

MAREK KOSEWSKI

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

**ZARZĄDZANIE
GODNOŚCIOWE**

MURARZE

Pewien człowiek zapytał murarzy budujących katedrę, co robią?

1. Pierwszy powiedział, że układa cegły, bo mu za to płacą od sztuki
2. Drugi powiedział, że buduje mury według poleceń nadzorca
3. Trzeci powiedział, że stara się jak najlepiej budować świątynię na chwałę Pana

DWIE GŁÓWNE MOTYWACJE - I POTRZEBY - PRACOWNICZE ZASPOKAJANE W PRACY

KORZYŚCI OSOBISTE

GODNOŚĆ WŁASNA

DWA PARADYGMATY MOTYWOWANIA

1. ZASOBY LUDZKIE – przedmioty pracujące zarządzane są przez przełożonych –

**motywowanie korzyściami osobistymi
– marchewką i kijem**

2. OSOBY – podmioty pracujące zarządzane są przez liderów

**odwołujących się do motywów
godnościowych**

ZARZĄDZANIE GODNOŚCIOWE W TEORII

DOKTRYNA JAKOŚCI A.J.Bliklego

+

TEORIA ANOMII i ETOSU
M.Kosewskiego



ZARZĄDZANIE GODNOŚCIOWE

ZARZĄDZANIE GODNOŚCIOWE W PRAKTYCE

Użycie władzy menadżerskiej do powiązania procesu pracy z procesem zaspokajania potrzeby własnej godności pracownika.

Praca przestaje być czysto instrumentalną czynnością zarabiania na życie, nabiera znaczenia godnościowego (moralnego)

PRZEŁOŻONY A LIDER

LIDER **POCIĄGA** ZA SOBĄ LUDZI
A NIE **ZAGANIA** ICH DO PRACY

Co robi?

**Wiąże pracę z poczuciem własnej
godności – z powszechnie
cenionymi wartościami moralnymi**

Jak to robi?

JAK LIDER WIAŻE PRACĘ Z WARTOŚCIAMI?

POTRAFI NA UŻYTEK SWOICH WSPÓŁPRACOWNIKÓW:

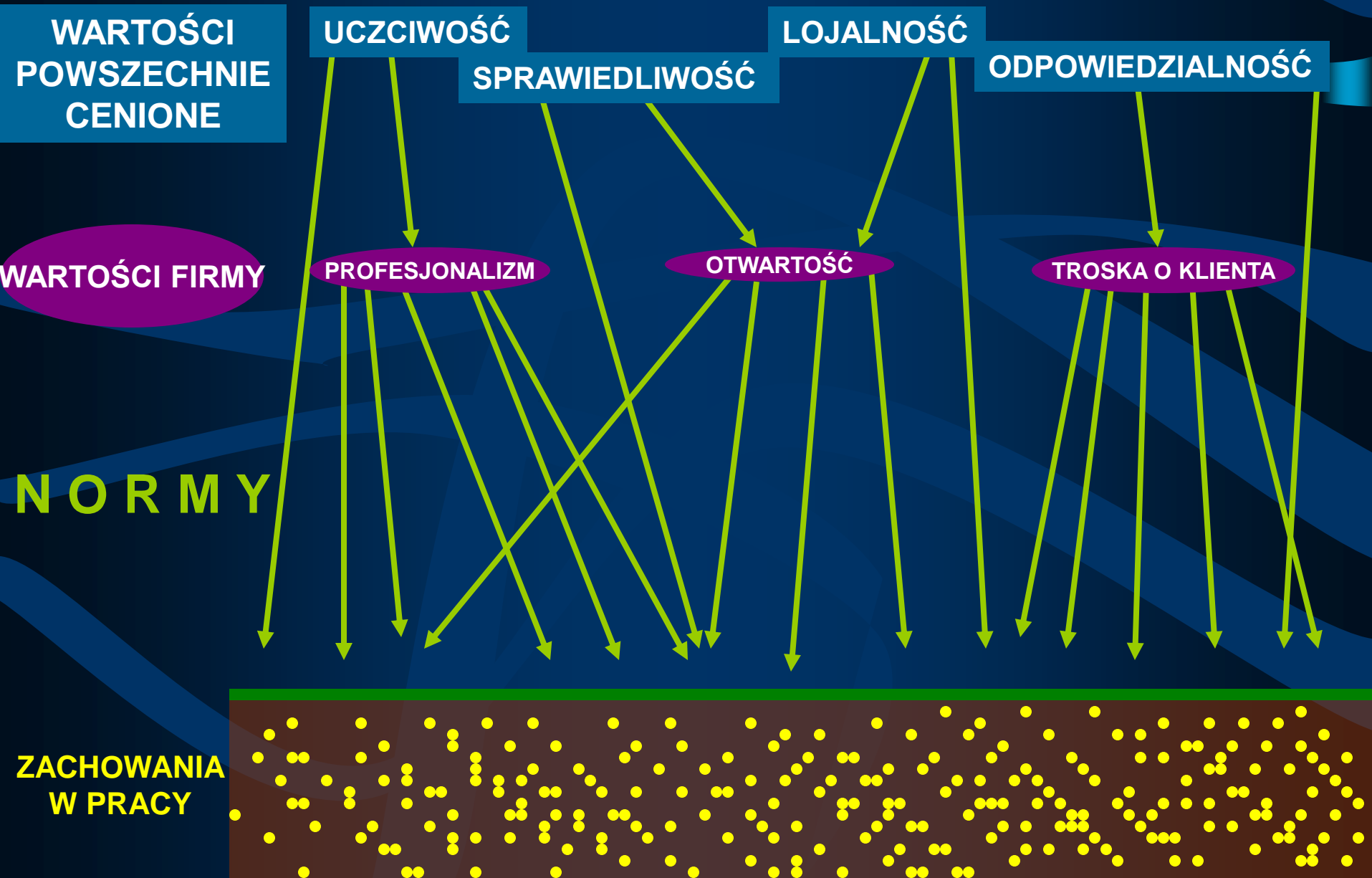
- **przełożyć powszechnie cenione wartości na wartości firmy, a te z kolei na normy i reguły zachowania w pracy w konkretnych sytuacjach**
- **przekonać ich, że zachodzi zgodność pracy w jego zespole z wartościami osobiście cenionymi przez nich - że praca jest realizacją tych wartości**

