

Prof. dr hab. Waclaw Jarmolowicz

Mgr Marcin Kościński

Katedra Makroekonomii i Badań nad Gospodarką Narodową
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Menedżerowie a kapitał społeczny organizacji

UWAGI WSTĘPNE

Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza wymusza we współczesnych organizacjach poszukiwania efektywnych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami gospodarczymi. Osiągnięcie takiej przewagi skutkować bowiem może odnotowaniem lepszych – niż u konkurentów – efektów prowadzonej działalności. W rezultacie pozwala to także na odniesienie sukcesów rynkowych dla całej organizacji.

Nie ulega też wątpliwości, iż współcześnie podstawowym czynnikiem determinującym powodzenie misji przedsiębiorstwa jest jakość posiadanych kadr. Jednym zaś ze sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest posiadanie „wartościowego” kapitału ludzkiego. Wobec różnych przy tym grup pracowniczych, i mających swoje określone znaczenie w prowadzonej działalności gospodarczej, stosować można i należy odmienne często instrumenty polityki personalnej, uwzględniające przy tym także rynkową wartość pracy¹. Na bliższą uwagę zasługuje w tym względzie – i w pierwszym planie – jakość pracy kadry menedżerskiej, jako szczególnie znaczącej grupy pracowników w każdej organizacji gospodarczej.

Kadra menedżerska, pełniąca przewodnią rolę w procesach zarządzania i kierowania, posiada przy tym nader znaczący wpływ na jakość personelu organizacji w ogóle. To bowiem menedżerowie poszczególnych szczebli inicjują i nadzorują proces doboru i rozwoju zasobów ludzkich. Jednym zaś z elementów tego procesu jest kreowanie przez menedżerów kapitału społecznego, którego posiadanie staje się zwykle istotnym czynnikiem uzyskiwania przez organizację przewagi konkurencyjnej.

¹ M. W. Kopertyńska, *System plac przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 144.

MENEDŻEROWIE POLSCY W PROCESIE ZMIAN USTROJOWYCH

Wraz z odbudową i rozwojem gospodarki rynkowej w Polsce ulegały też – i stopniowo zmieniają się nadal – role, jakie menedżerowie pełnią w organizacjach gospodarczych. Działalność menedżerów z zasady bowiem nawet – i w pierwszej kolejności – ulegała procesom dostosowawczym. Według W. Wilczyńskiego, zmiany w tej działalności determinowane były przy tym przez:²

- a) wewnętrzne procesy dostosowawcze, związane z sytuacją wewnętrzną organizacji, których kształt i zakres zależał w znacznym stopniu od działań samego menedżera,
- b) zewnętrzne procesy dostosowawcze, niezależne od organizacji i menedżera, „narzucone” z zewnątrz.

Owe procesy dostosowawcze, zwane także czasem reorientacją kompetencyjną, odnosiły się przy tym nie tylko do sfery pozyskiwania nowej wiedzy, ale także do zdobywania doświadczenia działania w nowych warunkach ustrojowych³. Jak zauważa A. K. Koźmiński, reorientacji ulegać powinny bowiem także i umiejętności kadry kierowniczej, pozwalające jej radzić sobie w nietypowych i niespotykanych wcześniej warunkach gospodarki rynkowej⁴.

Nowe uwarunkowania w zakresie zarządzania organizacją spowodowały zatem, iż także sama kadra menedżerska ulegała – w okresie transformacji ustrojowej – znaczącym przemianom⁵. Kadra ta – i we współczesnych polskich organizacjach – jest zresztą bardzo liczna. Z uwagi bowiem na fakt, iż w grupie menedżerów ujmuje się zwykle zarówno przedstawicieli niższych szczebli (a których reprezentantami mogą być przykładowo kierownicy małych zespołów czy projektów), jak i prezesów dużych, wielooddziałowych przedsiębiorstw (np. banków czy grup kapitałowych); grupa społeczno-zawodowa, jaką są menedżerowie, jest bardzo zróżnicowana⁶. W Polsce wraz z zachodzącymi procesami transformacyjnymi, zmianie ulegało więc ponadto także i postrzeganie pozycji

² W. Wilczyński, *Dostosowania menedżerskie w tworzącej się gospodarce rynkowej*, [w:] *Instrumenty zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Materiały pokonferencyjne, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1993, s. 10 i nast.

³ W. Błaszczuk, *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 239.

⁴ Por. m.in. A. K. Koźmiński, *Globalizacja rynku a internacjonalizacja studiów zarządzania*, [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy. Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995, s. 11 i nast.

⁵ B. Wawrzyniak, *Polski menedżer końca XX wieku. W poszukiwaniu tożsamości*, [w:] *Menedżer u progu XXI wieku*, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998, s. 89.

⁶ Por. W. Jarmołowicz, M. Kościński, *Menedżerowie – ich rola i pozycja we współczesnej gospodarce*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2003.

menedżerów, tak w organizacjach gospodarczych, jak i całej gospodarce. Rola menedżera okresu transformacji różni się bowiem od roli kierownika w gospodarce centralnie zarządzanej co najmniej czterema elementami: przedsiębiorczością, strategią, innowacyjnością, zdolnością przewodzenia zmianom⁷.

