznawane za dobrze wykonaną pracę, a jego warunki ustalane są indywidualnie.

Ankietowani wysoko ocenili znaczenie systemu prowizyjnego, wskazując jego zalety. Takie wynagradzanie jest wysoko motywujące dla pracowników, ponieważ ich starania i zaangażowanie mają realny wpływ na wysokość wynagrodzenia jakie otrzymają. Dodatkowo taki czynnik angażujący jest często stosowany, ale warto tu wspomnieć, że znaczna część ankietowanych pracuje w działach związanych ze sprzedażą, a tam takie praktyki są bardzo popularne.

Rozwój gospodarki jest na tyle dynamiczny, że współczesne przedsiębiorstwa muszą być elastyczne i przygotowane na ciągłe zmiany. Wprowadzane coraz nowsze technologie zmuszają firmy do konieczności przeprowadzania szkoleń i specjalistycznych kursów dla swojej kadry. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach przynoszą firmie zysk i przewagę konkurencyjną. Ciągłe zwiększanie wartości kapitału ludzkiego umożliwia firmie utrzymanie się na wysokiej pozycji na rynku gospodarczym. System szkolenia pracowników zajmuje bardzo ważne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ma powiązania z innymi elementami zarządzania personelem m.in. z oceną efektywności pracowników, ich motywacją, przemieszczeniem czy awansem. Rozwój pracowników ma bezpośredni wpływ na rozwój przedsiębiorstwa i osiąganie postawionych celów, dlatego musi być ściśle powiązany ze strategią instytucji. Szkolenia są doskonałą formą rozwoju, ale także motywacji. Dzięki temu pracownicy uświadamiają sobie swoją rolę w firmie, podnosi się ich wartość, rośnie przynależność do przedsiębiorstwa, a także ułatwia im wykonywanie obowiązków.

Wyniki ankiety w tej materii są zaskakujące: szkolenia oceniane są jako czynniki wysoko wpływające na zaangażowanie pracownicze, jednocześnie są rozwiązaniem rzadko stosowanym. Być może wynika to z konieczności ponoszenia kosztów, być może specyfika pracy nie obliuguje pracowników do podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez szkolenia.

Obieranie ambitnych celów i zadań jest działaniem dwukierunkowym, ponieważ może dotyczyć inwencji pracownika lub jego przełożonego. Jasne określenie obowiązków związanych z zajmowanym stanowiskiem umożliwia w dalszej konsekwencji wybieranie celów

działań, które można określić jako ambitne. To znaczy takie, które teoretycznie wykraczają poza możliwości i kwalifikacje pracowników lub ich zakres obowiązków. Ambitność zadań może tkwić w ich skomplikowaniu, długim czasie realizacji, potrzeby zaangażowania większej grupy pracowników lub wykorzystania nietypowych narzędzi. Ambitne cele i zadania to również stawianie wyzwań przed kadrą pracowniczą, wsparcie ich realizacji przez organizację. Mogą być związane z rozwojem przedsiębiorstwa, zmianą kierunku jego działalności lub jej rozszerzeniem. Obieranie takich celów działa w sposób motywujący i bardzo angażujący pracowników. Powoduje to także zwiększenie solidarności z organizacją i utożsamianie się z tymi celami.

Ankietowani oceniają ten czynnik jako wysoko angażujący i często stosowany przez nich. W ankiecie brakuje informacji dotyczącej związku pomiędzy wynagrodzeniem za pracę, a wysokim stawianiem poprzeczki.

Wynagrodzenie za pracę jest czynnikiem, który bezpośrednio wpływa na motywację zatrudnionych, a sposoby wynagrodzenia mogą przyjmować różne formy. Jedną z tych form jest pochwała słowna. Ma ona taki sam wpływ na poziom zaangażowania jak nagroda pieniężna, co nie oznacza, że obie formy nagrody się wzajemnie kompensują. Pochwała spełnia także inną istotną funkcję, realizując potrzebę akceptacji i przynależności. Poczucie, że jest się docenionym, jest bezpłatnym i bardzo skutecznym motywatorem, określanym mianem wzmocnienia. Pochwała stymuluje kreatywność, dodaje energii, podnosi samoocenę oraz tworzy atmosferę współpracy. Jest narzędziem tworzącym zaangażowanie nie tylko w przypadku osoby chwalonej. Taka pochwała wpływa motywująco również na otoczenie wybitnego pracownika, ponieważ jego współpracownicy również chcą zapracować na pochwały. Ankietowani uważają słowne pochwały jako umiarkowanie wpływające na zaangażowanie i sami ich nie stosują zbyt często. Wynika to z przekonania, że wynagrodzenie podstawowe oraz prowizja uznawane są za wystarczające narzędzia do motywowania pracowników.

