

WSTĘP



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

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

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

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

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

Podobnie jest z kulturą pracy menedżera.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Kultura pracy menedżera kreacją kapitału ludzkiego (Alicja Sajkiewicz)

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

Menedżer a pracownik – stosunki i zachowania (Zbigniew Ścibiorek)

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

Osobowość menedżera a styl kierowania (Jadwiga Marek)

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

Kultura podejmowania decyzji przez menedżera (Ryszard Jurkowski)

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

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

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

Partnerstwo rozwojowe przez coaching menedżera (Agnieszka Król)

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

O moralności i jej braku w zarządzaniu (Waldemar Stelmach)

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

Polityka kadrowa a humanizacja pracy (Jerzy Osmelak)

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

Doradca zawodowy w kulturze pracy (Marzena Kasprzak)

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

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

Kształcenie ustawiczne a rozwój kultury pracy (Stanisław Suchy)

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

Zaufanie – spoiwo kultury pracy (Stanisław Milczarek)

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

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

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

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

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

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

Stanisław Milczarek