Nie brakuje zarazem w literaturze przedmiotu poglądów o szczególnie doniosłej roli kadry menedżerskiej okresu transformacji w usprawnianiu procesów zarządzania⁸ najpierw na poziomie mikroekonomicznym (przedsiębiorstw), co zarazem jednak wpływało na stopniowy wzrost konkurencyjności całej gospodarki⁹. Jak zauważa przy tym np. H. Sadownik, powodzenie kierownika w procesie usprawniania zarządzania zależy od pokonania zwłaszcza następujących barier¹⁰:

- a) świadomości, co polega na zrozumieniu istoty i idei doskonalenia zarządzania organizacją,
- b) umiejętności, czyli merytorycznego przygotowania do usprawniania zarządzania,
- c) motywacyjnej, czyli rozumienia celu wprowadzania zmian i identyfikacji z tym celem,
- d) systemowej (kompetencyjnej), polegającej na wyposażeniu kierownika w formalne kompetencje i instrumenty podnoszenia jakości zarządzania.

Usprawnianie zarządzania było zaś przy tym – i pozostaje – częścią szerszego właśnie procesu zachodzącego w polskiej transformacji, tj. zarządzania zmianami. Jak to ujmuje Z. Mikołajczyk, zarządzanie zmianami to bowiem działanie polegające na wprowadzeniu takich zmian, które pozwolą określić i wyeliminować bądź osłabić czynniki przeciwdziałające zmianom oraz wzmocnić takie, które zmiany wspomagają¹¹. Umiejętność zarządzania zmianami, w szczególności w warunkach polskiej transformacji, staje się też jedną z ważniejszych kompetencji kierowniczych, m.in. w związku z koniecznością współpracy szeregu podmiotów, których działania organizować i koordynować winna kadra kierownicza¹². Rola kadry kierowniczej polega tu przy tym

⁷ A. K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, PWN, Warszawa 1998, s. 172.

⁸ Poprzez usprawnienia zarządzania rozumie się tutaj – za H. Sadownikiem – podnoszenie umiejętności w rozwiązywaniu problemów funkcjonowania organizacji, czyli zapewnienie stałego rozwoju systemu zarządzania.

⁹ Tak uważa m.in. H. Sadownik, *Kierownicy i specjaliści w usprawnianiu zarządzania*, PWE, Warszawa 1983, s. 58.

¹⁰ *Tamże*, s. 58–62.

¹¹ Z. Mikołajczyk, *Procesy zarządzania zmianami. Założenia teoretyczne a praktyka polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach, Materiały konferencyjne*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1997, s. 7 i nast.

¹² W. Błaszczyk, *Kadra kierownicza...*, wyd. cyt., s. 105.

zwłaszcza na rozpoznawaniu potrzeb innowacyjnych, tworzeniu wizji oraz instytucjonalizacji zmiany¹³.

W warunkach polskich przemian proces „zarządzania zmianą” był zarazem podwójnie motywowany. Oprócz bowiem wewnętrznych, ogólnoustrojowych dostosowań, organizacje gospodarcze zmuszone były do dostosowania się do rynkowych form zarządzania w ogóle¹⁴. Konieczność ta wynikała m.in. z potrzeby ekspansji na rynki zagraniczne, z którymi Polska zaczęła dokonywać wymiany na warunkach rynkowych dopiero po roku 1989. Odpowiednio wcześniej dostrzeżona konieczność zmian, wynikająca z dobrego rozeznania otoczenia organizacji, pozwalała zatem lepiej lub gorzej przystosować się organizacji do nowych warunków gospodarowania. Konieczność tego typu zmian była tak silna, iż przyjęło się dla nich nawet powiedzenie „zmieniaj się lub gin’”¹⁵. Warto przy tym dodać, iż jakość przeprowadzonych zmian w powyższym zakresie zależy oczywiście nie tylko od działań top managementu, ale także niższego szczebla kadry kierowniczej, która ostatecznie współdecyduje o wdrożeniu zmian do organizacji¹⁶.

Jak wspomniano zaś już wcześniej, jedną z istotnych zmian, w jakiej uczestniczą menedżerowie, jest podnoszenie wartości czy też jakości posiadanego przez organizację kapitału ludzkiego. Osiąganie wysokich rezultatów w tym zakresie jest też jednym z warunków realizacji misji przedsiębiorstwa. W realizacji tej misji – i w podnoszeniu wartości kapitału ludzkiego¹⁷ organizacji gospodarczych – istotną rolę odgrywa z kolei również kreacja tzw. kapitału społecznego.

Menedżerowie jako specyficzna grupa społeczno-zawodowa, są bowiem – i jak wyżej zauważono – niewątpliwie liderami przemian w obszarze zarządzania organizacjami gospodarczymi, a w tym także i w sferze kultury pracy. Stosowane wobec coraz szerszej grupy menedżerów „elitarnie” formy zatrudniania, ich poziom i struktura wynagrodzeń, prowadzą również do postrzegania tej grupy zawodowej jako szczególnie „wartościowej” nie tylko z punktu widzenia danego pracodawcy, ale również w szerszym kontekście społecznym. „Wartość dodana”, do tworzenia której niewątpliwie przyczyniają się menedżerowie, wy-

¹³ *Tamże*, s. 106.