Możliwość popełniania błędów w pracy to czynnik, który nie jest wysoko ceniony, ale jest często stosowany. W praktyce oznacza to, że brak surowych kar za popełnione błędy nie buduje zaangażowania i więzi z przedsiębiorstwem. Takie rozwiązanie jest często używane, ponieważ najczęściej konsekwencje za popełnione błędy są ponoszone przez całą zborowość. Ponadto, popełnianie błędów jest traktowane

jako część nauki, która w dalszej perspektywie ma przynieść korzyści przedsiębiorstwu. Istotnym jest, aby z pomylek wyciągać wnioski i zmieniać błędne działania.

Atmosfera w pracy może być dobra, zła lub neutralna. Dobra atmosfera to taka, gdzie ludzie chętnie ze sobą współpracują zachowując zasady wzajemnego szacunku. Każde odstępstwo od tej normy będzie powodowało, że atmosfera będzie się kierować w stronę neutralnej lub negatywnej. W pytaniu nie zawarto informacji, czy badaczowi chodziło o atmosferę pomiędzy zatrudnionymi czy atmosferę między przełożonymi i pracownikami. Na dobrą atmosferę w miejscu zatrudnienia składają się takie czynniki jak: współpraca, wzajemna pomoc, brak niezdrowej rywalizacji, lojalność i poczucie równego traktowania. Takie zachowania gwarantują, że pracownicy będą czuli się częścią wspólnoty, będą pracować pod mniejszą presją, będą bardziej odprężeni i będą lubić to, czym się zajmują.

Atmosfera w pracy ma duży wpływ na efektywność pracowników (według ankietowanych). Wszystkie konikty, szczególnie interpersonalne, utrudniają współpracę, powodując stres, który na niektórych może działać paraliżująco. Pozytywna atmosfera w pracy wpływa na poczucie wspólnoty, pomoc i solidarność. To z kolei jest korzystne dla zatrudnionych oraz dla osób, które rozpoczynają współpracę z przedsiębiorstwem. Respondenci są zgodni w kwestii oceny wpływu atmosfery w pracy na zaangażowanie pracowników i uważają ją za czynnik, który mocno wpływa na zaangażowanie zatrudnionych. Co więcej, jest to czynnik często przez nich wykorzystywany.

### **3.3. Funkcje kapitału społecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

W obecnych czasach przedsiębiorstwa muszą funkcjonować w dobie ciągłej zmiany, która związana jest ze wzrostem znaczenia kapitałów niematerialnych. Te zasoby można określić jednym mianem: kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Jednocześnie ważnym aspektem jest fakt, że taki kapitał zawsze tworzą wyłącznie ludzie. Dodatkowo, obok rosnącego znaczenia kapitału intelektualnego, równocześnie rośnie znaczenie społecznych relacji i interakcji w danym przedsiębiorstwie, czyli wzrasta rola kapitału społecznego w organizacji.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że kapitał społeczny przedsiębiorstwa powstaje w ramach jednej struktury społecznej, gdzie budowane są określone więzi społeczne, zarówno w przedsiębiorstwie, jak i jego otoczeniu. Powstawanie nowych relacji i więzi wpływa na tworzenie nowych elementów kapitału społecznego, które są odpowiednie dla danego przedsiębiorstwa. Struktura społeczna w przedsiębiorstwie tworzy się oraz kształtuje w wyniku współpracy, w której uczestniczy kapitał ludzki oraz kapitał relacyjny. Znajdują się one wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu.

Relacje, jakie istnieją między współpracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa mają wpływ na wiele czynników: atmosfera w pracy, podnoszenie poziomu efektywności działań, motywacja do pracy. Natomiast relacje zewnętrzne wpływają na inne czynniki: możliwość szybkiego przepływu wiedzy, kooperacja pomiędzy różnymi podmiotami. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma możliwość płynnego przystosowania się do nowych wymagań dynamicznie rozwijającego się otoczenia. To pokazuje, że kapitał społeczny wywiera istotny wpływ na jakość i sposób funkcjonowania konkretnej grupy. Tym samym, przedsiębiorstwo również jest jednym z rodzajów takiej zbiorowości i tam także odpowiednie zarządzanie kapitałem społecznym jest zasadne. Organizacja stanowi system społeczno-techniczny i powstaje w wyniku połączenia pracy ludzi oraz materialno-technicznymi lub rzeczowymi środkami działania. To oznacza, że organizacja składa się z elementów społecznych i technicznych. Do elementów społecznych należą ludzie i relacje ich łączące, a także symboliczne wartości takie jak: cele, formalne reguły, strategie, misje, natomiast do elementów technicznych zalicza się: technologia, wyposażenie, maszyny i narzędzia oraz budynki i urządzenia. Występowanie społecznych aspektów organizacji przekłada się na tworzenie i funkcjonowanie kapitału społecznego w organizacji.

