

# **Czynniki kształtowania kapitału społecznego w organizacji**

**Redaktor tomu  
Adam Grzegorzczak**

**Zeszyty Naukowe WSP nr 4/2017**

Redakcja naukowa  
Adam Grzegorzcyk

Autorzy  
Ewa Szymańska  
Karolina Domańska  
Adam Grzegorzcyk

Recenzent  
prof. nadzw. dr hab. Wojciech Werpachowski

Korekta  
Krzysztof Koczur

Łamanie  
Krzysztof Koczur  
Studio WSP

© Wyższa Szkoła Promocji  
Warszawa 2018  
All rights reserved

ISSN 1734-4468

Wydawca:  
Wyższa Szkoła Promocji  
Pl.Defilad 1  
00-901 Warszawa  
[www.wsp.pl](http://www.wsp.pl)



# Spis treści:

<b>Koncepcja kapitału społecznego</b> .....	6
Pojęcie kapitału społecznego .....	7
Elementy kapitału społecznego.....	11
Rodzaje kapitału społecznego.....	15
Funkcje kapitału społecznego.....	18
Obszary oddziaływania kapitału społecznego.....	20
Bibliografia.....	22
<b>Zarządzanie kapitałem społecznym w organizacji</b> .....	25
Kapitał społeczny a kapitał ludzki.....	26
Pomiar kapitału społecznego.....	32
Zarządzanie kapitałem społecznym.....	37
Bibliografia.....	40
<b>Zaangażowanie pracowników jako czynnik budowania kapitału społecznego organizacji</b> .....	43
Pojęcie i rodzaje zaangażowania.....	44
Czynniki zaangażowania wyniki badań empirycznych.....	47
Funkcje kapitału społecznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	53
Bibliografia.....	60



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

# Koncepcja kapitału społecznego

*Ewa Szymańska*

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

## **Abstrakt**

Artykuł podejmuje zagadnienie koncepcji kapitału społecznego w celu odróżnienia jej od innych współczesnych koncepcji zarządzania, jak zarządzanie zasobami ludzkimi, czy zarządzanie kapitałem intelektualnym. Dokonano przeglądu definicji pojęcia kapitału społecznego. Wyodrębniono jego elementy składowe. Z odwołaniem do wielu typologii przedstawiono rodzaje kapitału społecznego. Finalnie opisano funkcje i pola oddziaływania kapitału społecznego.

### **Słowa kluczowe:**

Kapitał społeczny, relacje, normy społeczne, zaufanie, empatia

## **Abstract:**

The article deals with the concept of social capital in order to distinguish it from other contemporary concepts of management, such as human resource management or intellectual capital management. The definition of the concept of social capital has been reviewed. Its

components have been separated. Many types of social capital are presented with reference to many typologies. Finally, the functions and fields of influence of social capital have been described.

**Key words:**

Social capital, relationships, social norms, trust, empathy

## **Wstęp**

Zjawisko kapitału społecznego pojawiło się w zakresie zainteresowań nauki o zarządzaniu dopiero pod koniec XX wieku. Zjawisko to zostało dość szybko zbagatelizowane i wchłonięte przez koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kapitałem intelektualnym. Celem artykułu jest wykazanie odrębności kapitału społecznego od wskazanych koncepcji i określenie jego pola znaczeniowego.

### **1. Pojęcie kapitału społecznego**

W literaturze istnieje wiele definicji kapitału społecznego, różniących się nie tylko ze względu na datę powstawania (i reprezentowany w danym czasie pogląd na to zjawisko), ale także ze względu na perspektywę postrzegania.

Francis Fukuyama zdefiniował kapitał społeczny jako pewnego rodzaju atrybut jedynie stabilnych społeczności, w których istnieje trwały system polityczny, a także system prawny. Autor ten podał następującą definicję dotyczącą kapitału społecznego: „Kapitał społeczny można najprościej zdefiniować jako zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie”. Jego zdaniem przestrzeganie wspólnych norm oraz wartości stworzyć może pole dla zaufania, zaś zaufanie funkcjonuje niczym pewnego rodzaju smar, jaki powiększa wydajność funkcjonowania każdej grupy lub instytucji<sup>1</sup>.

Reprezentująca perspektywę zasobową Katarzyna Sierocińska twierdzi, że „kapitał społeczny to zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub

---

<sup>1</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 20-39.

bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc, z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiary - godności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa”. Autorka uważa, że interpretacja pojęcia kapitału społecznego zawiera określone wyjaśnienie rzeczywistości społeczno-gospodarczej i poszukuje przyczyn nierównomiernego rozwoju danego społeczeństwa w tym zakresie<sup>2</sup>.

Józef Łobocki wskazuje, że kapitał społeczny są to nagromadzone w długim okresie korzystne efekty zewnętrzne interakcji społecznych oraz ekonomicznych. Tak rozumiane korzyści, zinternalizowane przez dane społeczności, stają się ich aktywem, zaś użyte z pozostałymi zasobami powodują powstawanie efektu synergii. Definicja taka akcentuje zarówno sposób powstawania kapitału danego społecznego, jak również jego produktywny charakter. Tak interpretowany kapitał społeczny nie jest jednak wytworem celowej działalności inwestycyjnej, a jest w szczególności pozytywnym efektem powtarzających się działań społecznych oraz ekonomicznych<sup>3</sup>.

W literaturze podkreśla się, iż kapitał społeczny tworzy się zarówno podczas kontaktów społecznych, jak również podczas interakcji ekonomicznych. Trzeba jednak wskazać, że dla socjologów kontakty ekonomiczne nie zawsze są tak mocno akcentowane. Nietrudno natomiast zauważyć, że w zwykłym, codziennym funkcjonowaniu danego społeczeństwa liczebność kontaktów powiązanych z wymianą ekwiwalentną zdecydowanie przewyższa te społeczne. W praktyce, interakcje ekonomiczne posiadają charakter powtarzających się wielokrotnie. Oznacza to, że ten sam czynnik ekonomiczny może oddziaływać na człowieka wiele razy, w cykliczny sposób. Może to być przykładowo wynagrodzenie za pracę. Jest ono uzyskiwane najczęściej w okresach miesięcznych i za każdym razem w określony sposób wpływa na tworzenie kapitału społecznego<sup>4</sup>.

Zdaniem Jamesa Colemana kapitał społeczny jest atrybutem nie-licznych grup społecznych, w których to nawiązywane są bardzo silne relacje. Poszczególni ludzie łączą się w większe grupy w celu realizacji

---

<sup>2</sup> K. Sierocińska, „Kapitał społeczny. Definiowanie. Pomiar. Typy”, *Studia Ekonomiczne*, 2011, nr 1 (68).

<sup>3</sup> J. Łobocki, „Kapitał społeczny jako kategoria ekonomiczna”, [w:] U. Zagóra-Jonszta, K. Nagel (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne*, Katowice 2013, s. 80-89.

<sup>4</sup> *Ibidem*



własnych celów, lecz przy okazji w miarę powstawania w małych społecznościach więzów międzyludzkich, pojawia się pewna dodatkowa jakość – czyli kapitał społeczny – jaki staje się zasobem wszystkich oraz wszyscy, nawet nowi członkowie konkretnej grupy, mogą z niego zaczerpnąć wielu korzyści. Kapitał społeczny w takim rozumieniu nie jest stworzony przez człowieka w sposób świadomy, lecz jest wypadkową powstawania w nielicznych społecznościach mocnych więzi, jakie nawiązane zostały z powodu posiadania celów indywidualnych. W taki właśnie sposób cele indywidualne mogą przekształcić się w korzyści, które płyną z przyjacielskich relacji nawiązanych z pozostałymi ludźmi<sup>5</sup>.

Zdaniem Roberta Putmana przez kapitał społeczny rozumie się cechy organizacji społecznych takich, jak między innymi sieci (układy) jednostek albo gospodarstw domowych, a także powiązanych z nimi norm oraz wartości, jakie kreują efekty zewnętrzne dla całości danej wspólnoty. Putmana interesowały w szczególności duże społeczności, ponieważ uznał, iż choć relacje na poziomie tych większych struktur są trochę słabsze, to jednak mają one większe znaczenie dla wzrostu gospodarczego, aniżeli silne relacje nawiązywane w stosunkowo małych społecznościach. Putman uznał również za bardzo ważną cechę kapitału społecznego zaufanie oraz wspólne wartości, jakie posiadają członkowie konkretnej społeczności. Nie jest to jednakże w pełni wystarczające do powstawania kapitału społecznego. Na temat zasobności w kapitał społeczny świadczyć mogą oddolne przejawy samoorganizowania się ludzi, a także zaangażowania obywatelskiego. Kiedy jednostki ludzkie o zbliżonych cnotach obywatelskich spotykają się oraz nawiązują relacje, powstaje wówczas dodatkowa wspólna jakość, jaka to przynosi w praktyce korzyści wszystkim członkom danej społeczności, a tak rozumiany kapitał społeczny jest ich wspólnym i publicznym dobrem. Putman podkreśla jednakże, iż dobrze powiązana jednostka społeczna w słabo powiązonym ze sobą społeczeństwie nie będzie tak produktywna, jak ma to miejsce w przypadku dobrze powiązanej jednostki w dobrze powiązonym ze sobą społeczeństwie. A nawet bardzo słabo powiązana jednostka czerpać może korzyści ze skutków ubocznych życia w mocno związanym społeczeństwie. Kapitał społeczny jednocześnie może być zatem „dobrem prywatnym”

---

<sup>5</sup> J. S. Coleman za: C. Trutkowski, S. Mandes, Kapitał społeczny w małych miastach, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 56-59.

oraz „dobrem publicznym”. Niektóre korzyści z faktu zainwestowania w kapitał społeczny przypadają osobom postronnym, inne premiują natomiast własne interesy osoby, która dokonuje inwestycji<sup>6</sup>.