¹⁴ Por. m.in. B. Wawrzyniak, *Polski menedżer...*, wyd. cyt., s. 89.

¹⁵ Szerzej na temat konieczności dokonywania procesów dostosowawczych por. m.in. L. Clark, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa 1997, s. 2 i nast.

¹⁶ Jak wskazuje bowiem doświadczenie, próby wdrożenia zmian bez bezpośredniego udziału tej grupy menedżerów kończą się z reguły niepowodzeniem – por. H. Sadownik, *Kierownicy i specjaliści...*, wyd. cyt., s. 38.

¹⁷ Szeroko na temat kapitału społecznego por. m.in. S. G. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, PWN, Warszawa 1990; M. Blaug, *The methodology of economics*, Cambridge University Press, 1990, s. 224–240.

nika bowiem także z poprawy „jakości” stosunków międzyludzkich i to zarówno występujących w ramach danej organizacji, jak i poza nią.

WOKÓŁ POJĘCIA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Wprowadzone tu do rozważań zagadnienie udziału menedżerów w tworzeniu kapitału społecznego wymaga choćby tylko przybliżenia niektórych pojęć i z tego także zakresu. I tak, już na wstępie do tej kwestii można zauważyć, iż pojęcie kapitału społecznego bazuje na pewnym i fundamentalnym zarazem założeniu, że udział i zaangażowanie w działalność określonych jednostek lub grup wyzwalać może efekty zewnętrzne przynoszące korzyść innym lub tym samym jednostkom czy grupom¹⁸. Ramy kapitału społecznego wyznaczane są więc poprzez działania zbiorowe o charakterze społecznym, które ułatwiają współdziałanie jednostkom lub pewnym społecznościom¹⁹. Działania te mogą nosić mniej czy bardziej sformalizowaną postać, lecz ze swej natury nie powinny być – jak inne formy kapitału – poddane „czystszej” tylko ekonomicznej analizie.

Jedna z pierwszych wzmianek dotyczących kapitału społecznego w aspekcie ekonomicznym spotykana jest już w roku 1939, kiedy to zauważono, iż udział angielskich robotników w nieformalnych stowarzyszeniach ma znaczący wpływ na normy i wydajność pracy²⁰. Jak też formułuje P. Bourdieu, kapitał społeczny to „suma aktualnych i potencjalnych zasobów wspólnych z istnieniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych znajomości (obecnych i potencjalnych)”²¹.

Podobnie przedstawia to zagadnienie R. D. Putnam, według którego „kapitał społeczny to te cechy organizacji społecznych, takich jak sieci jednostek lub gospodarstw domowych oraz powiązanych z nimi wartości, które kreują efekty zewnętrzne dla całej wspólnoty”²². Istotnym wkładem w rozwój nauki o kapitale społecznym była też myśl J. Colemana. Autor ten stwierdza bowiem, iż kapitał społeczny, jako szereg różnych bytów, charakteryzuje się dwoma cechami: skła-

¹⁸ A. Portes, *Social capital. Its origins and applications in modern sociology*, Annual Review of Sociology, Vol. 22, 1998, s. 1 i nast.

¹⁹ P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social capital: the good, the bad and the ugly*, University of Southern California, Los Angeles 1999, s. 3.

²⁰ W. J. Dickson, F. J. Roethlisberger, *Management and the worker*, Harvard University Press, Harvard 1939, za: P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social...*, wyd. cyt., s. 4.

²¹ P. Bourdieu, *The forms of capital*, [w:] J.G. (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology and education*, Greenwood, New York 1985, s. 248.

²² R. D. Putnam, *Making Democracy Work. Civic transitions in modern Italy*, Princeton University Press, NY 1993, s. 5.

da się z pewnych powiązań istniejących w ramach struktur społecznych i ułatwia działanie jednostek, istniejących w ramach tych struktur²³.

Warto tu jednak dodatkowo zauważyć, że sam fakt posiadania (czy też kreowania) kapitału społecznego przez określone jednostki lub ich grupy nie oznacza jeszcze jego „zamiany” na pozytywne skutki gospodarowania. Kapitał społeczny bowiem, podobnie jak inne formy kapitału, spożytkowany być może nieoptymalnie, przynosząc jego uczestnikom również i negatywne skutki²⁴.

Jak słusznie też zauważają V. Hazleton oraz W. Kennan, coraz większa liczba niesformalizowanych organizacji analizuje każdy aspekt swojej działalności „pod kątem” jej udziału w kreowaniu „wartości dodanej”. Właśnie bowiem istota kapitału społecznego, umożliwia teoretyczne wyjaśnienie tego, w jaki to sposób organizacyjne i społeczne relacje „transformowane” są w inne formy kapitału, tworząc wspomnianą wyżej „wartość dodaną”²⁵. Przyjąć więc można również, iż kapitał społeczny jest „zasobem jednostek i grup, który wywodzi się z ich mniej lub bardziej formalnych relacji społecznych”²⁶. Zgodnie z kolei z oficjalną terminologią przyjętą przez Bank Światowy, kapitał społeczny „odnosi się do wewnętrznej, społecznej i kulturowej koherencji społeczeństwa, do norm i wartości, które kierują ludzkimi interakcjami i do instytucji, które owe interakcje ucieleśniają. Kapitał społeczny jest rodzajem spoiwa, które utrzymuje społeczeństwo jako całość i bez którego ekonomiczny wzrost bądź dobrobyt ludzki może nie zaistnieć”²⁷. Istnienie owego spoiwa powoduje, że osiągnąć przez daną zbiorowość dobrobyt społeczny jest większy. Uznając, że w każdym społeczeństwie istnieje kapitał społeczny podkreślić należy, iż jego poziom i struktura są zróżnicowane w poszczególnych krajach²⁸.

