

**Iwona Korcz, Bogusław
Pietrulewicz**

**Holistyczny człowiek a potencjał
pracy**

Problemy Profesjologii nr 1, 51-60

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Iwona Korcz
Bogusław Pietrulewicz

HOLISTYCZNY CZŁOWIEK A POTENCJAŁ PRACY

*„Hominis est propria verdi inquisitio atque
investigatio.”*

„Non est vir strenuus, qui laborem fugit.”

Współczesna epoka pracownicza bazuje na nowym paradygmacie człowieka holistycznego.

W myśl tego paradygmatu ludzie są podmiotami, a nie przedmiotami, oczywiście są istotami czterowymiarowymi, mającymi: ciało, serce, umysł i ducha.

Te cztery uniwersalne aspekty życia ludzkiego: fizyczny/ekonomiczny, umysłowy, emocjonalny/społeczny i duchowy odzwierciedlają cztery kluczowe potrzeby i motywy działania człowieka, a są nimi: żyć (przetrwanie), uczyć się (wzrost i rozwój), kochać (związki międzyludzkie) i pozostawić spuściznę (znaczenie i wkład).

Indywidualny potencjał człowieka holistycznego konstytuują:

- (1) wolność dokonywania wyborów,
- (2) naturalne, niezmiennie prawa oraz ponadczasowe, niepodważalne i uniwersalne zasady,
- (3) cztery rodzaje inteligencji, odpowiadające czterem wymiarom natury ludzkiej.

„Zasadniczo zależymy od swoich wyborów, nie od natury (genów) czy kultury (wychowanie, otoczenie)”¹ – konstatuje S.R. Covey – „Dzięki własnym wyborom sami siebie determinujemy”². Pamiętajmy więc, między bodźcem a reakcją nań istnieje zawsze przestrzeń na wolność i możliwość dokonania wyboru, i że od trafności tej decyzji zależy rozwój człowieka i jego prawdziwe szczęście. Bez poznania swobody wyboru niemożliwe jest odpowiednie kierowanie własnym życiem.

Jednak dokonywanie wyborów winno odbywać się na podstawie uznanych wartości. Wszak mądre życie to życie w zgodzie z prawami i pryncypiami naturalnymi. Prawa i zasady te warunkują konsekwencje naszych wyborów i późniejszych zachowań, a na ich straży stoi człowiecze sumienie.

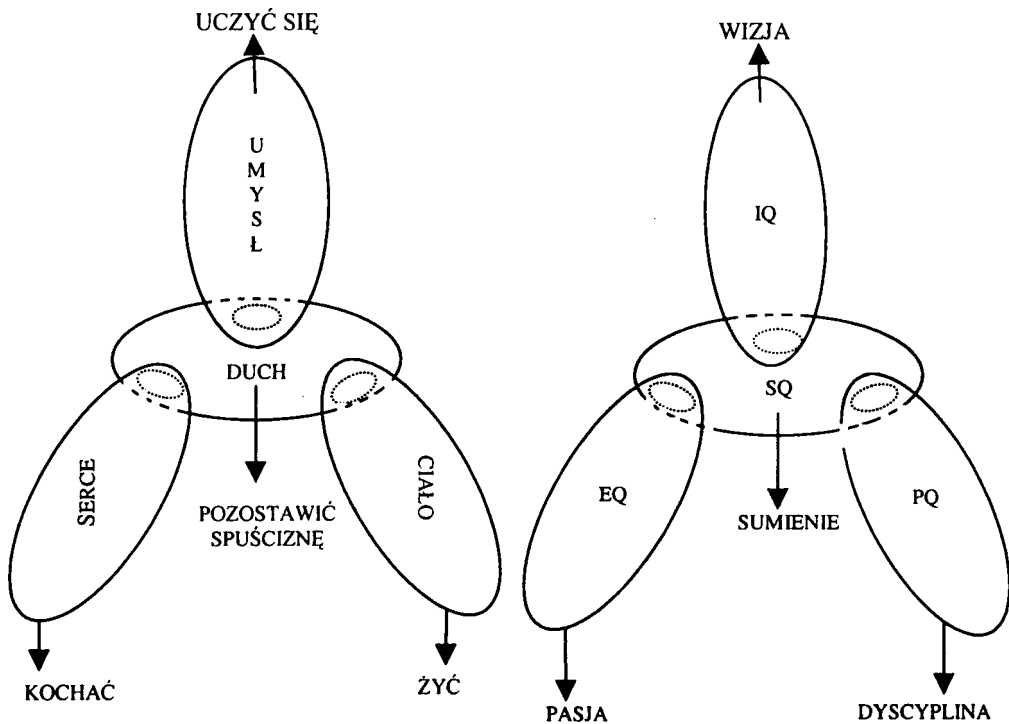
¹ S.R. Covey: 8. nawyk. Rebis, Poznań 2005, s. 54.