Krzysztof Kostro poszukuje powiązania kapitału społecznego z głównymi cechami kapitału rzeczowego, w ujęciu ekonomicznym. Udowodnił on, iż kapitał społeczny określa rzeczywisty zasób, którego to istnienie posiada znaczenie społeczne. Kostro wymienia następujące cechy dotyczące kapitału społecznego: produkcja, transformacja, różnorodność, proces inwestycji, zbywalność, różne stopnie trwałości, przewidywalność, koszt alternatywny, dbałość o kapitał społeczny. Kapitał społeczny jest produktywny, ponieważ pozwala na uzyskiwanie określonych celów. Cele te nie mogłyby zostać zrealizowane w sytuacji, kiedy kapitał ten nie występowałby. Kapitał społeczny buduje się przy używaniu konkretnych zasobów materialnych, pracy, pieniężnych oraz czasu. Transformacja kapitału społecznego opiera się na tym, że może on podlegać przekształceniom. Trzeba wskazać, iż kapitał społeczny ma zdolność przekształcania jednych dóbr (zasobów materialnych, pieniężnych, pracy i czasu) w różne korzyści, które nie są możliwe do osiągnięcia w odmienne sposób (na przykład korzystanie z cudzej wiedzy, zapewnienia uprzywilejowanego traktowania, umiejętności, otrzymanie wsparcia emocjonalnego albo pomocy w trudnej sytuacji, i tak dalej). Ten proces zmian dokonywany może być między innymi poprzez inwestowanie w kapitał społeczny. Zasoby materialne, zasoby pieniężne, praca oraz czas są „inwestowane” w stworzenie ogólnego klimatu sprzyjającego wzajemnemu zaufaniu. Mocniejsze więzi wymagają zdecydowanie większych inwestycji, słabsze z kolei mniejszych. O kapitał społeczny należy szczególnie mocno dbać. Jest on bardzo ważny dla każdej jednostki organizacyjnej. Dostarcza on jej ogromnych korzyści, co przejawia się między innymi w budowaniu przewagi konkurencyjnej. By kapitał społeczny zachował swą produktywność, powinien być co określony czas „uruchamiany”. W przypadku kapitału społecznego można mówić o jego różnorodności. Tak samo jak kapitał rzeczowy, kapitał społeczny charakteryzuje się heterogenicznością. W przypadku kosztu alternatywnego należy mieć na uwadze to, że kapitał społeczny, jego tworzenie oraz zmiany poprzedza odpowiednia kumulacja zysków oraz korzyści. Różne stopnie trwałości polegają na

---

<sup>6</sup>R. Putman, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 35-39.

tym, że od rodzaju relacji zależy to, jaki jest ich czas trwania. Przewidywalność kapitału społecznego polega na tym, że znając odpowiedni rodzaj relacji (czyli stopień trwałości kapitału społecznego), przewidzieć można niektóre sytuacje. Ostatnią cechą kapitału społecznego jest to, że taka cecha kapitału społecznego występuje wyłącznie po części, ponieważ nie jest możliwe odsprzedanie oraz wynajęcie kapitału społecznego. Cecha ta określana jest jako zbywalność. W określonej formie przekazać albo odziedziczyć można kapitał społeczny (na przykład znajomi rodziców stają się też znajomymi dzieci)<sup>7</sup>.

## 2. Elementy kapitału społecznego

Dla poznania, czym jest kapitał społeczny, ważne są nie tylko definicje, ale i istotne jest rozróżnienie jego poszczególnych elementów składowych. Należą do nich przede wszystkim kapitał wiedzy, kapitał intelektualny, proces zarządzania wiedzą, kapitał relacyjny, normy etyczne, społeczne i kulturowe, empatia, zaufanie, zaangażowanie, identyfikacja i inne.

Wiedza jest to pojęcie bardzo trudne do jednoznacznego zdefiniowania. W oparciu o kryterium logiki, wiedza jest zbiorem reguł oraz faktów. Zgodnie ze Słownikiem języka polskiego, wiedza stanowi zestaw wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się, czyli jest to zasób informacji z jakiejś dziedziny. Nieco inną definicję wskazują źródła z zakresu psychologii poznawczej. Według nich, wiedza stanowi formę trwałej reprezentacji rzeczywistości, posiadająca postać uporządkowanej, a także wzajemnie powiązanej struktury informacyjnej, kodowanej w tak zwanej pamięci długotrwałej. Wiedza ta znajduje się w społeczeństwie. Od tego, jak bardzo będzie rozwinięta, zależy rozwój kapitału społecznego<sup>8</sup>.

Kapitał intelektualny jest to wiedza, jak może zostać potem przekształcona w wartości. Jest to statyczne zobrazowanie dynamicznego

---

<sup>7</sup> K. Kostro, „Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej”, *Gospodarka Narodowa*, 2005, nr 7-8, s. 8

<sup>8</sup> M. Fryknowski, P. Starosta, „Kapitał społeczny i jego użytkownicy”, *Przegląd Socjologiczny*, 2008, tom 1, s. 31-62; J. Bartkowski, „Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym”, [w:] M. Herbst, *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2008, s. 54 i n.; F. Fukuyama, op. cit.: K. Sierocińska, op. cit., s. 70-87; J. Czapiński, *Polska – państwo*, „Współczesna Gospodarka i Administracja Publiczna”, *Gazeta Sympozjalna* 2007, nr 9, s. 7 i nast.

procesu zarządzania tą wiedzą. Kapitał intelektualny może być traktowany też jako ważny kapitał finansowy. Pojęcie kapitału intelektualnego w literaturze definiowane jest na wiele sposobów. W pierwszym z tych obszarów kapitał intelektualny organizacji jest to suma wszytkiej wiedzy, którą posiadają jednostki w organizacji, zaś która daje podmiotowi gospodarczemu przewagę konkurencyjną na rynku. W innym podejściu kapitał intelektualny składa się z czterech elementów, czyli: dziedzictwa genetycznego, edukacji, doświadczenia oraz postawa wobec życia lub biznesu. Kapitał intelektualny – zgodnie z literaturą - zawiera w sobie w znacznej części wiedzę całej organizacji. Poza tym, kapitał społeczny to zdolności oraz umiejętności do wykorzystania wiedzy we wspólnocie społecznej<sup>9</sup>.

Zarządzanie wiedzą zdefiniować można jako ogół działań, które to służą identyfikacji, zachowaniu, upowszechnieniu lub wykorzystaniu wiedzy jawnej oraz ukrytej personelu przedsiębiorstwa dla podniesienia sprawności i efektywności działań pracowników. Niektóre publikacje traktują zarządzanie wiedzą jedynie z technicznego punktu widzenia, jako zestaw procedur oraz środków technicznych, które zapewniają przenoszenie osobistego doświadczenia lub wiedzy członka danej organizacji do bazy danych organizacji oraz zapewnianie przechowywania/dystrybucji potrzebnych informacji pośród uprawnionych członków konkretnej organizacji<sup>10</sup>. Wydaje się to jednakże być zbyt wąskim podejściem, nieuwzględniającym ludzkiego kontekstu problematyki wiedzy, takiego jak na przykład poziom motywacji, aspekty socjologiczne oraz społeczne, inteligencję, a także kompetencje komunikacyjne.

Kapitał relacyjny określa zasoby powiązane z relacjami o charakterze międzyludzkim, umiejętności nawiązywania i podtrzymywania bliskich oraz trwałych związków, budowania swojej własnej sieci społecznej. Właśnie to, jak czuje się dany człowiek, co wie, kogo poślubi, czy zachoruje, ale również ile zarabia, zależy od tego, jak jest powiązany z innymi osobami. Za pośrednictwem rozbudowanej sieci społecznych przenoszą się na przykład szczęście, miłość oraz dobro. Dlatego to, ilu oraz jakich ma się znajomych lub przyjaciół można

---

<sup>9</sup> D. Dziuba, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000, s. 61.

<sup>10</sup> M. Fryknowski, P. Starosta, op.cit., s. 31-62; J. Bartkowski, op.cit., s. 54 i n.; F. Fukuyama, op.cit.; K. Sierocińska, op. cit., s. 70 – 87; J. Czapiński, s. 7 i n.

wykorzystywać w życiu zawodowym. Koledzy oraz koleżanki ze szkoły, studiów albo poprzedniej pracy to bardzo cenny element kapitału relacyjnego, buduje się przez całe życie. Dlatego więc warto czerpać z niego wiele korzyści.

W kontekście kapitału społecznego normy etyczne można zdefiniować jako osobiste przekonania danej jednostki dotyczące zachowania słusznego oraz niesłusznego. Osoby, które wykazują się wysokim poziomem etycznym, kapitał społeczny będą rozwijać w zupełnie inny sposób, niż osoby, które takiej etyki nie uznają. Dotyczy to między innymi kwestii kłamstwa czy manipulowania innymi. Osoba etyczna będzie unikać takich sytuacji. Osoba, która zaś nie ma takiej cechy wykorzysta na przykład manipulację w celu sprzedaży danego towaru<sup>11</sup>. Normy społeczne bezpośrednio wynikają z przyjętego systemu wartości oraz określane są najczęściej jako niepisane zasady, na których to oparte są stosunki społeczne w danej grupie. Poza tym „normę społeczną określić można jako standardowy, czy też zalecany sposób zachowania się członków danego społeczeństwa lub grupy społecznej. Normy mogą mieć charakter powszechny, to znaczy odnosić do wszystkich ludzi będących członkami danej kultury lub dotyczyć jedynie pewnych, niekiedy dość małych grup społecznych”. Normy kultury to z kolei ogół nieformalnych reguł, nakazów oraz zakazów wytwarzany przez społeczność zamieszkującą określone terytorium. Powstały one aby ułatwiać człowiekowi życie, stwarzać poczucie bezpieczeństwa oraz zachowywać dobre stosunki o charakterze międzyludzkim. Ściśle powiązane to jest ze wcześniej omówionymi już standardami etycznymi<sup>12</sup>.

Empatia przejawia się umiejętnościami rozpoznawania oraz rozumienia emocji, które przeżywają inne osoby w organizacji. Od tego, w jaki sposób dana osoba będzie odczuwać emocje innych osób, zależy również to, w jakim kierunku będzie prowadzony rozwój kapitału społecznego. Pozytywne emocje mogą doprowadzić do wzrostu tego kapitału. W przypadku emocji negatywnych, sytuacja ta może kształtować się w sposób przeciwny<sup>13</sup>.

Zgodnie z literaturą przedmiotu, „wzajemne zaufanie w sposób oczywisty jest zarówno warunkiem, jak i efektem grupowej współpra-

---

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> Ibidem

<sup>13</sup> Ibidem

cy. Jest ono metaforycznie określane jako ułatwiający je katalizator, a sieci wzajemnego zaufania tworzą emocjonalną podstawę dla osiągnięcia wspólnego sukcesu. W efekcie przyczynia się do umocnienia tak zwany team spirit, czyli morale grupy”<sup>14</sup>.

Zaangażowanie, aktywność zrzeszeniowa i w zakresie uczestnictwa dokładnie określają chęć danego człowieka do angażowania w relacje międzyludzkie. W związku z tym kapitał społeczny będzie chciał się podnosić tylko wówczas, kiedy sami ludzie będą chcieli się angażować w relacje, czy chcieli nawiązywać się pomiędzy sobą relacje. Można w tym kontekście wskazać na pewne zależności. Mianowicie, im wyższy poziom zaufania w danym zespole ludzkim, tym wyższy poziom rozwoju kapitału społecznego<sup>15</sup>.