W świetle choćby już wyżej przytoczonych definicji „kapitału społecznego”, można poczynić spostrzeżenie, że pojęcie to wiąże się nie tylko z funkcjonowaniem grup społecznych na poziomie jednej organizacji. Niezwykle ważki jest również wpływ udziału kapitału na funkcjonowanie całej gospodarki. Fakt bowiem uzupełnienia analiz ekonomicznych o elementy inne niż tylko tradycyjnie rozumiany kapitał ludzki i rzeczowy, wynika – najogólniej mówiąc – z konieczności wyjaśnienia tego oto zjawiska: dlaczego kraje o podobnym wyposażeniu

²³ J. S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1990, s. 301 i nast.

²⁴ V. Hazleton, W. Kennan, *Social capital: reconceptualizing the bottom line*, MCB University Press, Volume 5, Radford, Virginia 2000, s. 82.

²⁵ *Tamże*, s. 85–86.

²⁶ P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social...*, wyd. cyt., s. 5.

²⁷ Ch. Grootaert, Th. Van Bastelaer, *Introduction and overview*, [w:] Ch. Grootaert, Th. van Bastelaer, *The role of social capital in development. An empirical assessment*, Cambridge University Press 2002, s. 3 i nast.

²⁸ A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 60–62.

w te formy kapitału mają różne wskaźniki wzrostu i rozwoju? Z punktu widzenia zaś ekonomii, niektóre zwyczaje etyczne funkcjonujące w ramach danej zbiorowości, wydają się być bowiem – i na przykład – bardziej godne naśladowania niż inne. Przyczyniają się one zatem do zwiększenia kapitału społecznego, co pozwala społeczeństwu uzyskiwać wyższy poziom rozwoju gospodarczego²⁹.

UDZIAŁ MENEDŻERÓW W KREOWANIU KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Z punktu widzenia zaś prowadzonej tu analizy i mającej na celu wskazanie na udział menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego, istotne jest także i zagadnienie korzyści uzyskiwanych z tworzenia tej formy kapitału. Można by tu bowiem zauważyć, że polityka organizacji zmierzająca do kreowania jak najwyższego poziomu kapitału społecznego, przynieść może co najmniej następujące grupy korzyści³⁰:

- a) kapitał społeczny ułatwia szerszy dostęp do informacji po zdecydowanie niższym koszcie,
- b) poprawia szybkość uzyskiwania i przepływu informacji, jak również ich wiarygodność,
- c) ułatwia uzyskiwanie wpływu na innych członków organizacji,
- d) ułatwia powstawanie solidarności pomiędzy uczestnikami – głównie dzięki przyjmowaniu wspólnych norm i poglądów,
- e) czyni możliwym uzyskiwanie „efektów zewnętrznych”, co ma niewątpliwie pozytywny wpływ nie tylko na członków organizacji, lecz także na osoby trzecie.

Pamiętając wszakże, iż pojęcie kapitału społecznego nie jest jednoznaczne i wzbudza nadal wiele kontrowersji i wątpliwości wśród ekonomistów, zaryzykować można – mimo to – także twierdzenie, że działalność menedżerów uosabia jednak pewne wartości, które stać się mogą jednym z obszarów silnie wpływających na jakość i wolumen³¹ kreowanego kapitału społecznego. Niewątpliwie jest bowiem, że jednym z ważnych czynników kreujących przewagę konkurencyjną organizacji (i gospodarki) jest właśnie działalność menedżerów,

²⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997, s. 57.

³⁰ P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social...*, wyd. cyt., s. 14–16.

³¹ W opracowaniu niniejszym autorzy używają dwóch terminów odnoszących się do pojęcia „kapitał społeczny”: wolumen i jakość. Zdając sobie sprawę, iż „kapitał społeczny” jest pojęciem o charakterze jakościowym, niemierzalnym autorzy pragną podkreślić z jednej strony zakres kreacji kapitału społecznego, z drugiej zaś strony jego jakość (przyjmując przy tym, iż nie jest ona równa w poszczególnych organizacjach). Operując więc terminem „wolumen” autorzy podkreślają zasięg procesu kreowania kapitału społecznego, zaś terminem „jakość” faktyczną jego wartość dla kapitału ludzkiego.

tworzone przez nich normy, formy zachowań oraz – będący wzorem dla wielu innych grup zawodowych – status społeczny i zawodowy.

Rozważając wkład, jaki wnoszą menedżerowie w kreowanie kapitału społecznego, zasadne jest także – i jak się wydaje – analizowanie tego zagadnienia z co najmniej dwóch punktów widzenia:

- a) konkretnej organizacji, na rzecz której pracuje menedżer,
- b) innych grup zawodowych (lub szerzej społeczeństwa).