² Ibidem.

Z natury ludzkiej wypływają też cztery rodzaje inteligencji, a mianowicie: 1 – inteligencja cielesna, /fizyczna (PQ), 2 – inteligencja umysłowa (IQ), 3 – inteligencja emocjonalna/społeczna (EQ) i 4 – inteligencja duchowa (SQ).

O ile EQ okazuje się być ważniejszą od IQ, jeśli chodzi o zdrowe porozumiewanie się, budowanie udanych relacji międzyludzkich i efektywne przewodzenie innym, o tyle zdecydowanie najważniejszą ze zdolności jest SQ, która kieruje pozostałymi typami inteligencji, wskazując nam sens życia i rzeczywistość pótnoc na drodze budowania autorytetu moralnego, wywierania pozytywnego wpływu oraz zaspokajając pragnienie osobistego spełnienia.

Na rys. 1 ukazane zostały wymiary człowieka z przypisanymi mu elementarnymi potrzebami, jak również podstawowe rodzaje inteligencji i ich przejawy.



Rys. 1. Holistyczna wykładnia człowieka

Źródło: S.R. Covey: 8. nawyk. Rebis, Poznań 2005, s. 34-35, 63, 80.

Wizja to nic innego jak „wyobraźnia stosowana”, gdyż dotyczy połączenia potrzeby z możliwościami, właśnie na poziomie wyobraźni (prawa półkula człowieka).

Zespolenie wizji z zaangażowaniem sprzyja wygenerowaniu dyscypliny; bez niej nie ma mowy o realizacji wizji.

Z kolei pasja służy podtrzymaniu dyscypliny. Znaczący przedmiot utrzymują, że pojawia się wtedy, gdy potrzeba ludzka pokrywa się z utalentowaniem i możliwością wykorzystania własnego wewnętrznego głosu.

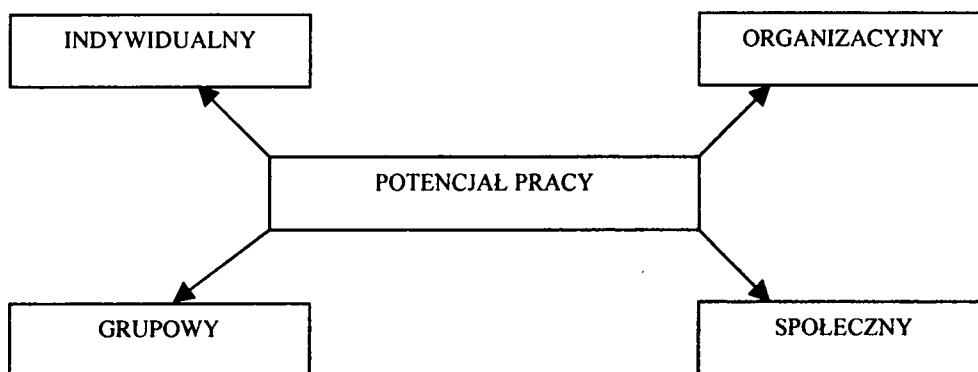
Natomiast sumienie – niezawodny nawigator dla wizji, dyscypliny i pasji – umożliwia odróżnienie dobra od zła i wnoszenie wartościowego wkładu czy to w życie własne, czy też dobro wspólne, nie kolidując z dobrem jednostki.