Powyższe elementy kapitału społecznego nie są jedyne, z jakimi można się spotkać w literaturze przedmiotu. Do kategorii tych można zaliczyć dodatkowo również takie komponenty, jak między innymi: prestiż w organizacji, władza, zamożność, uczciwość, lojalność, sieci komunikacyjne. Władza dotyczy osoby, która decyduje o kierunku rozwoju kapitału społecznego. Prestiż w organizacji dotyczy zarówno całej organizacji, w której rozwija się kapitał społeczny, jak i poszczególnych jednostek, jakie są związane z danym kapitałem. Wysoki prestiż przekłada się w pozytywny sposób na odbiór tego kapitału oraz na jego potencjał rozwojowy i znaczenie dla otoczenia. Lojalność to zaangażowanie osób decydujących o kapitale społecznym w organizacji do kontynuowania swojej pracy w celu jego rozwoju<sup>16</sup>. Uczciwość oznacza postępowanie członków organizacji w sposób zgodny z przepisami prawa oraz standardami etycznymi<sup>17</sup>. Sieci komunikacyjne to sposoby porozumiewania się pomiędzy członkami danej organizacji, jak również pomiędzy tą organizacją a jej otoczeniem<sup>18</sup>. Zamożność to z kolei zaplecze finansowe/ekonomiczne, jakim dysponuje dany kapitał społeczny<sup>19</sup>.

---

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> A. Grzegorzczak, *Mapy recepcji reklamy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 102–108.

<sup>16</sup> M. Trojanowski, *Marketing bezpośredni. Koncepcja - zarządzanie - instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 146.

<sup>17</sup> *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Tom IV, Warszawa 2014, s. 218.

<sup>18</sup> W. Błaszczak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 167.

<sup>19</sup> *Słownik Języka Polskiego*, op.cit, s. 415.

### 3. Rodzaje kapitału społecznego

Kapitał społeczny nie jest pojęciem jednolitym. W jego strukturze można wymienić kilka rodzajów. Podstawowe z tych klasyfikacji zostały zaprezentowane poniżej.

Pierwsza z analizowanych typologii jest autorstwa R. Putmana. Jest ona jedną z najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu. Wskazuje on na więzi inkluzywne oraz więzi łączące. Więzy inkluzywne, czyli spajające nakierowane są do wewnątrz społeczeństwa, pozwalają na wzmacnianie wykluczonych społeczności oraz grup homogenicznych, na przykład etnicznych organizacji w zakresie bratniej pomocy. Więzy o charakterze inkluzywnym najbardziej przypominają takie więzi, jakie są w danej rodzinie oraz w innych rodzajach homogenicznych grup. Wzbogacają poszczególnych ludzi w konkretne wartości oraz idee istotne dla małych kręgów społecznych, jakie zamykają się na konkurencyjne wizje w zakresie ładu kulturowego. Więzy te ustanawiają porządek w organizacji, który chroni status quo. Więzy o charakterze inkluzywnym budują tak zwany społeczny kapitał spajający. Więzy łączące, czyli ekskluzywne ukierunkowane są bezpośrednio na zewnątrz, łączą różnorodności oraz pozwalają na wykorzystywanie różnych zewnętrznych aktywów lub rozprzestrzenianych informacji. Budują tak zwany społeczny kapitał ekskluzywny. Więzy ekskluzywne tworzone są w tak zwanych grupach heterogenicznych, jakie łączą ludzi z różnych zinstytucjonalizowanych struktur, na przykład znajomych oraz sąsiadów. Istnienie takich więzi oznacza otwartość ludzi na powstanie relacji pomiędzy zróżnicowanymi kategoriami społecznymi, pomimo różnic wyznawanych wartości oraz odmiennych zakorzeń życiowych. Są to bardzo słabe więzi w oparciu o kryterium emocjonalne, jednakże mogą spełniać ważną rolę na przykład w procesie zmian sytuacji życiowej. Oba typy więzi nie są wyłączające się. Relacje w wielu grupach społecznych mogą jednocześnie być inkluzywne oraz ekskluzywne, czyli spajające i łączące<sup>20</sup>.

Często cytowanym polskim autorem zajmujących się kapitałem społecznym jest Jarosław Działek. Jego typologia kapitału społecznego obejmuje: zamykający i otwierający. Kapitał społeczny zamykający w pewnym sensie zamyka daną społeczność poprzez związanie ze sobą

---

<sup>20</sup> R. Putman, za: K. Sierocińska, op. cit., s. 70 i n.

osób, które dobrze się znają. Odnosi się on do zakorzenienia w konkretnych strukturach społecznych najniższego szczebla, od poziomu rodziny do niewielkiej społeczności lokalnej. Cechą tych osób jest to, iż wszyscy członkowie tej społeczności znają się bezpośrednio/osobiście, zaś ich wzajemne zaufanie opiera się na bliskich związkach społecznych, bardzo często o charakterze powiązań krwi. W odróżnieniu od kapitału zamykającego, kapitał społeczny otwierający pozwala na wiązanie się ze sobą osób, które wcześniej w ogóle się nie znały. Kapitał ten odnosi się do zaufania oraz umiejętności współpracy z ludźmi, których się nie zna osobiście, z którymi nie wiąże człowieka bezpośredni kontakt. Taki typ kapitału społecznego jest przede wszystkim powiązany z działaniem w zakresie organizacji formalnych albo sytuacji, w których to podejmować trzeba działania w grupie nieznanych poprzednio osób w celu realizacji całkowicie nowego zadania. Istotne jest wtedy to, aby osoby, jakie angażują się w powyższe przedsięwzięcia, nie postrzegały wyłącznie się poprzez pryzmaty swoich cech wynikających z przynależności grupowych, a zatem wiążącego kapitału społecznego, a w szczególności pochodzenia rodzinnego (czyli klanowego, kastowego albo klasowego), miejsca urodzenia, kultury, rasy bądź religii. Istotna jest w takiej sytuacji odpowiednia otwartość na nieznanomych oraz pragmatyczna współpraca z nimi, jaka staje się możliwa dzięki powszechnej znajomości oraz akceptacji reguł współżycia społecznego oraz tradycji współdziałania wykształconych w obszarze szerszej społeczności, na przykład regionalnej bądź obywatelskiej w skali całego kraju. Podział zaproponowany przez Działka odwołuje się do koncepcji pierwotnie zaproponowanych przez Putmana. W wielu aspektach są one zbieżne. Kapitał zamykający odpowiada wcześniej omówionej kwestii kapitału inkluzywnego. W tym przypadku powtarza się kwestia opierania kapitału na bardzo podobnej do siebie grupie osób, które często są połączone więzami krwi. Kapitał społeczny otwierający odpowiada z kolei kapitałowi ekskluzywnemu Putmana<sup>21</sup>.

Typologia podziału kapitału społecznego autorstwa Michaela Woolcocka oraz Fabio Sabatiniego ogranicza się do podziału na kapitał społeczny więzi oraz kapitał społeczny mostów. Są to zagadnienia przeciwstawne. Typologia ta odpowiada wcześniej omówionym już typologiom Putmana i Działka. Więzi posiadają charakter ochronny, zaś efektem ich występowania jest wzrost odpowiedniego poczucia

---

<sup>21</sup> J. Działek, za: K. Sierocińska, op. cit., s. 70 i n.



przynależności do stosunkowo wąskich grup osób zazwyczaj rodziny lub do najbliższych przyjaciół. Jest to zatem wąska grupa osób, które są ze sobą ściśle powiązana. Mosty rozumiane są co prawda jako niezbyt silne więzi, lecz są to związki posiadające zasięg międzygrupowy. Skierowane są poza grupę sprzyjają powiększeniu zaufania społecznego albo poczucia wspólnoty szerszej społeczności. Ewentualne połączenia oznaczają natomiast związki pomiędzy grupami, które mogą różnić się od siebie zarówno funkcjami, wielkościami, charakterem, jak też usytuowaniem w danej hierarchii społecznej. Każda z potencjalnych form kapitału społecznego (czyli mosty, więzi oraz połączenia) może sprzyjać spójności społecznej. Podkreśla się jednakże to, iż więzi sprzyjać mogą także nasileniu się etnocentryzmu, antagonizmów społecznych, korupcji, jakie wynikają z negatywnie rozumianej lojalności w odniesieniu do członków danej grupy. Więzi odpowiadają koncepcji kapitału inkluzywnego i zamykającego. Mosty to natomiast kapitał ekskluzywny oraz otwierający<sup>22</sup>.

Francis Fukuyama opiera swoją koncepcję na powiązaniu kapitału społecznego z rodziną. Jak wskazuje literatura, „zdaniem Fukuyamy im wyższy poziom zaufania, tym bardziej sprzyjające warunki do tworzenia dużych organizacji gospodarczych. Im poziom zaufania niższy tym trudniej przekroczyć granice małej firmy rodzinnej, gdzie jedynymi osobami darzonymi zaufaniem są członkowie najbliższej rodziny. W skrajnym przypadku może wręcz występować tzw. amoralny familializm polegający na tym, iż jednostka nie odczuwa konieczności przestrzegania jakichkolwiek norm moralnych czy etycznych w stosunku do każdego, kto nie jest zaliczany do rodziny”<sup>23</sup>. Kultura, zgodnie z interpretacją przyjętą przez Fukuyamę, obejmuje swoim zakresem wzajemne powiązania o charakterze społecznym pomiędzy czynnikami kulturowymi oraz elementami struktury społecznej, zbliżające się jednocześnie do koncepcji kultury traktowanej jako suma dziedzicznych nawyków etycznych. To dziedziczenie pewnych norm społecznych odbywa się w rodzinie<sup>24</sup>. Rodzina jest grupą wąską, ograniczoną, opierającą się na powiązaniach krwi. Trzeba zatem wskazać, że wiąże się koncepcja ta ma duże powiązania ze wcześniej omówionymi już koncepcjami.

---

<sup>22</sup> M. Woolcock i F. Sabatini, za: K. Sierocińska, op. cit., s. 70 i n.

<sup>23</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 432.

<sup>24</sup> F. Fukuyama, za: K. Sierocińska, op. cit., s. 70 i n.

## 4. Funkcje kapitału społecznego

Istotne dla przybliżenia istoty zagadnienia kapitału społecznego jest opisanie jego funkcji. W tym kontekście można wymienić funkcje ekonomiczne, społeczne, kulturowe, demograficzne, czy też budowanie zaufania społecznego.

Niezależnie od uwzględnianej perspektywy interpretowania kapitału społecznego, jego sens zawiera się w tworzeniu dobra wspólnego, którego podstawowym atrybutem jest akumulowanie zasobów płynącego strumienia korzyści. Podstawową funkcją kapitału społecznego jest pomniejszenie niepewności w życiu społecznym oraz gospodarczym, przeszkodą w podejmowaniu działalności gospodarczej oraz współpracy pomiędzy ludźmi a organizacjami jest niepewność, która to - jak z kolei pisze Andrzej Matysiak - zwiększa wydatki podejmowane na ochronę własnych zasobów oraz dóbr, a także wydatki na zgromadzenie informacji o otoczeniu gospodarczym oraz wydatki na sygnalizację własnych cech budzących zaufanie. Z uwagi na fakt, iż kapitał społeczny zmniejsza koszty reprodukcji praw własności, koszty transakcyjne oraz koszty sygnalizacji, kapitał społeczny zdecydowanie przyczynia się w takim kontekście do wzrostu dobrobytu społecznego w danej społeczności<sup>25</sup>.