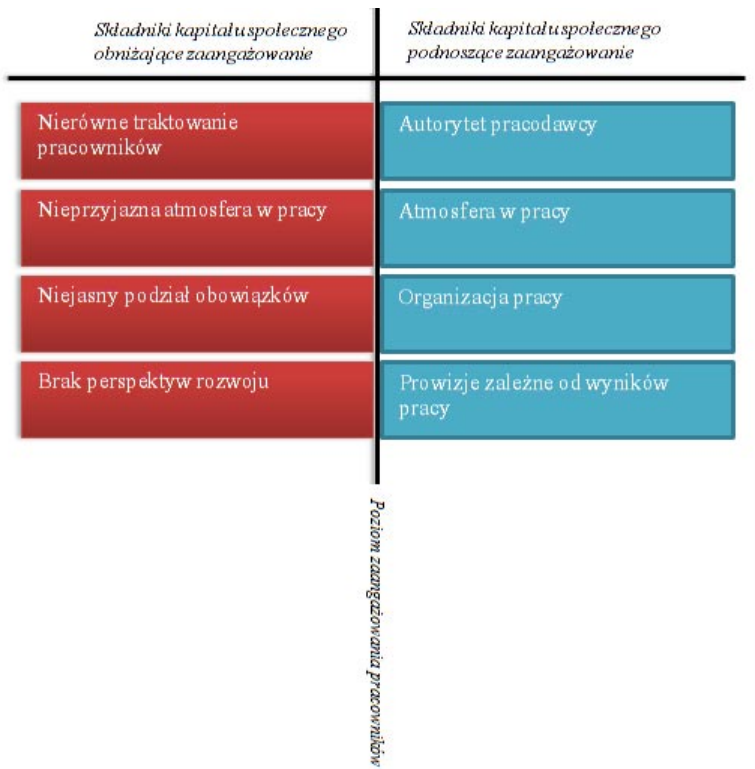
Dla przedsiębiorstwa znaczenie kapitału społecznego związane jest głównie z wpływem, jaki wywiera on na pozostałe zasoby organizacji, materialne i niematerialne. Struktura społeczna w przedsiębiorstwie zmienia się i ewoluuje poprzez budowanie coraz nowszych połączeń lub rozbudowanie tych istniejących. Tworzenie nowych więzi stwarza przedsiębiorstwu szanse na efektywne wykorzystywanie zasobów, a także na wymianę pomiędzy jednostkami wewnątrzorganizacyjnymi z jednostkami z otoczenia (klienci, dostawcy, odbiorcy).

Dzięki odpowiedniej polityce przedsiębiorstwa kapitał społeczny może zwiększyć sprawność funkcjonowania społeczności i zdolność realizowania zbiorowych przedsięwzięć. Ułatwia spontaniczną współpracę i skoordynowanie poszczególnych jednostek. Tworzenie kapitału społecznego obejmuje wprowadzanie zmian w stosunki międzyludzkie, które następnie wpłyną na ułatwienie współpracy oraz współdziałania.

W kapitale społecznym istotnym elementem podczas tworzenia jest istnienie sieci powiązań między grupami lub jednostkami. Ważną zasadą jest zasada wzajemności, opierająca się na działaniu przynoszącym korzyść innym, nawet kosztem własnych interesów, ale pod warunkiem późniejszego odwzajemnienia. Aktywność w atmosferze zaufania stwarza warunki do podejmowania ryzyka przez uczestników organizacji. Dzięki temu można założyć, że pozostali zachowają się zgodnie z założeniami, oczekiwaniami i okażą sobie wzajemne wsparcie. Połączenie uczestnictwa w sieci, wzajemnego zaufania oraz norm i wzajemności buduje silną wspólnotę (dzięki temu każdy członek ma dostęp do wszystkich zasobów, ale nikt nie posiada ich na wyłączność). Każdy człowiek wspólnoty czuje, że lepiej być w niej, niż poza nią. Normy społeczne są niepisanymi, ale powszechnie zrozumiałymi i stosowanymi zasadami lub wartościami, określającymi zachowania pożądane i niepożądane, a aktywna postawa zakłada spontaniczne i aktywne zaangażowanie się ludzi we wspólne działania.