Przypatrzmy się analizie porównawczej ery przemysłowej, ery wiedzy, w którą wkroczyliśmy, i zarysowującej się na horyzoncie ery mądrości.

W erze przemysłowej człowiek traktowany jest jak przedmiot. Era ta wiedzie ku mierności i totalnemu ograniczeniu czy wręcz zablokowaniu potencjału człowieka. Prym w niej wiodą: wydajność (za wszelką cenę), kierowanie się li tylko wytycznymi, szefowanie ludziom, ścisła kontrola i nadzór oraz dyscyplinowanie ich metodą wzmocnień raczej negatywnych. Epoka wiedzy charakteryzuje się podejściem podmiotowym do człowieka, a dominującą wartość stanowi w niej skuteczność działania. Wiedzie ona ku ponadprzeciętności, ale jest to uwolnienie zaledwie części potencjału człowieka, związanego z jednym jego wymiarem – umysłowym, co prowadzi do kształtowania – zdaniem R. Tadeusiewicza (Społeczność Internetu; 2002) – arystokracji informatycznej, dodajmy – niejednokrotnie pozbawionej serca i ducha, a przy tym słabej fizycznie.

Dopiero epoka mądrości³, która nieuchronnie nastąpi po epoce wiedzy, dostrzeżę w człowieku podmiot osobowy (osoba ludzka z należnym jej szacunkiem i godnością osobistą). Ścieżka ta prowadzi ku niezwyklej wartości – wielkości. Nie chodzi tu o manię wielkości, lecz o wielkość w znaczeniu osobistym, przywódczym i organizacyjnym. Ta era zapewnia wyzwolenie całościowego potencjału ludzkiego, jego wszechstronny rozwój, a nawet jego pomnożenie.

Zajmijmy się teraz potencjałem pracy, który może być rozpatrywany w czterech wymiarach: A – pracownika jako jednostki, B – zespołu pracowniczego, C – organizacji i D – społeczeństwa jako całości, co zostało zilustrowane na rys. 2.



Rys. 2. Wieloaspektowość potencjału pracy

Źródło: na podstawie literatury przedmiotu.

³ S.R. Covey: 8. nawyk. Rebis, Poznań 2005, s. 323-324

Nas będzie interesował w dalszej części rozważań głównie indywidualny potencjał pracy, będący składową indywidualnego potencjału ludzkiego. Zatem zacząć należy od wyjaśnienia pojęcia „potencjał”, gdyż niesie ono w sobie dwa znaczenia : atrybutowe i rzeczowe.

W pierwszym oznacza zdolność/sprawność wybranego obiektu do tworzenia czegoś albo możliwość użycia czegoś. W dosłownym tłumaczeniu z j. łacińskiego potentia – to nic innego jak siła czy też możliwość.

W drugim znaczeniu – mianem potencjału określa się zasób/y, źródło, pokłady, rezerwar, czyli wskazuje na treść czegoś.

Znaczenia te, choć nie są tożsame, wykazują punkty zbieżne. Otóż dysponując określonym zasobem, mamy jednocześnie możliwość jego spożytkowania. Jednakże możliwość użycia czegoś nie jest równoznaczna z realnym jego wykorzystaniem. Z reguły potencjalne możliwości przewyższają ich urzeczywistnienie w praktyce.

Innymi słowy, mówiąc o potencjale pracy, mamy na myśli zarówno źródło, a ściślej zespół sił wnoszony do obecnego zadania z wcześniejszego zadania, z procesu kształcenia czy spoza środowiska pracy, jak i możliwość wykorzystania tych sił w procesie pracy.

Odnosząc się do jednostkowego aspektu potencjału pracy, pragniemy zwrócić uwagę na dwa jego ujęcia definicyjne, autorstwa A. Szałkowskiego i A. Pocztowskiego.

Dla pierwszego z nich potencjał pracy jednostki ludzkiej to „zintegrowane w funkcjonalną całość jej zdolności, wiedza, umiejętności, kompetencje, motywacja i zdrowie”⁴.