DLACZEGO LIDER WIAŻE WARTOŚCI MORALNE Z PRACĄ?

Ponieważ powszechnie cenione wartości moralne posiadają najwyższy „ładunek” motywacji godnościowej. Pracują na to całe lata socjalizacji w domu, szkole, na studiach.

Motywację tę trzeba wykorzystać - „ściągnąć” do konkretnych czynności pracownika w firmie i w zespole

WARTOŚCI - NORMY - ZACHOWANIA



KONSONANS GODNOŚCIOWY

- Zgodność pomiędzy OBRAZEM JA „Jaki jestem?”, a ZACHOWANIEM „Co robię?” nazywamy konsonansem godnościowym.
- Przynosi „satysfakcję wewnętrzną” i emocjonalne przeżycie, które zaspokajają potrzebę własnej godności.

ZASPOKAJANIE POTRZEBY GODNOŚCI W ŻYCIU CODZIENNYM

Np. oddawanie
znalezionego
portfela

UCZCIWOŚĆ

KONSONANS GODNOŚCIOWY

Zgodność przymiotu
własnego „Jestem
uczciwy” z czynnością

Powiązanie pracy z wartościami i zaspokajanie potrzeby godności w pracy

Wykonywanie pracy

Rzetelność
Odpowiedzialność
etc.

**KONSONANS
GODNOŚCIOWY**

Praca jest czynnością realizującą wartości

TRIADA E-Sa-J

Powstaje etos pracowniczy - praca zaspokaja potrzebę godności

To warunek konieczny powstania samokontroli - osobistej i zespołowej

Samokontrola z kolei to warunek konieczny zarządzania jakością pracy

**ETOS
PRACOWNICZY**

JAKOŚĆ

**SAMOKONTROLA
GODNOŚCIOWA**



ZARZĄDZANIE GODNOŚCIOWE

PROBLEMY DO ROZWIAZANIA:

1. Jak wspierać powstawanie centralnych norm etosu, bezwyjątkowo przestrzeganych w firmie i w każdym zespole pracowniczym?
2. Jak tworzyć symbole, znaki i rytuały organizacji, nadawać im powagę i emocjonalne znaczenie, stymulując w ten sposób identyfikację z firmą?
3. Jak stworzyć spójny i logiczny system symbolicznego nagradzania pracowników?
4. Jak połączyć ze sobą w jedną całość system płac w firmie i system symbolicznego nagradzania pracowników?