Dzięki niemu zwiększa się też aktywność gospodarcza, zaś wydatki podmiotów gospodarczych mogą zostać przeznaczone w znacznie większym zakresie na cele produkcyjne. Zgodnie z powyższym można uznać, że najważniejszą funkcją kapitału społecznego jest prowadzenie koordynacji działań indywidualnych oraz czynności grupowych w danej gospodarce. Kapitał społeczny pełni w tym kontekście funkcję niewidzialnej ręki działania rynku, kierującej się działaniami o charakterze ludzkimi. Podstawowym motywem ludzkiego funkcjonowania jest wprawdzie własna korzyść, lecz bez kapitału społecznego taki motyw byłby źródłem przetargów oraz konfliktów, zaś ogólniej – pewnej niestabilności społecznej<sup>26</sup>.

Funkcje społeczne dzielą się na kilka bardziej szczegółowych grup. Kapitał społeczny wpływa na rozwój społeczeństwa poprzez takie działania, jak między innymi: proces socjalizacji, przekazywanie

<sup>25</sup> G. Krzyminiewska, „Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska”, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2003, zeszyt 2, s. 222-228.

<sup>26</sup> *Ibidem*

wiedzy i doświadczeń życiowych kolejnym osobom/społeczeństwom, a także przekazywanie konkretnych postaw moralnych i etycznych, zaś wychodzenie poza nie doprowadza do zastosowania podobnego ostracyzmu. Poza tym trzeba również wspomnieć o takich kwestiach, jak zwiększanie współpracy pomiędzy członkami społeczeństwa, rozszerzanie zaufania społecznego oraz zapewnianie płaszczyzny innowacyjności i kultury przedsiębiorczości<sup>27</sup>.

By demokracja mogła funkcjonować poprawnie, wymagane jest w praktyce nie tylko odpowiednie rozwinięcie adekwatnych funkcji albo akceptacja (prawna oraz społeczna) stosownych procedur, do jakich Robert A. Dahl zalicza przede wszystkim istnienie wielu rozmaitych źródeł informacji; wolność wypowiedzi; powszechne prawo wyborcze; uczciwe oraz wolne wybory; prawo liderów politycznych do konkurowania o poszczególne głosy wyborców; możliwość ubiegania się o urzędy publiczne; wolność zakładania oraz działania organizacji; uzależnienie działania instytucji wybieralnych od głosów wyborców oraz pozostałych sposobów wyrażania swoich preferencji<sup>28</sup>.

Istotna jest również legitymizacja działań władzy, jaka odbywać się może właśnie poprzez odpowiedni rozwój kapitału społecznego. Im bardziej kapitał ten jest rozwinięty tym wyższy jest poziom legitymizacji władzy wybranej w demokratycznych wyborach. Do rozwoju i ochrony demokracji doprowadzić może tylko silne oraz obywatelskie społeczeństwo<sup>29</sup>.

Kapitał społeczny wyznacza pewien zakres norm, wiedzy i postaw, które wskazują zarówno, jak ma zachowywać się w społeczeństwie zarówno jednostka, jak i grupa. Wskazuje zatem pewien obszar działań charakterystycznych dla działań indywidualnych, jak też grupowych. To pozwala na uzyskanie zdecydowanie lepszych efektów tych czynności<sup>30</sup>.

Kapitał społeczny pozwala na przekazywanie pomiędzy ludźmi / członkami danej zbiorowości pewnych wzorców kulturowych. Kultu-

---

<sup>27</sup> M. Rymśza, „Klasyczne koncepcje kapitału społecznego” [w:] T. Kaźmierczak i M. Rymśza (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Społecznych, Warszawa 2007, s. 29.; A. Rymśza, „Kapitał społeczny a przedsiębiorczość społeczna”, *Materiały Konferencyjne*, Nowy Sącz 2010.

<sup>28</sup> T. Masłyk, „Virtuous circle – demokracja i kapitał społeczny w Europie. Analiza empiryczna”, *SP* 2015, nr 4, s. 167-169.

<sup>29</sup> Ibidem, A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 63.

<sup>30</sup> A. Matysiak, *op.cit.*

ją jest w tym kontekście wszystko to co otacza człowieka. Odpowiedni rozwój kapitału społecznego sprawia, że człowiek może zdecydowanie łatwiej odczytywać te obszary kulturowe<sup>31</sup>.

Dzięki kapitałowi społecznemu może dochodzić do przebiegu procesu socjalizacji. Jedną z najmniejszych grup społecznych jest rodzina. To w niej starsi członkowie społeczności mogą przekazywać określone postawy i normy/zadania młodszemu pokoleniu. To oddziałuje na rozwój społeczeństwa w ujęciu demograficznym<sup>32</sup>.

Kapitał społeczny stanowi pewnego rodzaju płaszczyznę wymiany doświadczeń pomiędzy różnymi ludźmi. Kiedy więzi pomiędzy tymi ludźmi się zacieśniają, pojawia się szansa dla poprawienia poziomu zaufania społecznego. Dzięki podnoszeniu kapitału w społeczeństwie, czyli dzięki podejmowaniu współpracy oraz relacji międzyludzkich możliwe jest powiększanie zaufania społecznego między poszczególnymi ludźmi<sup>33</sup>.

## **5. Obszary oddziaływania kapitału społecznego**

Kapitał społeczny oddziałuje na szereg obszarów, do których można zaliczyć: efektywność funkcjonowania, żywotność organizacji, działania innowacyjne, budowanie przewagi konkurencyjnej, ożywienie ducha przedsiębiorczości, zwiększenie podejmowanego ryzyka.

Kapitał społeczny powiększa efektywność pracowników poprzez wpływanie na motywację oraz zaangażowanie zespołu pracowniczego. Stwarza solidarność grupową oraz sprzyja odpowiedniemu dzieleniu się wiedzą. Dzięki występowaniu takiego kapitału w zespole, wszyscy pracownicy będą sobie pomagać, współpracować ze sobą, prawidłowo się ze sobą komunikować, będą mogli identyfikować się z celami grupy i odczuwać lojalność wobec danej grupy. W wyniku takiego rodzaju kapitału społecznego mają szansę wytwarzać się w zespole pracowniczym normy społeczne, na przykład norma wzajemności, a także powiązane z nimi sankcje społeczne, na przykład presja grupowa, kary dla gapowiczów lub groźba odrzucenia przez grupę. To przekłada się na efektywność funkcjonowania tych osób w danej organizacji. Poprzez dostęp do wspólnych informacji, poszczególni pracownicy

---

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Ibidem

mogą zdecydowanie łatwiej rozwiązywać problemy, z jakimi spotykają się w pracy zawodowej<sup>34</sup>.

Kapitał społeczny poprzez zapewnienie możliwości przekazywania wiedzy w organizacji pomiędzy pracownikami, pozwala na przedłużenie życia danej organizacji. Organizacja pracownicza daje zatem możliwość nie tylko do podnoszenia efektywności zatrudnionych, ale i również do przekazywania jej dalej. Przykładem, jaki można tu zastosować, jest tak zwana zmiana pokoleniowa w pracy. W zakładzie pracy osoby, które już kończą pracę i przechodzą na emeryturę mogą przekazywać swoją wiedzę osobom, które będą wchodzić w ich miejsce. Więzy społeczne, jakie powstają w tym kontekście, pozwalają na sprawną komunikację i przekazywanie tych informacji<sup>35</sup>.

Przekazywanie wiedzy, informacji oraz danych pomiędzy pracownikami w organizacji pozwala na doprowadzenie do sytuacji, w której wiedza ta będzie systematycznie rozwijana. Poprzez coraz wyższe doświadczenie zawodowe oraz samorozwój pracowników, będą mogli oni rozwijać dotychczasowe więzy. Każda zmiana doprowadza do rozwoju kapitału społecznego. Jest to innowacja w organizacji. Pozwala na lepszy rozwijanie zarówno kapitału społecznego (pracowników), jak również samego podmiotu gospodarczego. Działania innowacyjne podejmowane przez poszczególnych pracowników są zintensyfikowane dzięki temu, że istnieją więzy społeczne z pozostałymi osobami w organizacji. Współpraca z innymi, a czasami chęć rywalizacji doprowadzają do stanu ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań<sup>36</sup>.

Kapitał społeczny bardzo mocno oddziałuje na rozwój przedsiębiorstwa. Jego rozwój podnosi jakość i efektywność pracowników, jacy są w nich zatrudnieni. To z kolei przekłada się na podnoszenie konkurencyjności firmy na rynku. We współczesnych czasach, kiedy rywalizacja pomiędzy podmiotami gospodarczymi jest bardzo wyraźna praktycznie we wszystkich obszarach gospodarki, liderami mogą stać się jedynie te firmy, które mają zapewnioną właściwą pozycję konkurencyjną. Rozwój kapitału społecznego pozwala na uzyskanie tej przewagi. Im w danej organizacji kapitał społeczny będzie się intensywniej rozwijał, tym szybciej zbudowana zostanie przewaga konkurencyjna.

---

<sup>34</sup> M. Bratnicki W. Dyduch, P. Zbierowski, „Kapitał społeczny i uwaga w organizacji partnerskiej” [w]: Z. Dworzecki (red), Przedsiębiorstwa kooperujące, EuroExpert Grupa Doradcza Sp. z o.o. Warszawa 2002, s. 268-273

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Ibidem

W związku z tym należy wskazać, że we współczesnych organizacjach, decydenci powinni dążyć do tego, by ich kapitał społeczny był jak najwyższy. Powinni zdawać sobie sprawę z tego, że kapitał ten jest jednym z tych czynników, który może decydować o sukcesie danej organizacji na rynku / w branży<sup>37</sup>.

Poprzez kapitał społeczny – zgodnie z powyższymi rozważaniami – w organizacji dochodzi do przekazywania wiedzy i doświadczeń. Im są one wyższe, tym organizacja będzie podejmować mniej ryzykowne działania w gospodarce. Jest to ograniczenie ryzyka prowadzonej działalności poprzez wzrost kompetencji społecznych w organizacji. Jednocześnie, silne więzi społeczne, w sytuacji kryzysowych konkretna osoba może oczekiwać pomocy ze strony innych. To jeszcze bardziej skłania ją do podejmowania ryzyka<sup>38</sup>.

Współpraca pomiędzy poszczególnymi osobami pozwala na stworzenie korzystnej platformy do podejmowania przez nie inicjatyw gospodarczych. Więzy społeczne o coraz mocniejszych relacjach doprowadzają do tego, że poszczególne osoby są bardzo skłonne do angażowania się w przedsiębiorczość. Budowana jest w grupie tych osób chęć do współpracy w zorganizowany sposób. Poszczególne z nich mają świadomość, że w razie podjęcia działalności gospodarczej, nowych inicjatyw będą mogły dostać pomoc od innych wówczas kiedy będzie to przez nich wymagane<sup>39</sup>.