Z tej definicji wynika, iż wspomniany potencjał stanowi pewną wyodrębnioną całość, złożoną z szeregu elementów, które nie dość, że są różne, to i nie homogenne. A są nimi przypomnijmy: zdolności, wiedza, kompetencje, motywacja i zdrowie, które to elementy tworzą określony system. Funkcją potencjału pracy jako systemu jest właściwe realizowanie zadań (prawidłowe wykonywanie pracy), wyznaczonych bądź przez innych ludzi, bądź przez siebie samego.

Z kolei Pocztowski używa terminu „potencjał pracy” dla określenia „ogółu cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktualnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa jak również o ich sile przetargowej na rynku”⁵.

Tak więc w tym przypadku potencjał pracy, decydujący o sile przetargowej na rynku pracy, pojmowany jest rzeczowo jako pewien zasób – ogół cech i właściwości osób lub grupy osób, z którego mogą one korzystać. Cechy i właściwości te determinują zdolność i gotowość osoby/osób do pracy, przy czym owa zdolność i gotowość są określane tak w konkretnej terażniejszości, jak i można o nich mówić w czasie przyszłym.

Kontynuując myśl Pocztowskiego, podstawowymi komponentami potencjału pracy są: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy. Składają się one na jakościowy wymiar tegoż potencjału. Zaś czas pozostawiania wyszcze-

⁴ A. Szałkowski: *Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Red. A. Szałkowski. AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 14.

⁵ A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. ANTY-KWA, Kraków – Kluczbork 1998, s. 218-219.

gólnionych wyżej elementów w dyspozycji organizacji tworzy aspekt ilościowy potencjału pracy.

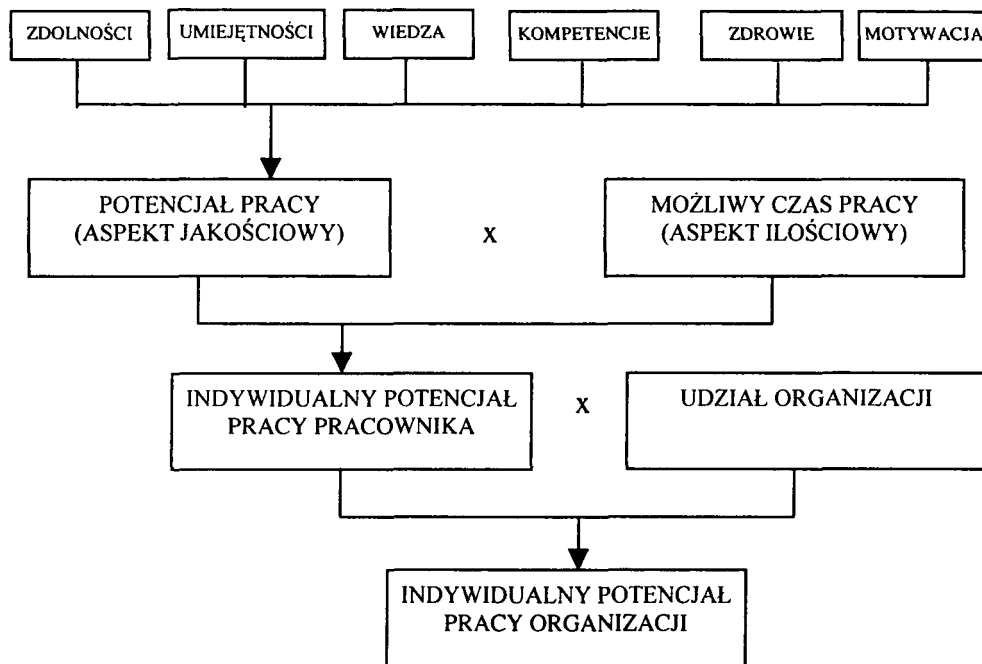
Krótko mówiąc, definicja potencjału pracy według Poczrowskiego uwzględnia tak jego stan aktualny, jak i możliwy do osiągnięcia w przyszłości. Aktualny potencjał pracy to potencjał obecnie wykorzystywany i możliwy do natychmiastowego zastosowania. A na przyszły potencjał pracy składają się cechy i właściwości zasobów ludzkich, których one dziś jeszcze nie posiadają, ale w które mogą być w przyszłości wyposażone dzięki podjętym przedsięwzięciom w ramach rozwoju potencjału pracy.