ZARZĄDZANIE GODNOŚCIOWE

**Wymaga zmiany świadomości
pracowniczej - w szczególności u
kadry zarządzającej**

**Powoduje znaczącą zmianę kultury
organizacyjnej firmy**

INNE POŻYTKI ZARZĄDZANIA GODNOŚCIOWEGO

BLOKOWANIE ANOMII PRACOWNICZEJ

**Anomia powstaje wówczas, gdy dwa
główne motywy pracownicze**

GODNOŚĆ WŁASNA I KORZYŚĆ OSOBISTA

**wchodzą ze sobą w konflikt w
sytuacjach pracowniczej pokusy**

SYTUACJA POKUSY

Powstaje wówczas gdy:

- **Całość motywacji człowieka daje się z sensem uprościć do dwóch i tylko dwóch motywów – motywu korzyści i motywu godnościowego, wywodzących się z odpowiadających im potrzeb.**
- **Struktura sytuacji pokusy stawia człowieka przed alternatywą: albo korzyść, albo wartość i *tertium non datur*.**

SYTUACJA POKUSY

ZASPOKOJENIE

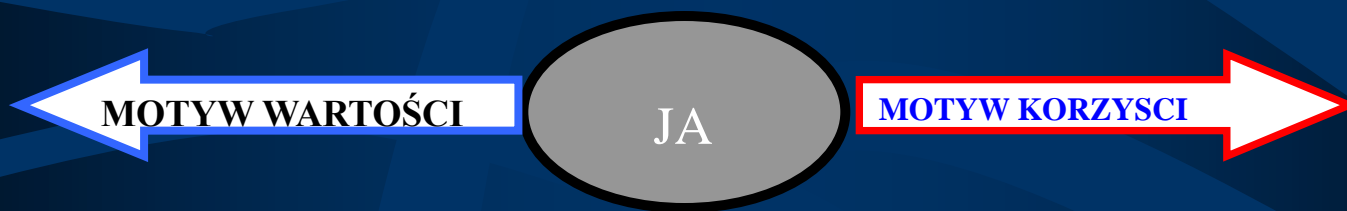
POTRZEBY

GODNOŚCI

ZASPOKOJENIE

POTRZEB

PODSTAWOWYCH



KONSONANS
GODNOŚCIOWY

DYSONANS
GODNOŚCIOWY

DYSONANS GODNOŚCIOWY

Dysonans godnościowy jest sprzecznością:

- **OBRAZU JA** - przekonaniań o tym „Jaki jestem?”, o własnych przymiotach i cenionych osobiście wartościach
- z przekonaniami o tym, „Co robię?”, o swoim uczynku i jego godnościowym znaczeniu.