Podstawowym zatem wkładem menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego (i zwłaszcza poprzez tworzenie nowej jakości w stosunkach międzyludzkich) jest ich działalność w ramach danej organizacji. Kadra menedżerska stanowi bowiem zazwyczaj – obok szeroko rozumianej kadry specjalistów – najlepiej wykształconą i zorganizowaną grupę zawodową. Z punktu widzenia konkretnej organizacji menedżerowie stanowią więc grupę profesjonalistów, którzy są lub przynajmniej powinni być także odpowiedzialni za tworzenie wartości podnoszących skuteczność działania niewielkich nawet grup społecznych.

Znaczący (a w niektórych przypadkach decydujący) wpływ kadry menedżerskiej na strukturę organizacyjną, kulturę organizacji oraz przyjęte w jej ramach wartości i wyznawane zasady, nie mogą zatem pozostawać – i co jest niewątpliwe – bez wpływu na jakość stosunków międzyludzkich. Działanie zaś na rzecz zacieśniania więzi pomiędzy pracownikami danej organizacji oraz współpracy grupowej stanowić może już pierwszy nawet – choć i konieczny – krok do wzrostu kapitału społecznego w ramach danej struktury.

Dokonując oceny udziału menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego, zaznaczyć ponadto należy, że istnienie tej formy kapitału powinno być wykorzystane w tworzonych przez menedżerów systemach motywowania pracowników. Szczególnie bowiem w przypadku pracowników otrzymujących znaczne wynagrodzenie, właściwym czynnikiem motywującym stać się może właśnie istnienie kapitału społecznego w ramach danej organizacji. Niemniej jednak, niezależnie już nawet od poziomu zaspokojenia potrzeb materialnych jednostki, kapitał społeczny w znacznym stopniu przyczynia się do optymalizacji jej działań³².

Aspekt jakości stosunków międzyludzkich (kreowanych przy aktywnym często udziale menedżerów) w ramach danej organizacji wpływa znacząco na wielkość organizacji oraz stosunki pomiędzy firmami. W przypadku istnienia wysokiego poziomu zaufania społecznego, struktura organizacyjna bywa zazwyczaj bardziej elastyczna, przez co więcej decyzji delegowanych jest na jej niższe szczeble. Dodatkowo poziom czynności kontrolnych i konfliktów orga-

³² A. Matysiak, *Źródła kapitału...*, wyd. cyt., s. 63.

nizacyjnych jest znacznie niższy właśnie w organizacjach o wyższym poziomie zaufania i rozwiniętych stosunkach międzyludzkich³³.

W szerszym natomiast aspekcie, wychodzącym niejako poza ramy wyznaczone daną organizacją, poszczególni menedżerowie (bądź ich grupy) stanowić mogą źródło owego „spoiwa”, które pozwala na organizowanie grup społecznych, w wyniku działania których kreowana jest nowa wartość dodana. Menedżerowie bowiem (w szczególności zaś z grup: middle i top management) stają się często (z racji zajmowanych stanowisk, nabytego wykształcenia, dotychczasowego doświadczenia czy wreszcie naturalnych predyspozycji przywódczych) liderami różnego rodzaju zbiorowości, wyznaczając lub przyczyniając się wcale nie do wyznaczania ich systemów wartości, i co „przekłada” się w rezultacie na jakość tworzonego kapitału społecznego.

Ponadto wydaje się, że wpływ menedżerów na kreowanie „pozytywnego” kapitału społecznego – i to zarówno w skali „mikro”, jak i „makro” – może mieć co najmniej dwojaki wymiar:

- a) po pierwsze, stanowić może wyraz celowego działania menedżerów zmierzającego do podnoszenia jakości wspólnych norm i wartości,
- b) po drugie, owo zwiększanie kapitału społecznego może być „ubocznym” efektem działalności menedżerów.

W obrębie danej organizacji osoby zarządzające danymi działami czy całością przedsiębiorstwa, celowo tworzyć mogą i narzucać innym członkom organizacji pewne normy zachowań. Normy te generowane są w takich przypadkach przez samą organizację i stanowić mają podstawę komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Celowe działanie menedżerów zmierzające do tworzenia nowych wartości (jakościowo lepszych) wyrażać się może zarazem także w ich działalności poza organizacją. Kadra kierownicza bywa bowiem często – jak zaznaczono wyżej – członkami różnego rodzaju zrzeszeń. Jakkolwiek cele działalności takich zrzeszeń bywają rozmaite, zdarzają się wśród nich i takie, które promują określone zachowania, pożyteczne z punktu widzenia efektywnie funkcjonującej gospodarki rynkowej.

Inną jeszcze i na pewno mniej „sformalizowaną” formą udziału menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego, są z kolei określone „uboczne” efekty ich działalności w ramach organizacji lub też poza nią. Przyjmując więc tutaj koncepcję istnienia tzw. obywatelskiego kapitału społecznego, uznać można, iż działalność menedżerów w mniej formalnych stowarzyszeniach, grupach czy innych formach zrzeszeń wpływać może również i znacząco na zdolność zbio-

³³ Z. J. Stańczyk, *Kapitał społeczny a gospodarka*, [w:] *Prace z zakresu makroekonomii*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 589, AE Kraków, Kraków 2001, s. 148.

rowego działania na rzecz założonych celów³⁴. Nie ulega bowiem wątpliwości, że to szeroko rozumiane kadry menedżerskie stają się przyczynkiem dla dynamicznego rozwoju wielu organizacji społecznych, promujących innowacyjność, przedsiębiorczość czy też podnoszenie własnych kwalifikacji.