## **Bibliografia:**

1. Błaszczak W., Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
2. Czapiński J., „Polska – państwo”, Współczesna Gospodarka i Administracja Publiczna, Gazeta Sympozjalna 2007, nr 9
3. Dworzecki Z. (red), Przedsiębiorstwa kooperujące, EuroExpert Grupa Doradcza Sp. z o.o. Warszawa 2002
4. Dziuba D., Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000

---

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> Ibidem

5. Fryknowski M., Starosta P., „Kapitał społeczny i jego użytkownicy”, *Przegląd Socjologiczny*, 2008, tom 1
6. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997
7. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa–Wrocław 1997
8. Grzegorzczak A., *Mapy recepcji reklamy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013
9. Herbst M. (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2008
10. Kaźmierczak T. i Rymśza M. (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Społecznych, Warszawa 2007
11. Kostro K., „Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej”, *Gospodarka Narodowa*, 2005, nr 7-8
12. Krzyminiewska G., „Znaczenie zaufania w tworzeniu kapitału społecznego. Ekonomiczny i społeczny wymiar zjawiska”, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2003, zeszyt 2
13. Maśłyk T., „Virtuous circle – demokracja i kapitał społeczny w Europie. Analiza empiryczna”, *SP* 2015, nr 4
14. Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999
15. Putman R., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
16. Rymśza A., „Kapitał społeczny a przedsiębiorczość społeczna”, *Materiały Konferencyjne*, Nowy Sącz 2010.
17. Sierocińska K., „Kapitał społeczny. Definiowanie. Pomiar. Typy”, *Studia Ekonomiczne*, 2011, nr 1 (68).
18. *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Tom IV, Warszawa 2014
19. Trojanowski M., *Marketing bezpośredni. Koncepcja - zarządzanie - instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
20. Trutkowski C., Mandes S., *Kapitał społeczny w małych miastach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005
21. Zagóra-Jonszta U., Nagel K. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne*, Katowice 2013





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

## **2. Zarządzanie kapitałem społecznym w organizacji**

*Karolina Domańska*

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

*Adam Grzegorzczak*

*Akademia Finansów i Biznesu w Warszawie*

### **Abstrakt:**

Artykuł podejmuje tematykę kapitału społecznego w aspekcie jego wartości, pomiaru i zarządzania. Autorzy przybliżają usytuowanie zjawiska kapitału społecznego w odniesieniu do koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Opisano strukturę kapitału społecznego oraz wskaźniki służące do pomiaru tego zjawiska. Przedstawiono także wybrane aspekty zarządzania kapitałem społecznym w szczególności w odniesieniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

### **Słowa kluczowe:**

zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał społeczny, zarządzanie kapitałem społecznym, pomiar kapitału, społeczna odpowiedzialność biznesu

## **Abstract:**

The article deals with the subject of social capital in terms of its value, measurement and management. The authors bring closer the location of social capital in relation to the concept of human resource management. The structure of social capital and indicators used to measure this phenomenon are described. Selected aspects of social capital management were also presented in particular in relation to the concept of corporate social responsibility.

### **Key words:**

human resources management, social capital, social capital management, capital measurement, corporate social responsibility

## **Wstęp**

W obecnych czasach potencjał kompetencyjny pracowników jest jednym z kluczowych elementów pozyskania przewagi nad konkurencją, co wynika z niestabilności otoczenia oraz dynamiki rozwoju różnego rodzaju procesów gospodarczych, wynikających ze zmian technologicznych, społecznych, kulturowych, prawnych i ekonomicznych.<sup>1</sup>

### **2.1. Kapitał społeczny, a kapitał ludzki**

Cele organizacyjne można współcześnie realizować dzięki posiadaniu odpowiedniego zaplecza i umiejętności technicznych, ale nade wszystko dzięki ludziom, którzy potrafią prawidłowo wykorzystywać dane im narzędzia. To właśnie ludzie tworzą najważniejszy element każdego przedsiębiorstwa, różniący się funkcjonalnością od zasobów kapitału czy technologii.<sup>2</sup>

Optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich jest zależne wyłącznie od kompetencji zatrudnionych. Tym samym ludzie, tworząc najpotężniejszy z kapitałów przedsiębiorstwa, pozostają jednocześnie kapitałem nieprzewidywalnym i niezwykle twórczym. Im

---

<sup>1</sup> Juchnowicz M., Kapitał ludzki organizacji wiedzy, [w:] Juchnowicz M. (red.), Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 13

<sup>2</sup> Dothasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., Podstawy zarządzania, Wyd. PWN, Warszawa 2009, s. 14.

bardziej nietypowe i rzadkie umiejętności posiadają pracownicy, tym znacznie większy wpływ mają na rozwój i efektywność przedsiębiorstwa. Pracownik, który posiada rzadkie i trudne do powielenia kwalifikacje jest niezwykle cennym zasobem dla organizacji.<sup>3</sup>

Zadania oraz funkcje komórek personalnych na przestrzeni lat ulegają zmianom, które są efektem zmian w podejściu do zarządzania ludźmi. Do końca lat 60-tych funkcje personalne miały wyłącznie znaczenie administracyjne, a w kolejnym dwudziestoleciu zmieniły charakter na nadzorczy (kontrolny). Ostatnia dekada XX w. to czas, kiedy zarządzanie zasobami ludzkimi miało charakter strategiczny. W dłuższej perspektywie zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi do przekształcenia tych zasobów w cenny kapitał firmy. Natomiast prawidłowe gospodarowanie zasobami ludzkimi oraz efektywne wykorzystywanie ich potencjału może powodować przekształcenie ich w kapitał ludzki, co jest najcenniejszym zasobem jakim dysponuje przedsiębiorstwo.<sup>4</sup>

Kapitał ludzki stanowi aktywa zdolne do generowania wartości oraz tworzy określoną strukturę w danym przedsiębiorstwie. Składa się z trzech głównych składników, do których zalicza się: kapitał intelektualny, kapitał społeczny i kapitał emocjonalny. Troska o wysoką jakość kapitału ludzkiego wymaga aktywnego kształtowania wszystkich wymienionych rodzajów kapitału, które ściśle się ze sobą spleniają i wzajemnie na siebie oddziałują, wspólnie tworząc podstawę działania każdej organizacji. W nowoczesnej firmie wszystkie komponenty tworzące kapitał ludzki są bardzo istotne, ale wiodącą rolę pełni kapitał intelektualny, ponieważ wiedza i umiejętności ludzi, uczenie się i budowanie sieci wiedzy są obecnie najwartościowszym aktywem każdej organizacji. Kapitał ten jest więc bardzo cennym zasobem, dzięki któremu można stworzyć określony strumień korzyści lub w sposób istotny przyczynić się do ich wygenerowania. Wiele przedsiębiorstw, które potrafią rozwijać swe umiejętności dzięki szczególnym talentom swoich menedżerów i zaangażowaniu dobrze przygotowanych pracowników, osiąga najwyższe wskaźniki wzrostu, np. notowania giełdowe uzyskują przedsiębiorstwa posiadające stosunkowo skromny majątek materialny, ale za to bogaty i dobrze

<sup>3</sup> Chojnacki W., Balasiewicz A., Człowiek w nowoczesnej organizacji, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 29

<sup>4</sup> Wyrzykowska B., Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria: Pragmata tes Oikonomias 2013, nr 7, s. 265.

rozwinęty intelektualny. Głównym ich atutem nie są osiągnięcia techniczne, ale przede wszystkim umiejętności organizacyjne i dostosowawcze. Takie przedsiębiorstwa potrafią przekształcić pomysły na korzyści dla klientów. Swój sukces opierają na zdolności adaptacyjnej, prędkości decyzji, wykorzystywaniu intuicji oraz akceptowaniu ryzyka. Inwestycje w ten kapitał są więc opłacalne, zwiększają produktywność pracy w ten sam sposób jak inwestycje w maszyny.<sup>5</sup>

Kapitał społeczny to wiedza dotycząca relacji i stosunków społecznych. Kapitał ten związany jest z różnymi czynnikami, m. in. zaufanie członków organizacji wobec siebie, normami i wartościami. Dodatkowo wśród składników kapitału wymienić można jakość stosunków międzyludzkich, relacje, czy efekt synergii. Kształtowanie kapitału społecznego wymaga doskonalenia jakości stosunków międzyludzkich, umiejętności współpracy, norm, klimatu organizacyjnego i zaufania. Podstawą do budowy kapitału jest struktura organizacyjna z jasno wskazanymi zadaniami, uprawnieniami i odpowiedzialnością.<sup>6</sup>

Pojęcie kapitału społecznego funkcjonuje w naukach społecznych od niedawna. Badacze za osobę, która wprowadziła do użytku termin „kapitału społecznego” uważają Lydę J. Hanifan, która w swojej pracy w 1916 roku zwróciła uwagę na fakt, że współpraca sąsiedzka na terenach wiejskich poprzez zmniejszenie kosztów przynosi ułatwienie w wytwarzaniu dóbr i generowaniu przychodu. Sam termin „kapitał społeczny” stał się popularny w latach 80. ubiegłego wieku za sprawą socjologa Jamesa Colemana (indywidualizm) i politologa Roberta Putnama (funkcjonalizm), a później dzięki badaniom Pierre’a Bourdieu (strukturalizm konstruktywistyczny) i Francis Fukuyamy (pragmatyzm).<sup>7</sup>

W literaturze przedmiotu identyfikuje się różne źródła kapitału społecznego. Paul Adler i Seok-Woo Kwon wymieniają trzy źródła kapitału społecznego: wewnętrzne (opierające się na uczestnikach organizacji, objawiają się w formie solidarności, wzajemnej życzliwości

---

<sup>5</sup> Penc J., Humanistyczne wartości zarządzania, w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań, Wyd. Diffin, Warszawa 2010, s. 54.

<sup>6</sup> Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wyd. PWN, Warszawa 2006, ss. 118-119.