Reasumując, potencjał pracy w wydaniu Poczrowskiego „obejmuje swoim zakresem wszystkie cechy i właściwości zasobów ludzkich, które są niezbędne dla zachowania wymaganych od personelu przy rozwiązywaniu sytuacji problemowych na poszczególnych stanowiskach pracy”⁶, dalece wykraczając poza pojęcia: kwalifikacje czy kompetencje.

Ta koncepcja potencjału pracy koresponduje ściśle z teorią kapitału ludzkiego.

J. Piwowarczyk dorzuca do składników indywidualnego potencjału pracy także kompetencje.

Całościową wizję głównych elementów potencjału pracy, z uwzględnieniem uzupełnienia jej o kompetencje, prezentuje rys. 3.



Rys. 3. Kompleksowe spojrzenie na potencjał pracy

Źródło: A. Poczrowski: Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Seria Specjalna Monografie. AE w Krakowie, Kraków 1993, s. 25.

⁶ A. Poczrowski, op. cit., s. 219-220.

Nie czas i miejsce, by szczegółowo analizować elementy potencjału pracy. Dość powiedzieć, iż zdolności zwykło się dzielić na rzeczywiste i potencjalne oraz na ogólne i specjalne. W obrębie wiedzy teoretycznej, stającej się najistotniejszym zasobem ludzkości w społeczeństwie informacyjnym i gospodarce opartej na wiedzy, wyróżnia się wiedzę jawną i niejawną, a jej charakterystycznymi atrybutami są: niewyczerpalność, nieliniowość, symultaniczność i dominacja wśród zasobów kapitałowych. Do rudymenarnych typów umiejętności praktycznych zalicza się umiejętności: techniczne, fachowe, interpersonalne/społeczne i koncepcyjno-strategiczne. Co się tyczy kompetencji, A. Gick i M. Tarczyńska definiują je jako: wiedzę (formalna edukacja [→kwalifikacje] + doświadczenie), umiejętności, przymioty (cechy osobowościowe i zdolności) i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność. Zupełnie niedocenionym składnikiem indywidualnego potencjału pracy jest zdrowie, przy czym udział w tzw. polu zdrowia czynników prozdrowotnych według raportu Lalonda przedstawia się następująco: styl życia – 53%, wpływ środowiska – 21%, dziedziczenie – 16% i opieka zdrowotna – 10%. Warto podkreślić, poszczególne elementy potencjału pracy należą do czynników o działaniu synergistycznym. Mogą więc wzmacniać się nawzajem. Ich miary, częstokroć niewyrażalne w wartościach pieniężnych, różnią się od mierników potencjału pracy jako całości, które określa pieniądź, a dokładniej rzecz biorąc – miarą tegoż potencjału jest stawka płacy, za którą pracodawca jest gotów zaangażować ów potencjał.

Doskonale wiemy, że we współczesnych organizacjach potencjał pracy nadal nie jest w całości wykorzystywany. Zadaniem menedżerów na chwilę obecną jest tak go wykorzystywać, by zapewnić przynajmniej zwrot nakładów poniesionych przez pracodawcę i pracownika.

To, w jakim stopniu indywidualny potencjał pracy zostanie spożytkowany w organizacji zależy zarówno od menedżera – lidera, jak i od pracownika.

Z jednej bowiem strony niezmiernie ważnym jest rozwijanie jednostkowego potencjału pracy zatrudnionych w niej osób i stwarzanie odpowiednich warunków do jego jak najlepszego wykorzystania, co leży w gestii przewodzących ludziom pracy (stosowna motywacja do pracy, odpowiednia organizacja pracy i dobór ludzi do wykonania określonych zadań, umiejętne rozpoznanie jednostkowego potencjału i jego ukierunkowany rozwój, pożądany styl kierowania ludźmi).