Ogólniej zaś można by tu również stwierdzić, iż udział menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego, wynikać może zarówno z celowych działań środowiska menedżerskiego, jak też i „naśladownictwa” pozytywnych cech poszczególnych menedżerów lub ich grup przez inne osoby (lub ich grupy).

Kolejnym jeszcze, a także ważnym – w opinii autorów tego opracowania – aspektem związanym z wpływem menedżerów na kreowanie kapitału społecznego jest nie tylko ich pozycja zawodowa, co także i materialna. Wysokie poziomy wynagrodzeń osiągnęte przez część kadry kierowniczej (w szczególności z grup middle oraz top management) stanowią więc często skuteczny bodziec także dla przedstawicieli innych grup zawodowych do podnoszenia własnych kwalifikacji. Co więcej, spotykane rozpiętości społeczne na tle dochodowym, których „sprawcami” są w znacznej mierze menedżerowie, przyczyniać się mogą – w określonych sytuacjach – także do pozytywnego rozwoju gospodarczego³⁵. Zdaniem bowiem wielu autorów, powstawanie istotnych nawet rozpiętości społecznych jest – w przypadku kadry menedżerskiej – uzasadnione głównie tym, że działania menedżerów prowadzą do wzmocnienia funkcji pro wzrostowych i konkurencyjności poszczególnych organizacji, a w rezultacie także „pro wzrostowości” i „efektywności” funkcjonowania całej gospodarki³⁶. Powstawanie rozpiętości dochodowych, a w ślad za tym i nierówności społecznych znajdujących uzasadnienie we wzroście gospodarczym, postrzegane być zatem może także jako czynnik motywujący do podejmowania aktywnej i efektywnej działalności gospodarczej. Ponadto zaś w krajach „na dobroku” (a do takich zaliczać należy Polskę), znaczne zróżnicowanie dochodów jest również czynnikiem przyciągającym napływ kapitałów i motywującym do rozwijania przedsiębiorczości. Podobnie sądzi zresztą wielu autorów, gdy do-

³⁴ S. Knack, *Social capital, growth and poverty: a survey of cross-country evidence*, [w:] *The role of social capital in development. An empirical assessment*, Cambridge University Press 2002, za: B. Pogonowska, *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, (maszynopis powielony), [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe AE (w druku).

³⁵ Szerzej na ten temat por. W. Jarmołowicz, M. Kościński, *Menedżerowie – ich rola...*, wyd. cyt.

³⁶ Szerzej na temat proefektywnościowego aspektu nierówności społecznych por. m.in. S. Golinowska, *Nierówności społeczne; identyfikacja i możliwości wyrównywania*, [w:] *Nierówności dochodowe i majątkowe: zakres i formy redystrybucji dochodów państwa*, pr. zbior. pod red. E. Mączyńskiej-Ziemackiej, J. Mujżel, S. Owsiak, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 49, Warszawa 2002, s. 25 i nast.

strzegają oni pozytywne aspekty zróżnicowania dochodów, powodujące znaczne przyspieszenie właśnie szeroko rozumianego rozwoju gospodarczego³⁷.

Co prawda, powstaje też w powyższym kontekście pytanie o to, czy „nadmierne” zróżnicowanie dochodów³⁸ nie prowadzi jednak zarazem także do ograniczania elementarnego prawa jednostki do udziału w PKB i majątku³⁹. Zdaniem wszakże wielu i różnych autorów, występowanie szczególnie rażących i „niepożądanych” rozpiętości, nie powinno być bynajmniej utożsamiane głównie z działalnością samych menedżerów.

Niewątpliwym jest wreszcie udział kadry zarządzającej w kreowaniu kapitału społecznego w szerokim jego ujęciu, proponowanym m.in. przez M. Fafchamps oraz B. Mintena. Zgodnie ze spostrzeżeniami tych autorów, najszerzej rozumiany kapitał społeczny uwidacznia się bowiem poprzez⁴⁰:

- a) lepszą współpracę pomiędzy poszczególnymi sektorami wskutek szerokich powiązań, także personalnych,
- b) sieć powiązań między podmiotami powstająca wskutek wzajemnych znajomości pomiędzy członkami tych organizacji.

Powstające w ten sposób związki pomiędzy członkami organizacji kreowane są i utrzymywane zazwyczaj w głównej mierze przez szeroko postrzeganą kadrę kierowniczą tych podmiotów. Owe nieformalne zazwyczaj „znajomości”, przyczyniać się często mogą do lepszego rozpoznania rynku przez firmę, ograniczenia ryzyka gospodarowania czy redukcji kosztów pozyskiwania informacji rynkowej, a więc i do polepszania jakości podejmowanych decyzji gospodarczych.