<sup>7</sup> Sierocińska K., „Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy”, Studia ekonomiczne nr 1 (LXVIII) 2011, s. 69.

o chęci współpracy między pracownikami), zewnętrzne (wynikające z ogólnej pozycji, jaką posiada przedsiębiorstwo, rozumiane w kontekście społecznym, które widoczne jest dzięki stopniowi zaufania, które dane jest organizacji gospodarczej, lub prestiż, jakim posiada w konkretnym otoczeniu) oraz wewnętrzno-zewnętrzne (łącznie dwa źródła, które rozumie się jako dobre stosunki, także jako zaufanie nawiązane pomiędzy członkami organizacji i jej współpracownikami zewnętrznymi). Ludzie zawierają związki z innymi na wszelakich poziomach, ale warunkiem jest fakt, że muszą być one równe i zawierane dobrowolnie. Kapitał społeczny nie może być tworzony przez osoby, które działają poprzez pryzmat własnych korzyści. Uzależnione jest to od takich cech, jak stosunek do współpracy, bycie towarzyskim, umiejętność nawiązywania nowych znajomości i sieci. Od tej pory sformułowano wiele teorii i koncepcji dotyczących kapitału społecznego, a szczególnie popularność i zainteresowanie wzbudziło wśród socjologów. Dlatego najczęściej publikacji na temat kapitału społecznego odnaleźć można w teorii zarządzania oraz naukach ekonomicznych. W ekonomii obserwacji poddano wpływ kapitału społecznego na rozwój gospodarki. Trudność, jaka pojawia się przy wykorzystywaniu pojęcia kapitału społecznego, sprawia fakt, że sformułowano wiele różnych definicji tego pojęcia oraz to, że omawiane zjawisko ma charakter niemierzalny. W odpowiedzi na ten problem stworzono wiele rozwiązań służących do pomiaru poziomu kapitału społecznego, ale wciąż wydają się niewystarczające. James Coleman w prezentowanej przez siebie teorii kapitału społecznego połączył spojrzenie socjologów i ekonomistów. Tym samym twierdził, że jednostka, która jest elementem relacji społecznych, nawiązuje kontakt z inną jednostką, dążącą do uzyskania własnych korzyści. Takie zachowanie określa się jako umiejętność ludzi do współpracy pomiędzy sobą, zarówno w obrębie grupy oraz organizacji. Wspomniana współpraca ma na celu realizowanie określonych założeń, realizację wspólnych interesów oraz ułatwienie wspólnych działań, podnosząc ich efektywność. Wszystkie te działania odbywają się w ramach struktury społecznej, która opiera się na racjonalnych zachowaniach, zgodnymi z zasadami i obowiązkami, ponadto ludzie mają wobec siebie wzajemne oczekiwania oraz zobowiązania. Istotną rolę w tworzeniu kapitału społecznego odgrywa rodzina. Robert Putnam rozwinął koncepcję Colemana, jednocześnie

mając na względzie myśl Alexis de Tocqueville'a i zaproponował połączenie teorii racjonalnego wyboru z teorią kultury. Zgodnie z badaniami Putnama kapitał społeczny tworzą trzy główne elementy, do których zalicza się: zaufanie (które ułatwia współpracę międzyludzką oraz wspomaga koordynację działań), normy wzajemności („dawać i brać”, rozwiązywanie dylematów), a także sieci obywatelskiego zaangażowania (rodzące społeczne zaufanie i wspomnianą normę wzajemności). Najważniejszym aspektem badanym przez autora są odpowiedzi na pytania. Podczas zaawansowanych badań nad kapitałem społecznym Putnam zaproponował rozróżnienie na trzy rodzaje kapitału: wiązający, pomostowy i podległościowy. Wedle badacza, miało to istotny wpływ na to, jaki kapitał społeczny ukształtuje się w danym środowisku i jakie to będzie miało następstwa. Kapitał wiązający cechuje się zamkniętymi stosunkami międzyludzkimi, jest to kapitał charakterystyczny dla mocnych więzi społecznych, takich jak rodzina lub grup ekskluzywnych, gdzie aby uzyskać uczestnictwo należy spełnić określone kryteria. Kapitał pomostowy charakteryzuje się większym dystansem w stosunkach międzyludzkich, można zaobserwować go w przypadku słabszych więzi międzyludzkich, takich jak znajomi lub związki biznesowe. Kapitał podległościowy obejmuje relacje pomiędzy ludźmi, którzy posiadają władzę na różnych poziomach (relacje pionowe). Pierre Bourdieu zdefiniował kapitał społeczny jako: „zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu, lub (...) z członkostwem w grupie, która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw wiarygodności”.<sup>8</sup>

Jednostka, poprzez udział w takich sieciach uzyskuje dostęp do kapitału, który posiada większość członków danej grupy, powiązanej zaufaniem. Sukces jednostki w takim rozumieniu jest wypadkową własnej determinacji oraz dóbr i posiadanych kontaktów. Warto nadmienić, że badacz w odróżnieniu od pozostałych omawianych, traktuje kapitał społeczny jako zasób jednostki, a nie całej zbiorowości. Kapitał społeczny grupy określa się jako sumę zasobów jej członków.

Francis Fukuyama w swojej pracy badawczej nieco rozszerzył zakres określony przez J. Colemana i szczególną uwagę poświęcił

---

<sup>8</sup> Adamczyk M., Wprowadzenie do teorii kapitału społecznego, Wyd. KUL, Lublin 2013, s. 16.

związkom łączącym kapitał społeczny z działalnością gospodarczą, społeczną oraz polityczną. Dodatkowo zauważył, że na formy aktywności gospodarczej wpływają różne kultury oraz tradycje. Tym samym sensem prezentowanej przez niego definicji kapitału społecznego są wspólne dla członków danej grupy nieformalne wartości i normy etyczne. Zgodnie z teorią Fukuyamy, kapitał społeczny budowany jest już na poziomie rodziny, dalej rozwijając się przez grupy społeczne, instytucje. Cały rozwój tego kapitału odbywa się przy udziale tradycji, kultury, historii, wyznania religijnego, zwyczajów oraz działań rynkowych.<sup>9</sup>

Badacze wskazują, zjawisko kapitału społecznego podlega odrębnym analizom na poziomach makro, mezo i mikro. Poziom makro to poziom zawierający otoczenia społeczne i polityczne jako dziedziny kształtujące strukturę oraz umożliwiające rozwijanie norm. Perspektywa poziomu makro pozwala na użycie bardziej sformalizowanych instytucjonalnie powiązań i struktur (np.: ustrój polityczny, normy prawne, system sądownictwa). Te ujęcie kapitału społecznego obecne jest w pracach wielu badaczy, wśród nich D. North, M. Olson, S. Knacka, W. Morawski.<sup>10</sup>

Analizowanie zjawiska kapitału społecznego na poziomie mezo łączone jest z dorobkiem badawczym J. Colemana. Badacz, formułując swoją koncepcję kapitału społecznego odwołuje się do kapitału fizycznego, który tworzą maszyny, narzędzia, środki finansowe i materialne, a także kapitału ludzkiego, który tworzony jest przez umiejętności i wiedzę pracowników. Badacz twierdzi, że kluczową umiejętnością (oprócz wiedzy) charakteryzującą potencjał ludzki jest zdolność łączenia się w grupy celem realizacji własnych założeń i planów. Ta zdolność łączenia się w duże grupy jest zależna od charakteru uczestników społeczności oraz od tego jak bardzo skłonni są oni do poświęcenia indywidualnych korzyści dla dobra grupy, a także od tego, jakie normy wyznaje dana społeczność.<sup>11</sup>

Zgodnie z literaturą, poziom mikro można traktować jako poziom jednostkowy. To znaczy, że stanowi formę przejściową między kapitałami: ludzkim i społecznym, a tym samym w jego cechach

---

<sup>9</sup> Sierocińska K., op.cit., s. 72.

<sup>10</sup> Pogonowska B., Kapitał społeczny. Aspekty teoretyczne i praktyczne, red. Januszek H. (red.), Wyd. AE, Poznań 2004, s. 17.

<sup>11</sup> Pawłowska E., Kapitał społeczny – diagnoza i pomiar, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Gliwice 2012, s. 89.

spotyka się elementy charakterystyczne dla tych dwóch rodzajów kapitału. Chcąc wyróżnić kapitał społeczny na tym poziomie, należy zwrócić uwagę na dwie cechy: jednostkowa lokalizacja i mocny związek z mikrowiązami społecznymi. Analizowanie kapitału społecznego na poziomie mikro łączy się z badaniami prowadzonymi przez R. Putnama.<sup>12</sup>

Kapitał społeczny jest zatem rozpatrywany na różnych poziomach strukturalnych: pomiędzy różnymi członkami tej samej organizacji, pomiędzy członkiem danej organizacji, a nie-członkiem tej organizacji (np. klientem lub członkiem innej organizacji np. dostawcy lub dystrybutora), pomiędzy członkiem danej organizacji i inną organizacją lub pomiędzy dwoma różnymi organizacjami.<sup>13</sup>

## 2.2. Pomiar kapitału społecznego

Część badaczy zaprzeczających istnieniu pojęcia kapitału społecznego za nieuzasadnione uważa używanie słowa „kapitał”. Sugerują się przy tym ujęciem ekonomicznym, gdzie określenie kapitał wiąże się z produkowaniem, akumulacją, odtwarzaniem, inwestowaniem, a także związany jest z przynoszeniem zysków lub strat. Dodatkowo najważniejszą cechą kapitału jest to, że można go zmierzyć. Natomiast socjologowie rozumieją kapitał jako zasób do wytwarzania dóbr. Definicje sformułowane przez socjologów nie zawierają wyszczególnionych powyżej cech kapitału społecznego, co w dalszej konsekwencji nie uzasadnia używania terminu „kapitał”.

Krzysztof Kostro zajął się poszukiwaniem powiązania pomiędzy określeniami „kapitał społeczny” z podstawowymi cechami kapitału rzeczowego, który rozumiany jest w ujęciu ekonomicznym. Wyniki tych poszukiwań pozwoliły udowodnić, że kapitał społeczny służy określeniu realnych zasobów, których istnienie mają znaczenie społeczne. Wśród cech wymienionych przez badacza znalazły się: produkcja, transformacja, proces inwestycji, różnorodność, różne stopnie trwałości, dbałość o kapitał społeczny, przewidywalność oraz koszt alternatywny i zbywalność. Produkcję rozumiał jako kapitał społeczny tworzący się podczas użycia zasobów materialnych (np.

<sup>12</sup> Bartkowski J., Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny, red. M. Herbst, Wyd. Scholar, Warszawa 2007, s. 76.