Z drugiej zaś istotnym parametrem wykorzystania tego potencjału jest stopień dojrzałości pracownika, zakres jego samodzielności, poziom posiadanych kompetencji i skala partycypacji w zarządzaniu organizacją.

Godzi się w tym miejscu zaakcentować ogromne marnotrawstwo potencjału pracy w Polsce, które jest skutkiem wielu złożonych przyczyn, m.in.: a) bezrobocia (niewykorzystanie potencjału osób bez pracy, a zwłaszcza absolwentów szkół i uczelni oraz osób starszych z doświadczeniem), b) niekontrolowanego zatrudnienia w „szarej strefie” i c) wykonywania prac poniżej własnych kwalifikacji i kompetencji.

Jak zatem rozwijać potencjał pracy w organizacji? Powszechnie twierdzi się, że poprzez ustawiczne doskonalenie jego elementów tak u indywidualnych pracowników, jak i

określonych grup, w celu dostosowania ich do już zachodzących i antycypowanych zmian w organizacji i jej zewnętrznym otoczeniu.

Pocztowski jest przekonany, iż realizacja rozwoju potencjału pracy może następować przy pomocy takich instrumentów (przedsięwzięć), jak: I – szkolenie zawodowe pracowników, co prowadzi do rozwoju poprzez wzbogacanie istniejącego w danej organizacji potencjału pracy, II – przemieszczenia pracownicze, konsekwencją czego jest rozwój poprzez harmonizację istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania, III – strukturyzacja pracy, czyli rozwój przez kształtowanie warunków spożytkowania potencjału pracy.

Zanim jednak uruchomimy konieczne instrumenty progresji potencjału pracy, wskazane jest nakreślenie w strategii personalnej, zasilającej strategię organizacji, profilu pożądanego potencjału pracy. Następnie trzeba przeprowadzić analizę porównawczą pomiędzy profilem pożądanym (idealnym) a rzeczywistym.

Łukę tę można zapełnić albo kupując odpowiedni potencjał z zewnątrz albo rozwijając własny, czemu służą wymienione wyżej przedsięwzięcia. Optujemy bardziej za aktywizacją istniejącego w organizacji, drzemiącego potencjału pracy i jego właściwym rozwojem.

Prawidłowo wykorzystywany potencjał pracy sprzyja wzrostowi wydajności pracy i efektywności pracy.

Czynniki, które zaznaczają swój wpływ na wydajność w aspekcie potencjału pracownika, J. Piwowarczyk ujmuje za pomocą następującego wzoru⁷:

P (wydajność) = f (M – motywacja, E_1 – wysiłek, A – umiejętności, T_1 – zadanie, R – przestrzeganie roli, E_2 – środowisko, T_2 – talent, L – uczenie się), zaczerpniętego z pracy D.W. Organ i T.S. Bateman pt. *Organizational Behavior* (1991).

Wydajność jawi się tu jako funkcja 8. zmiennych, które podlegają zmianom w czasie i można je kształtować w każdej bez wyjątku organizacji, uwzględniając wszakże także jej uwarunkowania jak: specyfikę pracy w tej organizacji i dominujący (panujący) w niej styl kierowania.

Dopowiedzieć wypada, przedstawione powyżej składniki wydajności pracy są ze sobą powiązane. Aby utrzymać wydajność pracownika na wysokim poziomie, rzecz jasna, należy optymalizować wszystkie wymienione faktory. To już obszar zadaniowy, przynależny roli i funkcji osób kierujących nowoczesnymi organizacjami.

Odnosnie do efektywności pracy (z j. łacińskiego effectus – skutek!), warto przypomnieć rzecz następującą: efektywność jakiegokolwiek działania określana jest przez relację efektów do nakładów.

Natomiast efektywność pracy opisuje relacja efektów pracy żywej i pracy uprzedmiotowionej do nakładów pracy żywej. Nie należy mylić efektywności pracy z efektywnością produkcji, traktowaną jako stosunek dóbr i usług materialnych wytworzonych w danym czasie do sumy nakładu pracy żywej i uprzedmiotowionej.