Innym jeszcze głosem w dyskusji, mogącym podkreślać znaczenie menedżerów w kreowaniu kapitału społecznego, jest z kolei pogląd R. S. Burta. Autor ten, przedstawiając argument „strukturalnej dziury”, podkreśla zaś zwłaszcza rolę powiązań pomiędzy poszczególnymi segmentami rynku⁴¹. Dochodzi on jednocześnie do wniosku, iż kapitał społeczny jest w swojej istocie „efektem” usytuowania na zróżnicowanym rynku. Wydaje się przy tym, że głównymi „spraw-

³⁷ J. Mujżel (red.), *Podział dochodu i nierówności dochodowe ...*, wyd. cyt., s. 179.

³⁸ M. G. Woźniak, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, [w:] *Gospodarka Polski na przełomie wieków*, pr. zbior. pod red. Z. Dach, PTE, Kraków 2002, s. 131.

³⁹ E. Mączyńska-Ziemacka, J. Mujżel, S. Owsiak (red.), *Nierówności dochodowe...*, wyd. cyt., s. 13–14.

⁴⁰ M. Fafchamps, B. Minten, *Social capital and the firm: evidence from agricultural traders in Madagascar*, [w:] *The role of social capital in development. An empirical assessment*, Cambridge University Press 2002, za: B. Pogonowska, *Kapitał społeczny...*, wyd. cyt.

⁴¹ R. S. Burt, *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, [w:] N. Lin, K. Cook, R.S. Burt (editors), A. de Gruyter, *Social Capital. Theory and research*, New York 2001, za: B. Pogonowska, *Kapitał społeczny...*, wyd. cyt.

cami” lepszej pozycji podmiotów gospodarczych na konkurencyjnym rynku są właśnie operatywni, komunikatywni i posiadający wyższe kwalifikacje menedżerowie. W tym sensie postawić tu można również tezę o ich dominującej roli w „wyzwalaniu” aktywności kapitału społecznego.

Osoby zarządzające organizacjami (lub tylko ich określonymi obszarami aktywności) w sposób naturalny (poprzez procesy kierowania) stają się także kierownikami podległych im grup pracowniczych. Efektywne działanie takich sformalizowanych grup społecznych powodować może znaczące efekty zewnętrzne, przynoszące korzyść nie tylko dla tych grup, ale także dla innych, mniej lub bardziej z nimi związanych. Z jakości procesu kierowania realizowanego przez menedżerów wynikać więc w znacznej mierze będzie także zakres i „jakość” kreowanego przez te społeczności kapitału społecznego.

Rozważając udział kadr zarządzających w tworzeniu kapitału społecznego należałoby jednocześnie zaznaczyć, iż de facto tej roli kierowników nie można raczej ograniczać tylko do kierowania (ex definitione) formalnymi grupami tworzonymi w ramach danej organizacji. Nie sposób bowiem nie dostrzec także wpływu wysokiej – również w opinii społeczeństwa – pozycji zawodowej i społecznej menedżerów. W ten także zatem sposób ta grupa społeczno-zawodowa niejako „oddziałuje” na pozostałych członków nie tylko danej organizacji, ale także innych jednostek i grup umiejscowionych „na zewnątrz” przedsiębiorstwa.

Menedżerowie więc, jako znacząca grupa społeczno-zawodowa nie tylko na poziomie danej organizacji, ale i w znacznie szerszych „obszarach” gospodarki w ogóle, mają również swój istotny udział w wyznaczeniu „charakteru” i „jakości” powiązań międzyludzkich. W szczególności zaś, w bardziej sformalizowanych zbiorowościach możliwy jest znaczny udział menedżerów w kreowaniu ram kapitału społecznego. Wysoka pozycja zawodowa, materialna i społeczna managementu powoduje ponadto i to, że menedżerowie stają się swego rodzaju „przykładem” dla członków innych grup społeczno-zawodowych. Wskutek tego posiadać mogą oni również „pośredni” wpływ na podnoszenie jakości powiązań międzyludzkich w określonych zbiorowościach, a w rezultacie i wzrost kapitału społecznego.

WNIOSKI KOŃCOWE

Reasumując dotychczasowe rozważania stwierdzamy, że kierownicy – jako specyficzna grupa społeczno-zawodowa – stanowią niewątpliwie wyróżniającą się zbiorowość, także w aspekcie kreowania kapitału społecznego.

Należy jednocześnie podkreślić, że w środowisku menedżerów zachodzą bardzo dynamiczne zmiany powodowane tak zachodzącą w Polsce transfor-

macją ustrojową, jak i procesami integracji z gospodarkami krajów Unii Europejskiej.

Polscy menedżerowie, będąc coraz bardziej dynamiczną i wyróżniającą się grupą w procesach zachodzących przemian, zyskali też zawodowo – a w tym i materialnie – więcej niż inni. Ale także to oni byli codziennymi „liderami” zmian zachodzących w polskiej gospodarce.

Nie ulega też wątpliwości fakt, że menedżerowie są osobami i zbiorowościami, które – w sposób mniej lub bardziej sobie uświadomiony – przyczyniają się do podnoszenia konkurencyjności poszczególnych organizacji (i gospodarki jako całości) poprzez m.in. podnoszenie spójności i jakości powiązań i związków społecznych, a w tym i międzyludzkich. Owe społeczne interakcje stanowią mogą jedno ze źródeł polepszenia efektywności funkcjonowania wielu grup społecznych, w tym także i działających w ramach organizacji komercyjnych.