Na podstawie wyników przeprowadzonego badania wyodrębniło kategorie czynników kapitału społecznego podnoszące i obniżające zaangażowanie pracowników.

## Rysunek 1. Czynniki kapitału społecznego podnoszące i obniżające zaangażowanie pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Zarządzanie kapitałem społecznym w przedsiębiorstwie przynosi mu szereg korzyści, które można sklasyfikować ze względu na korzyści dla jednostki, grupy oraz korzyści dla przedsiębiorstwa.

Wśród korzyści dla jednostki wymienia się: otwieranie kanałów komunikacji niezbędnych do zgromadzenia informacji, jest pomocne w znalezieniu pracy, wpływa na rozwój przedsiębiorczości, a kolejno daje możliwość tworzenia nowych podmiotów gospodarczych, wpływa na sposób postrzegania rzeczywistości, pomaga i pozwala na osiągnięcie sukcesu zawodowego, podnosi poziom przynależności do danej społeczności i zaspokaja potrzebę kontaktów interpersonalnych.

Korzyści dla grupy wynikające z zarządzania kapitałem społecznym w przedsiębiorstwie to: ułatwienie transferu wiedzy pomiędzy członkami grupy, umożliwienie korzystania z zasobów, które są w dyspozycji innych jednostek, możliwość wspólnego zrozumienia

terminów i ich wykorzystywanie. Ponadto stanowi kulturowy wyróżnik grupy, korzystnie wpływa na tworzenie klimatu współpracy oraz zwiększa spójność i kompletność działań.

Korzyści dla przedsiębiorstw, które są związane z zarządzaniem kapitałem społecznym to podniesienie wiarygodności, łatwiejsze tworzenie sieci partnerskich relacji, łatwiejsze budowanie kapitału intelektualnego firmy, uproszczenie wymiany zasobów z innymi podmiotami, ułatwienie i usystematyzowanie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, umożliwienie rozwoju przywództwa oraz uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Ponadto pozwala to na rozszerzenie rynku zbytu, wpływa na innowacyjność produktu, a także podnosi wyniki przedsiębiorstwa. Zmniejsza koszty transakcyjne, ponieważ wpływa na wewnętrzne uczenie się przedsiębiorstwa, a także zwiększa stabilność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jak pokazuje powyższe, zarządzanie kapitałem społecznym w przedsiębiorstwie ma wiele pozytywnych cech, które wpływają także na otoczenie przedsiębiorstwa i zwiększają poziom rzetelności kontrahentów, spadek przypadków korupcji i skrócenie procesu inwestycyjnego.

Należy przy tym jednak zauważyć, że kapitał społeczny w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie jest postrzegany wyłącznie jednoznacznie pozytywnie, co w praktyce oznaczać może, że zdarzają się przypadki, kiedy w wyniku jego niewłaściwego zastosowania przynosi przedsiębiorstwu negatywne konsekwencje. Badacze są zgodni: akceptując korzystny wpływ kapitału społecznego na społeczeństwo i gospodarkę podnoszą, że w pewnych sytuacjach zasób kapitału społecznego (niektórzy mówią nawet o nadmiarze) może mieć negatywny wpływ. W takim wypadku mówi się o kapitale niekorzystnym, negatywnym lub ujemnym.

W odniesieniu do zarządzania kapitałem społecznym w przedsiębiorstwie można wyróżnić takie aspekty negatywne, jak wykluczenie, które oznacza, że do dóbr takich, jak wartości materialne, stanowiska lub przywileje dopuszcza się wąskie grono wyróżnionej grupy społecznej. Presja wywierana przez niektóre grupy społeczne może być nieproporcjonalna do oczekiwanych przez nie świadczeń. Obniżanie wymagań związanych z działaniami społecznymi, które podyktowane jest wypaczeniem zasad. Negatywne skutki można również obserwować między innymi w sytuacji, kiedy zbyt silne więzi wewnątrz grupy

utrudniają zawieranie relacji z jednostkami spoza grupy lub bezpośrednio wpływają na zamknięcie się grupy na nowe wartości i trendy lub ograniczają wolność poszczególnych członków.

Warto nadmienić, że respektowanie norm tworzących kapitał społeczny ma dwojaki charakter i niesie za sobą różne konsekwencje dla przedsiębiorstwa, z jednej strony, będąc ułatwieniem dla pewnych działań, a z drugiej ograniczeniem dla innych. Niektóre formy kapitału społecznego mogą więc stymulować zaangażowanie w działalność na rzecz dobra publicznego i wspólnoty miejscowej, a równocześnie ograniczać aktywność ekonomiczną. Dlatego tak istotne jest właściwe kształtowanie poziomu kapitału społecznego, które opiera się na dbałości o aspekty społeczne oraz gospodarcze, a to wymaga zachowania odpowiednich proporcji pomiędzy nimi.