<sup>13</sup> Bratnicki M., Strużyńska J., Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, Wyd. AE, Katowice 2001, s. 138.



pieniężnych), pracy oraz czasu. Transformacja to kapitał społeczny, dzięki któremu można przekształcać jednych dóbr w korzyści, których nie da się osiągnąć w inny sposób, np. przekształcenie zasobów materialnych w pomoc w trudnej sytuacji, przekształcenie efektów pracy na korzystanie z cudzej wiedzy. Proces inwestycji to zbiór zasobów materialnych, pieniężnych, pracy oraz czasu, a także inwestowanie w zbudowanie atmosfery sprzyjającej wzajemnemu zaufaniu. Warto dodać, że silniejsze więzi wymagają większych inwestycji, a słabsze mniejszych. Różnorodność jest podobna do kapitału rzeczowego, kapitał społeczny jest heterogeniczny. Od rodzaju relacji uzależniony jest czas jej trwania, takie zjawisk nazwano różnymi stopniami trwałości. W dbałości o kapitał społeczny istotne jest regularne aktywizowanie, jest to istotne, ponieważ pozwala to na zachowanie produktywności. Znając rodzaj relacji czyli stopień trwałości kapitału społecznego, można przewidzieć niektóre sytuacje, co badacz zawarł w punkcie dotyczącym przewidywalności. Koszt alternatywny to tworzenie i utrzymywanie kapitału społecznego, który poprzedzony jest kalkulacjami kosztów i korzyści. Zbywalność dotyczy tej cechy kapitału społecznego, występującej jedynie po części, ponieważ nie ma możliwości odsprzedania lub wynajęcia tegoż kapitału. W pewnych przekazach i odziedziczyć kapitał społeczny, np. znajomi rodziców mogą stać się znajomymi dzieci. Wymienione cechy kapitału społecznego są potwierdzeniem tezy, że omawiany kapitał posiada każda społeczność, bez względu czy jest badana w skali makro, mezo lub mikro. Kapitał społeczny można zatem mierzyć jako realnie istniejące zjawisko.<sup>14</sup>

Chcąc spojrzeć na kapitał społeczny w możliwie najszerzej pespektywie, poprzez określenie wpływu czynników społeczno-politycznych na jego kształtowanie, niezbędne jest poznanie metod pomiaru kapitału społecznego. Dobór metod pomiaru powinien być dostosowany do konkretnych potrzeb badawczych, a kombinacyjne zastosowanie różnych metod pomiaru kapitału społecznego umożliwi precyzyjne określenie zmiennych poznawczych. Warto nadmienić, że przy dokonywaniu pomiaru omawianego kapitału istnieje duże prawdopodobieństwo na napotkanie trudności z tym związanych. Najistotniejszą z nich jest to, że nie istnieje jedna, uniwersalna metoda pomiaru. Wynika to z faktu, że przy określaniu wskaźników kapitału

---

<sup>14</sup> Ibidem, s. 73

społecznego można zdecydować się na przeprowadzenie pomiaru w oparciu o zmienne struktur społecznych, w oparciu o procesy społeczne zachodzące w wyniku działania tych zmiennych. Na potrzeby analitycznego ujęcia struktury społecznej najczęściej używana jest formalna analiza sieci społecznego zaangażowania. Kapitał społeczny można również mierzyć w sposób niebezpośredni, przez jego elementy traktowane jako zmienne zależne. Celem pomiaru w tej sytuacji jest określenie właściwości wytwarzanego zaufania, norm społecznych oraz gęstości sieci kontaktów. Pomiar zmiennych opisowych zachodzi wtedy w sposób niebezpośredni. Kapitał społeczny jest konstrukcją wielowymiarową, która ujawnia swoje działanie na wielu różnorodnych płaszczyznach, które przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują.<sup>15</sup>

Początkowo Putnam zaproponował mierzenie kapitału społecznego za pomocą następujących rodzajów danych statystycznych: członkostwo w grupach dobrowolnych lub liczba takich grup, frekwencja wyborcza oraz czytelnicтво czasopism. Wskaźniki te mają na celu pokazanie, jaka jest postawa ludzi charakteryzująca występowanie wysokiego lub niskiego kapitału społecznego. Wysoki kapitał społeczny oznacza, że wielu ludzi będzie należało do stowarzyszeń, grup dobrowolnych dla różnorodnych wspólnych i indywidualnych celów, wiele osób będzie brało aktywny udział w życiu publicznych, angażując się, np. poprzez udział w wyborach, będzie chętnie czytało czasopisma. Putnam dodatkowo zaproponował różne ewentualne sposoby pomiaru kapitału społecznego: pomiar poziomu altruizmu (rozumiał przez to dobro czynione innym ludziom), który wyrażać się może proporcją udziału wydatków na cele dobroczynne względem wydatków ogólnych ponoszone przez poszczególne osoby; mierzenie ilości osób oddających krew. Altruizm jest jednym z właściwych mierników poziomu kapitału społecznego ze względu na występujący silny związek między zaangażowaniem się ludzi do życia społecznego i altruizmem. Wielkość kapitału społecznego często łączona jest z poziomem zaufania społecznego. Zgodnie z teorią badacza między tymi elementami istnieje silna zależność, której jednak nie można jednoznacznie identyfikować. Tym samym poziom zaufania, który mierzony jest za pomocą przeprowadzanych ankiet, jest istotnym, ale jednocześnie nie jedynym i ostatecznym wskaźnikiem kapitału społecznego. Kolejną propozycją Putnama jest policzenie

---

<sup>15</sup> Jakubowski R., Metody pomiaru kapitału społecznego jako podstawowego zasobu społeczeństwa obywatelskiego, *Rocznik Europeistyczny*, 1, 2015, ss. 97-98.

liczby prawników przysługujących danej liczbie ludzi. Badacz uważa, że użycie takiego wskaźnika jest zasadne, ponieważ wraz z obniżeniem poziomu kapitału społecznego rośnie liczba prawników, a także zwiększa się liczba instytucji pośrednicząca między ludźmi. Ponadto, Putnam uważa, że do pełnego i dobrego zrozumienia poziomu oraz formy kapitału społecznego, należy odnieść się do przeszłości danej grupy ludzi (badacz prowadził badania przede wszystkim w USA, gdzie silny wpływ na obecny kształt kapitału społecznego miało niewolnictwo).<sup>16</sup>

Według Fukuyamy pomiar kapitału społecznego nie należy do łatwych. Za główną przyczynę tego uważa mnogość definicji, co świadczy o pewnej nieuchwytności omawianego pojęcia. Mierzenie takich wskaźników, jak zaufanie, prawdomówność i pokrewne, jest trudne. Chcąc badać te czynniki, należy to robić pośrednio, za pomocą elementów, które wyrażają ich istnienie. Fukuyama w inny sposób definiował kapitał społeczny, niż Putnam, ale był zgodny co do trudności pomiaru. Do wskaźników scharakteryzowanych przez Putnama dodał własne propozycje: proporcja członków grup dobrowolnych względem liczebności całego społeczeństwa. Interesującą propozycją Fukuyamy pomiaru kapitału społecznego jest mierzenie „braku” kapitału społecznego, czyli różnego rodzaju dysfunkcji społecznych, za pomocą wskaźników takich, jak: wskaźnik przestępczości, odsetek rozwodów, ilość zażywanych narkotyków, liczba procesów, wskaźnik samobójstw, rozmiar szarej strefy. Swoją metodę badawczą uzasadniał następująco: „można domniemywać, że skoro kapitał społeczny odzwierciedla istnienie norm kooperatywnych, dewiacyjne postawy społeczne wskazują ipso facto na brak tegoż kapitału”.<sup>17</sup>

Jednocześnie takie podejście do tematu dostarcza większej ilości danych, szczególnie w przypadku krajów rozwijających się. Bank Światowy bada poziom kapitału społecznego prowadząc pomiar członkostwa w lokalnych stowarzyszeniach, ponadto bada się również zaufanie (do nieznanym, instytucji rządowych), komunikację społeczną (współpraca, konikty oraz ich rozstrzygnięcie) oraz działalność grupową (rozmiar danej działalności i chęć uczestnictwa). Dla przeprowadzania pomiaru kapitału społecznego stworzono badania ankietowe, a na szczególną uwagę zasługują dwa kwestionariusze

---

<sup>16</sup> Sierocińska K., op .cit., s. 77.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 79.

badawcze: The Social Capital Assessment Tool (SOCAT) oraz Integrated Questionnaire for the Measurement of Social Capital (SOCAP IQ). SOCAT jest narzędziem wspierającym badanie oraz raportowanie kapitału społecznego na poziomie lokalnym. We wspomnianym raporcie prezentuje się profil badanej społeczności lokalnej, a prezentowane wyniki opierają się na badaniach jakościowych oraz ilościowych. Badania przeprowadza się w toku obserwacji uczestniczącej, wywiadów fokusowych poszerzonych o wywiady kwestionariuszowe z określoną liczbą osób znających lokalną specyfikę oraz o sondaż gospodarstw domowych. SOCAP IQ jest narzędziem dotyczącym badań przeprowadzanych na poziomie gospodarstw domowych, a po raz pierwszy wykorzystano je podczas badań przeprowadzonych nad kapitałem społecznym państw rozwijających się.<sup>18</sup>

Na podstawie wyników badań, które przeprowadza się za pomocą wyżej omówionych kwestionariuszy, powstają raporty ukazujące rozmiar oraz kierunek rozwoju kapitału społecznego danej populacji. Istnieje teza, że dla części proponowanych metod pomiaru znajdują się kontrmetody, które zdyskwalifikują je jako źródło informacji na temat poziomu kapitału społecznego. Tym samym zasadna wydaje się propozycja rozszerzenia tego obrazu za pomocą wielu wskaźników tworzących wskaźniki syntetyczne. Podstawę do stworzenia wspomnianych wskaźników dostarczyć może Światowy Sondaż Wartości, jest to organizacja zajmująca się badaniem wartości oraz zachowań społeczeństw w grupie około 60 krajów na świecie. Swoje obliczenia Światowy Sondaż Wartości opiera na wynikach ankiet. Podobne badania prezentuje również General Social Survey, Current Population Survey, Social Capital Community Benchmark Survey (dla USA) oraz General Household Survey i Home Office Citizenship (dla Wielkiej Brytanii).<sup>19</sup>

Wybór sposobu pomiaru kapitału społecznego utrudnia liczba definicji oraz wynikająca z tego faktu mnogość sposobów pomiaru. Chcąc celnie dobrać pomiaru adekwatnego do konkretnych celów, konieczne jest przeprowadzenie dokładnej analizy wskaźników, ponieważ każdy z nich nieco odmiennie obrazuje to samo zjawisko. Jedną z metod zbadania typów kapitału społecznego opracował Jean

---

<sup>18</sup> Baraniecka A., Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 338, 2014, ss. 29-30.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 27.

Marc Callois. Scharakteryzował on wskaźniki, które pozwalają na przeanalizowanie istnienia kapitału społecznego inkluzywnego lub kapitału społecznego ekskluzywnego. Zbadanie kapitału społecznego inkluzywnego wiązało się ze sprawdzeniem odsetka osób, które nie zastrzegły swojego numeru telefonu w książce telefonicznej, osób, które przekazały w swoim zeznaniu podatkowym kwotę na darowiznę, frekwencję podczas wyborów, liczbę stowarzyszeń, związków sportowych, kawiarni oraz barów. Warto w tym miejscu nadmienić, że wybór takich wskaźników jest trudno uzasadnić i jednocześnie te same wskaźniki można potraktować jako przykłady występowania kapitału ekskluzywnego. Prawdopodobnie taki wybór wskaźników podyktowany został przez specyfikę badanego obszaru oraz dostępność danych. Callois przedstawił także sposób pomiaru kapitału społecznego za pomocą wielkości migracji, a także powiązań kapitałowych pomiędzy przedsiębiorstwami.<sup>20</sup>

Inną propozycję przedstawił badacz Fabio Sabatini, który przeprowadzał analizy korzystając z danych udostępnionych przez włoski urząd statystyczny ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica). Kapitał społeczny inkluzywny określił dzięki wyodrębnieniu 18 wskaźników, do których należały: dane związane z jakością relacji rodzinnych, odległość dzieląca miejsca zamieszkania danych członków rodziny, jakość relacji pomiędzy członkami najbliższej rodziny, a następnie między krewnymi, liczbę spotkań rodzinnych. Wielkość kapitału społecznego ekskluzywnego Sabatini badał przy użyciu innych wskaźników takich, które określały zaangażowanie obywatelskie. Zaliczyć do nich można: liczba stowarzyszeń, świadomość obywatelska, partycypacja polityczna oraz pozostałe, charakteryzowane także przez Putnama.<sup>21</sup>

### **2.3. Zarządzanie kapitałem społecznym**

Wyznaczanie wartości kapitału społecznego jest konieczne do tego, aby móc tym kapitałem zarządzać i osiągać zamierzone cele. Współcześnie zainteresowanie wyłącznie kapitałem finansowym i materialnym nie jest już wystarczające, a kapitał społeczny w tworzeniu

<sup>20</sup> Działek J., Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza, „Studia Lokalne i Regionalne” nr 45, 2011, ss. 127-143.