Ponadto formy zatrudniania i wynagradzania menedżerów są też bardziej atrakcyjne i elastyczne, a poziom i struktura wynagrodzeń odróżniają ich od większości pozostałych grup zawodowych. Wynagrodzenia menedżerów, często – wielokrotnie wyższe od uposażeń pracowników wykonawczych, powodują z kolei, że znajdują się oni – w tym zakresie – na szczycie hierarchii społecznej. Stanowią tym samym swoisty „wzór” dla innych grup społeczno-zawodowych, przyczyniając się do podnoszenia ich kwalifikacji i efektywności pracy, a w konsekwencji i lepszego funkcjonowania całej gospodarki.

LITERATURA

- Adler P. S., Kwon S. W., *Social capital: the good, the bad and the ugly*, University of Southern California, Los Angeles 1999.
- Becker S. G., *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, PWN, Warszawa 1990.
- Blaug M., *The methodology of economics*, Cambridge University Press, 1990.
- Błaszczak W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Bourdieu P., *The forms of capital*, [w:] J. G. (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology and education*, Greenwood, New York 1985.
- Burt R. S., *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, [w:] Lin N., Cook K., Burt R. S. (editors), de Gruyter A., *Social Capital. Theory and research*, New York 2001.
- Clark L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- Coleman J. S., *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1990.
- Dickson W. J., Roethlisberger F. J., *Management and the worker*, Harvard University Press, Harvard 1939.

- Fafchamps M., Minten B., *Social capital and the firm: evidence from agricultural traders in Madagascar*, [w:] *The role of social capital in development. An empirical assessment*, Cambridge University Press 2002.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Golinowska S., *Nierówności społeczne; identyfikacja i możliwości wyrównywania*, [w:] *Nierówności dochodowe i majątkowe: zakres i formy redystrybucji dochodów państwa*, pr. zbior. pod red. E. Mączyńskiej-Ziemackiej, J. Mujżel, S. Owsiak, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 49, Warszawa 2002.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.
- Grootaert Ch., Van Bastelaer Th., *Introduction and overview*, [w:] *The role of social capital in development. An empirical assessment*, Cambridge University Press 2002.
- Hazleton V., Kennan W., *Social capital: reconceptualizing the bottom line*, MCB University Press, Volume 5, Radford, Virginia 2000.
- Jarmołowicz W., *Wynagrodzenia menedżerów w warunkach zmian systemowych*, [w:] *Problemy teorii i polityki ekonomicznej okresu transformacji*, pr. zbior. pod red. W. Jarmołowicza, AE, Poznań 2001.
- Jarmołowicz W., Kościński M., *Menedżerowie – ich rola i pozycja we współczesnej gospodarce*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Wyd. Uniw. Rzeszowskiego, Rzeszów 2003.
- Knack S., *Social capital, growth and poverty: a survey of cross-country evidence*, [w:] *The role of social capital in development. An empirical assessment*, Cambridge University Press 2002.
- Kopertyńska M. W., *System plac przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Koźmiński A. K., *Globalizacja rynku a internacjonalizacja studiów zarządzania*, [w:] *Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy. Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
- Koźmiński A. K., *Odrabianie zaległości. Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym*, PWN, Warszawa 1998.
- Kubot Z., *Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej*, Klemar, Wrocław 1999.
- Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Mikołajczyk Z., *Procesy zarządzania zmianami. Założenia teoretyczne a praktyka polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach, Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 1997.
- Mujżel J. (red.), *Podział dochodu i nierówności dochodowe. Fakty, tendencje, porównania*, Wyd. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, Raport nr 29, Warszawa 1998.
- Pogonowska B., *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej*, (maszynopis powielony), [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe AE (w druku).
- Portes A., *Social capital. Its origins and applications in modern sociology*, Annual Review of Sociology, Vol. 22, 1998.

- Putnam R. D., *Making Democracy Work. Civic transitions in modern Italy*, Princeton University Press, NY 1993.
- Sadownik H., *Kierownicy i specjaliści w usprawnianiu zarządzania*, PWE, Warszawa 1983.
- Stańczyk Z. J., *Kapitał społeczny a gospodarka*, [w:] *Prace z zakresu makroekonomii, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 589, AE Kraków, Kraków 2001.
- Wawrzyniak B., *Polski menedżer końca XX wieku. W poszukiwaniu tożsamości*, [w:] *Menedżer u progu XXI wieku*, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, P. Bohdziewicz, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.
- Wilczyński W., *Dostosowania menedżerskie w tworzącej się gospodarce rynkowej*, [w:] *Instrumenty zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie, Materiały pokonferencyjne*, AE Poznań, Poznań 1993.
- Woźniak M. G., *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, [w:] *Gospodarka Polski na przełomie wieków*, pr. zbior. pod red. Z. Dach, PTE, Kraków 2002.

Managers' Role in the Process of Social Capital Creation

Summary

The purpose of the article is to summarize and estimate selected aspects role of managers' role in the contemporary economy. While analysing the characteristic features of Polish management the authors take into account changes in the Polish economy resulting both from the still existing economy transformation and integration with European Union countries. On this basis the authors present and evaluate managers role in creating social capital within an organization. The analysis allows the authors to state that social capital co-created by managers can turn out to be an effective source of market advantage of every well-managed company.