W obecnych warunkach funkcjonowania organizacji, analizę efektywności pracy wypada prowadzić z uwzględnieniem trzech jej aspektów: ekologicznego (jakie czynniki

⁷ J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 19.

wpływają na efektywność pracy?), strukturalnego (jaka jest struktura efektywności pracy?) i behawioralnego (jak efektywność wpływa na zachowanie pracowników i ich motywację?), co słusznie sugeruje A. Sajkiewicz⁸.

Czynnikami determinującymi efektywność pracy są: faktory wewnętrzne i faktory zewnętrzne (uwarunkowania polityczne, gospodarcze, społeczne, kulturowe, ekologiczne, techniczno-technologiczne, kapitałowe, rynki: pracy, zaopatrzenia i zbytu). Wśród czynników zewnętrznych zaznacza się udział: po pierwsze – cech indywidualnych członków zespołu, po drugie – wewnętrznej organizacji zespołu, i po trzecie – układu organizacyjno-funkcjonalnego organizacji, co mocno artykułuje S. Borkowska w „Metodach oceny efektów pracy kierowniczej” (1983).

Kompleksowe podejście do oceny efektywności pracy dotyczy, podajemy za A. Smolbik-Jęczmień:

- efektywności pracy w skali makro (społeczna wydajność pracy);
- efektywność pracy w skali mezzo (organizacja i podmioty wewnętrzne);
- efektywność pracy w skali mikro (indywidualna i/lub grupowa)⁹.

Tę ostatnią mierzy się, opierając się na wynikach, cechach osobowościowych i zachowaniach. Przeważają: ocena indywidualnych efektów pracy, wartościowanie pracy (ocena nakładów pracy), ocena wkładu pracy w efekty grupowe czy ocena efektywności pracy kierowanego ogniwa.