<sup>21</sup> F. Sabatini, “Social Capital and Labour Productivity in Italy”, Knowledge, Technology, Human Capital, Luty 2006

wartości przedsiębiorstwa stoi na równi z kapitałem materialnym.<sup>22</sup>

Według A. Smitha w systemie rynkowym orientacja na własny interes jest jak „niewidzialna ręka”, która motywuje poszczególne jednostki do pracy na rzecz wspólnych korzyści, poprzez dążenie do osiągania własnych. Taką rolę obecnie w przedsiębiorstwach pełni kapitał społeczny, gdzie poprzez dążenie do uzyskania wspólnych korzyści można osiągnąć dobrobyt, ożywić przedsiębiorczość, a w efekcie końcowym zdobyć przewagę nad konkurencją.<sup>23</sup>

Organizacje, które mają do dyspozycji dużą ilość kapitału społecznego, wykazują większą skłonność do podejmowania ryzyka oraz wprowadzania nowych działań niż organizacje, które ograniczają spontaniczne tworzenie się grup. Kapitał społeczny tworzy swego rodzaju spoiwo dla przedsiębiorstwa i społeczeństwa obywatelskiego. Ten rodzaj kapitału, podobnie do pozostałych rodzajów, służy podnoszeniu efektywności funkcjonowania oraz rozwoju organizacji. Dzieje się tak, ponieważ duży kapitał społeczny ułatwia współdziałanie pomiędzy uczestnikami organizacji.<sup>24</sup>

Kapitał społeczny tworzy fundamentalny czynnik w kształtowaniu biznesu etycznego, co w konsekwencji pozytywnie wpływa na wizerunek samego przedsiębiorstwa. Wszystkie działania etyczne, które mają polepszyć wizerunek przedsiębiorstwa, ukierunkowane są na przestrzeganie przyjętych norm postępowania i zawierają się w społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Te działania znajdują swoje odbicie w kodeksach etycznych, które są jednocześnie formalnymi zestawieniami norm etycznych i wartości, które określają podstawowe cele i misje przedsiębiorstwa oraz relację z otoczeniem, a także z drugiej strony zawierają szczegółowe zasady i instrukcje związane ze specyfiką zarządzania w danym przedsiębiorstwie. Kodeksy o charakterze strategicznym dotyczą zakresu odpowiedzialności kadry menedżerskiej i w konsekwencji mówi się o etyce zarządzania. Wyróżnia się wiele czynników, które determinują rosnącą popularność kodeksów etycznych w działalności przedsiębiorstwa.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Przybysz J., Kapitał społeczny w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Wielkopolsce, Wyd. UE, Katowice 2014, s. 176.

<sup>23</sup> Dyduch W., „Niewidzialna ręka kapitału społecznego w przedsiębiorczych organizacjach”, [w:] Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, red. Bratnicki M., Strużyna J., Wyd. AE, Katowice 2001.

<sup>24</sup> Bratnicki M., Dyduch W., Zbierowski P., Kapitał społeczny i uwaga w organizacji partnerskiej, [w:] Przedsiębiorstwa kooperujące, red. Dworzecki Z., Wyd. EuroExpert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 271.

Do najważniejszych czynników zalicza się dążenie do polepszenia wizerunku publicznego firmy, które ma służyć osiągnięciu korzyści ekonomicznych. We współczesnym zarządzaniu zasady etyki w działalności gospodarczej są elementem koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR - Corporate Social Responsibility). Odpowiedzialność społeczna w biznesie ma podwójną naturę: z jednej strony teoria, gdzie poprzez zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem zakłada się przyjęcie zobowiązania do zrównoważonego rozwoju z uwagą na poszanowanie zasad etyki, ekonomii i ekologii, a z drugiej strony jego praktyka, gdzie podejmowane są działania mające charakter przystosowawczy.<sup>26</sup>

W ramach CSR przedsiębiorstwa koncentrują się na budowie i wzmacnianiu kapitału społecznego poprzez: wspieranie form różnorodnego i dobrowolnego zaangażowania pracowników, budowanie pożądaných i właściwych relacji oraz powiązań pracowniczych, zarówno w obrębie przedsiębiorstwa, jak i poza nim, kształtowanie wspólnych wartości i zachowań, wiążących członków społeczności, co w dalszej perspektywie umożliwi wspólne działania, szkolenia i rozwój pracowników, a dodatkowo pozwalają na tworzenie bezpiecznych warunków w miejscu pracy. Wprowadzenie strategicznego CSR daje wymierne korzyści, obejmujące wytworzenie pozytywnego wizerunku i wypracowanie miana atrakcyjnego i pożądanego pracodawcy. Wiele dużych firm upadło lub uległo zniszczeniu poprzez swój zły wizerunek i jednocześnie wiele małych firm wzrosło do miana lider rynku, dzięki profesjonalnemu zarządzaniu i kierowaniu. Odpowiednie tworzenie wizerunku firmy jest w obecnych czasach jedną z dróg do rynkowego sukcesu, przynosząc tym samym wiele wymiernych korzyści. Przedsiębiorstwa, zwykle małe i średnie, często nie mają odpowiednio dużego budżetu na kosztowne kampanie promocyjne. Tylko właściwie prowadzone działania, które wykorzystują potencjał kapitału społecznego są szansą na kształtowanie wizerunku rzetelnej i uczciwej firmy. To pokazuje, że odpowiednie zarządzanie wpływa na konkurencyjność firmy oraz na jej wizerunek na rynku. Takie efekty można osiągnąć dzięki wdrożeniu strategii odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem oraz budowaniu relacji z otoczeniem społecznym.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Cyfert Sz., Krzakiewicz K., Nauka o organizacji, Wyd. TNOiK, Poznań 2009, s. 70.

<sup>26</sup> Przybysz J., op. cit., s. 177.

<sup>27</sup> Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Wyd. PWE, Warszawa 2009, s. 76

## **Bibliografia:**

- Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, Wyd. PWE, Warszawa 2009
- Adamczyk M., Wprowadzenie do teorii kapitału społecznego, Wyd. KUL, Lublin 2013
- Baraniecka A., Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 338 z 2014
- Bartkowski J., Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny, red. M. Herbst, Wyd. Scholar, Warszawa 2007
- Bratnicki M., Strużyna J. (red.), Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, red., Wyd. AE, Katowice 2001.
- Chojnacki W., Balasiewicz A., Człowiek w nowoczesnej organizacji, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2005
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., Nauka o organizacji, Wyd. TNOiK, Poznań 2009
- Dołhasz M., Fudaliński J., Kosała M., Smutek H., Podstawy zarządzania, Wyd. PWN, Warszawa 2009
- Dworzecki Z. (red.), Przedsiębiorstwa kooperujące, Wyd. EuroExpert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa 2002
- Działek J., Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza, „Studia Lokalne i Regionalne” nr 45, 2011
- Jakubowski R., Metody pomiaru kapitału społecznego jako podstawowego zasobu społeczeństwa obywatelskiego, Rocznik Europeistyczny, nr 1/2015
- Januszek H. (red.), Kapitał społeczny. Aspekty teoretyczne i praktyczne, Wyd. AE, Poznań 2004
- Juchnowicz M. (red.), Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, Wyd. Difin, Warszawa 2007
- Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wyd. PWN, Warszawa 2006
- Pawłowska E., Kapitał społeczny – diagnoza i pomiar, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Gliwice 2012
- Penc J., Humanistyczne wartości zarządzania, w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań, Wyd. Difin, Warszawa 2010



- Przybysz J., Kapitał społeczny w zarządzaniu wizerunkiem przedsiębiorstwa na przykładzie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Wielkopolsce, Wyd. UE, Katowice 2014
- Sabatini F., “Social Capital and Labour Productivity in Italy”, Knowledge, Technology, Human Capital, Luty 2006
- Sierocińska K., „Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy”, Studia ekonomiczne nr 1 (LXVIII) 2011
- Wyrzykowska B., Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria: Pragmata tes Oikonomias 2013, nr 7



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 swój rozwój. 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 rozszerzeniu. 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.

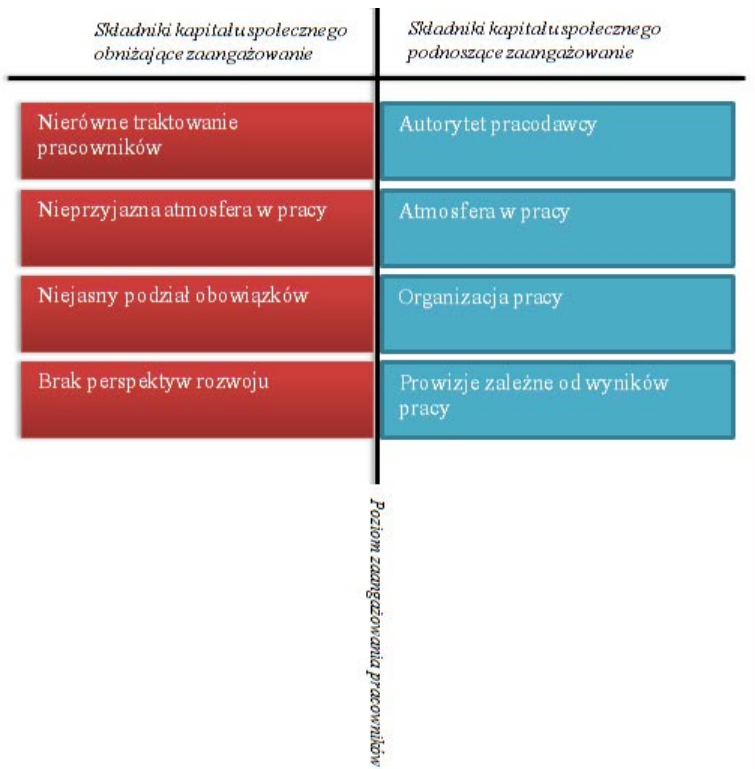
Dla przedsiębiorstwa znaczenie kapitału społecznego związane jest głównie z wpływem, jaki wywiera on na pozostałe zasoby organizacji, materialne i niematerialne. Struktura społeczna w przedsiębiorstwie zmienia się i ewoluje poprzez budowanie coraz nowszych połączeń lub rozbudowanie tych istniejących. 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 niepisаныmi, 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>	Wzrost kapitału społecznego	<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. Działania 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