Innym aspektem, wartym omówienia, jest zjawisko nadwyżki kapitału społecznego w przedsiębiorstwie. Taki stan rzeczy może mieć ujemne skutki i objawia się w formie nepotyzmu, działań korupcyjnych oraz klientelizmu, a to bezpośrednio wpływa na rozwój nieuczciwej konkurencji. Wymienione cechy są charakterystyczne dla społeczeństw o niskim poziomie kapitału społecznego. Tym samym można wysnuć wniosek, że zarządzanie kapitałem społecznym o niskiej jakości może przynieść rezultaty odwrotne od oczekiwanych i mieć negatywny charakter.

Właściwie kształtowany kapitał społeczny organizacji jest źródłem innowacyjności przedsiębiorczości, podnosi poziom konkurencyjności oraz zrównoważonego rozwoju. Koncepcja kapitału społecznego staje się istotniejsza szczególnie w tych przedsiębiorstwach, gdzie podstawowym zasobem strategicznym jest wiedza. Chcąc wytworzyć przewagę konkurencyjną wśród przedsiębiorstw, gdzie o wartości organizacji decyduje kapitał intelektualny, należy dobrze sformułować wartości firmy, ponieważ od ludzi zależy realizacja celów, zarówno operacyjnych, jak i strategicznych.

Szukając odpowiedzi na pytanie: jak powinno się konstruować kapitał społeczny organizacji w zakresie zaangażowania pracowników, stworzono model działań z zakresu kapitału społecznego organizacji, podnoszących zaangażowanie pracowników.



## Rysunek 2. Model działań z zakresu kapitału społecznego organizacji, podnoszących zaangażowanie pracowników

<b>Czynniki odpowiedzialne za zaangażowanie pracowników</b>	<b>Wzrost kapitału społecznego</b>	<b>Wpływ na efektywność organizacji</b>
<b>Indywidualne:</b>		przewaga konkurencyjna
zadowolenie z miejsca pracy		zwiększona żywotność organizacji
tworzenie koleżeńskiej atmosfery		innowacyjność działania
		możliwość planowania w dłuższej perspektywie
<b>Zbiorowe:</b>		stałość i trwałość przedsiębiorstwa
budowanie autorytetu		
nagradzanie prowizyjne i premie		
organizowanie zadań oraz miejsca pracy		

Źródło: opracowanie własne.

W modelu zawarto wyłącznie działania podnoszące zaangażowanie, które wskazali ankietowani jako najbardziej skuteczne. Działanie te zostały podzielone na indywidualne oraz zbiorowe, kierując się kryterium zależności, tzn. część działań angażujących jest kwestią pracowników, a część leży po stronie przedsiębiorstwa. Jednocześnie wszystkie te czynniki są od siebie zależne, tj. autorytet pracodawcy jest związany z przyjazną atmosferą w pracy. Za koleżeńską atmosferę odpowiadają także sami zatrudnieni, samodzielnie kreując sposób działań współpracowniczych. Wyżej wymienione czynności prowadzą do wzrostu kapitału społecznego organizacji, a to z kolei bezpośrednio wpływa na efektywność przedsiębiorstwa, poprzez zapewnienie konkurencyjności oraz zapewnieniu jest stałości i trwałości. Zaangażowany pracownik, nawet zatrudniony na najniższym stanowisku, ma realny wpływ na działanie całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie przedsiębiorstwo i polityka personalna prowadzona w nim bezpośrednio wpływa na zaangażowanie tego zatrudnionego. Znając zależności pomiędzy tymi

czynnikami należy w sposób wyważony prowadzić politykę motywacyjną pracowników, nie pomijając żadnego aspektu, choćby wydawał się z pozoru błahy. Jak udowodniono w badaniu, poziom zaangażowania pracowników podnosi nie tylko wynagrodzenie, ale poczucie szacunku i wizja misji oraz wspólne poglądy z celem przedsiębiorstwa.

## **Bibliografia:**

- Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997
- Łochnicka D., „Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji”, *Studia prawno-ekonomiczne*, t. XCIV, Łódź 2015
- Moczyłowska J., „Zaangażowanie pracowników - aspekty psychologiczne i organizacyjne”, *Myśl ekonomiczna i polityczna*, Nr 4, Lublin 2013
- Szymański, M. J., *Socjologia edukacji. Zarys problematyki*, Wyd. Impuls, Kraków 2013