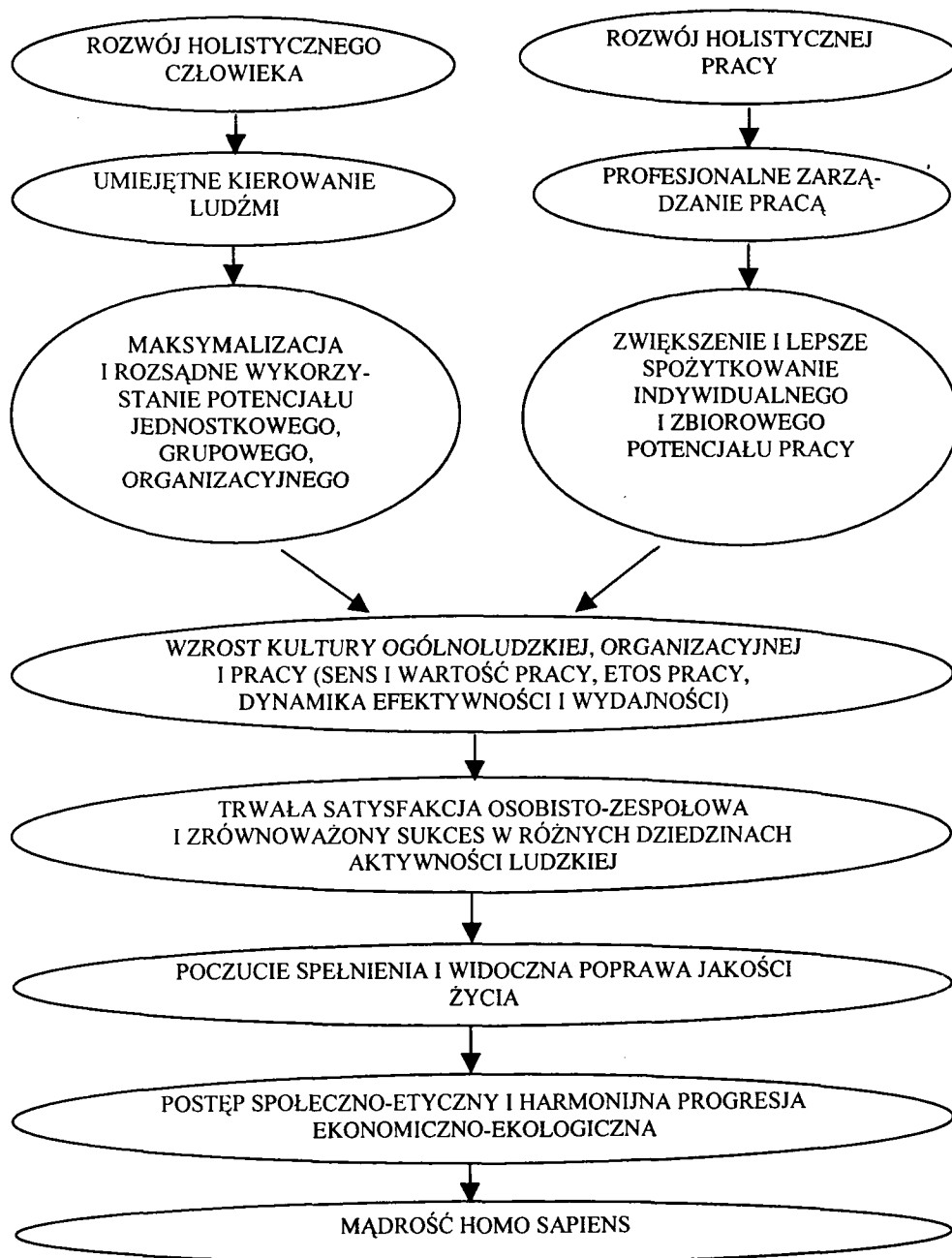
Jak słusznie zauważa Z. Jasiński, „Zarządzanie pracą ma stworzyć warunki do realizacji zadań (zachowań) na oczekiwanym poziomie i w określonym czasie (cele wytwórcze), stworzyć właściwe proporcje procesowe pracy, dobrać, rozmieścić i zespolić w nim ludzi, tak zaplanować ich działania, aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach środków rzeczowych i pracy żywej (cele ekonomiczne) oraz zaspokoić oczekiwania pracowników (cele społeczne)”.

Traktuje on organizację jako swoisty system pracy i zarazem jako specyficzne środowisko dla procesu zwanego pracą. Określając zadania w tym systemie, stawia ludziom spore wymagania, zwłaszcza osobom zajmującym kierownicze stanowiska.

Podsumowując nasze rozmyślenia nad człowiekiem pracy i jego potencjałem, proponujemy spojrzeć na schemat myślowy, zobrazowany na rys. 4, będący kwintesencją przedłożonej w materiale refleksji naukowej.

⁸ A. Sajkiewicz, *Ekonomika Pracy*, PWN, Warszawa 1981, s. 269.

⁹ *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, pod red. Z. Jasińskiego, Placet, Warszawa 1999, s. 248.



Rys. 4. Holistyczny człowiek w holistycznej pracy

Źródło: opracowanie własne

W wizji tej, mamy na myśli holistycznego człowieka w holistycznej pracy i jego holistycznym życiu, jak najbardziej jest miejsce i potrzeba wieloaspektowego rozwoju zawodowego pracowników, którego jedną z części składowych stanowi kariera zawodowa, ale – podkreślamy to stanowczo – rozwój ten wyłącznie do niej się nie sprowadza.

Rec. E. Kowal

Bibliografia

1. Covey S.R., 8. nawyk. Rebis, Poznań 2005.
2. Piwowarczyk J., Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
3. Pocztowski A., Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Seria Specjalna Monografie, AE w Krakowie, Kraków 1993.
4. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998.
5. Sajkiewicz A., Ekonomika pracy, PWN, Warszawa 1981.
6. Szałkowski A. (red.), Wprowadzenie do zarządzania personelem, AE w Krakowie, Kraków 2000.
7. Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola, pod red. Z. Jasińskiego, Płacet, Warszawa 1999.