ŹRÓDŁA WIARYGODNOŚCI USPRAWIEDLIWIENÍ

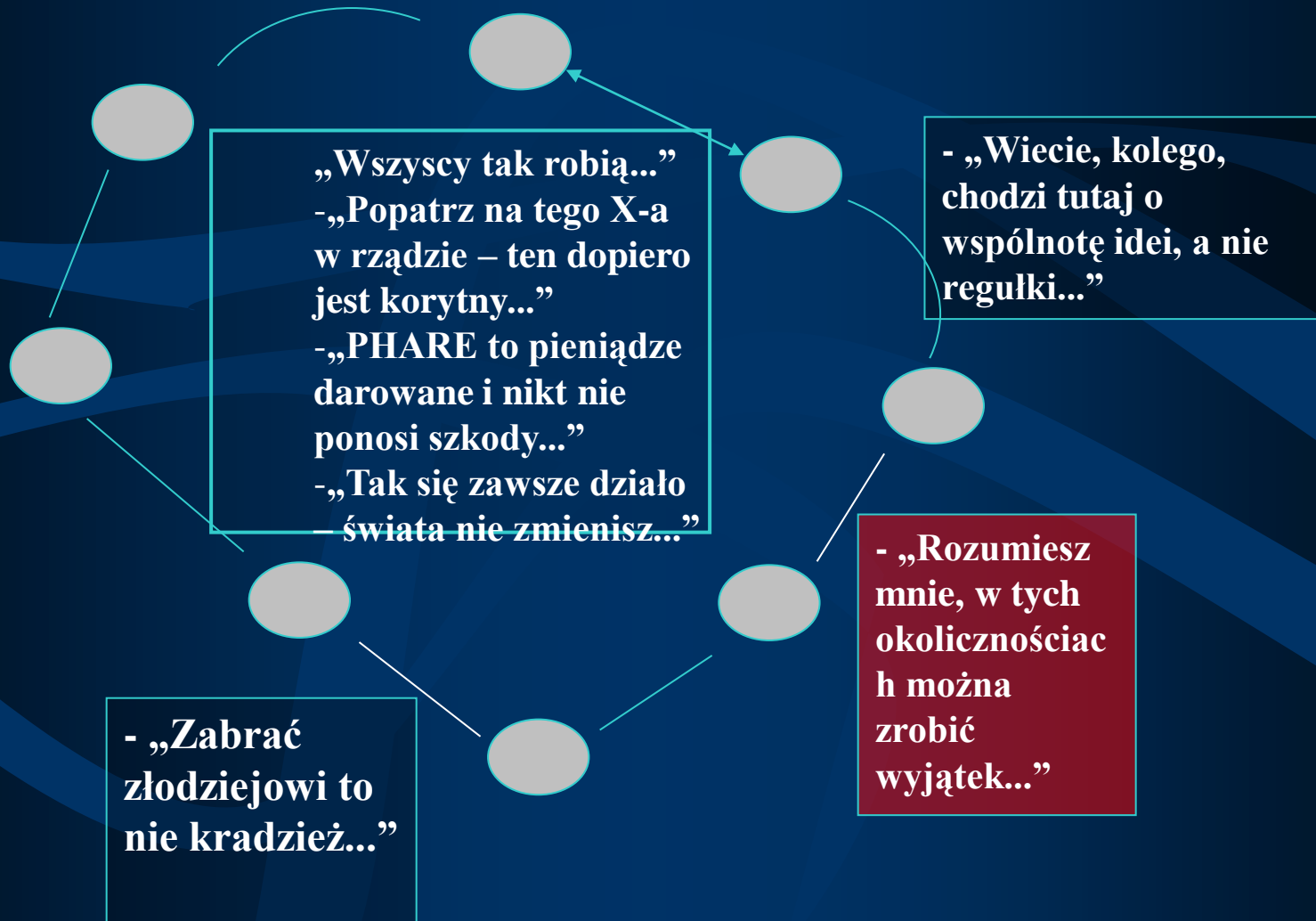
- **RACJONALIZACJE** – to samousprawiedliwienia uzgadniane wewnątrznie, z samym sobą.
- **USPRAWIEDLIWIENIA** – to przekonania, normy, obyczaje, itp., których zdolność do redukcji dysonansu godnościowego bierze się z podtrzymywania ich przez grupę społeczną.

USPRAWIEDLIWIENIA

Typowe, społecznie uzgodnione usprawiedliwienia odróżnić można od racjonalizacji po mało wyszukanej formie i prymitywnej treści w rodzaju:

- **”wszyscy tak robią”**,
- **„jest taki obyczaj w naszym zawodzie, że....”**,
- **„nic na to nie można poradzić, ale takie są realia życia”**,

PROCES SPOŁECZNEGO UZGADNIANIA USPRAWIEDLIWIEN



ANOMIA SPOŁECZNA – PODKULTURA USPRAWIEDLIWIENÍ

Ludzie eksponowani wspólnie w grupie na taką samą, powtarzającą się sytuację pokusy łatwo i szybko uzgadniają usprawiedliwienia, pozwalające sięgać po korzyści. Powstaje w wyniku tego podkultura usprawiedliwień - **ANOMIA.**

ANOMIA SPOŁECZNA

- Anomia to taki stan społeczności, w którym wartości istnieją, lecz nie są przestrzegane.
- **Anomia niesie obok wartości także usprawiedliwienia, które wyłączają działanie wartości na postępowanie właśnie wtedy, gdy wymaga tego sytuacja (pokusy).**

ANOMIA, KARANIE I KONTROLA

Kontrola i obawa kary nie **ZMIEJSZA anomii** – lecz tylko **ZMIENIA** zachowanie.

Ludzie **POD KONTROLĄ** nie zachowują się **uczciwie, koleżeńsko, sprawiedliwie** - lecz tylko strachliwie - nie kradną ze strachu. **DO CZASU.**

ANOMIA PEŁZAJĄCA

Pod wpływem zagrożenia karą anomia może w grupie rosnąć – i nie ujawniać się w zachowaniu

**WIĘKSZA SPÓJNOŚĆ = ŁATWIEJSZE
UZGADNIANIE USPRAWIEDLIWIENÍ.**

Anomia to bowiem STAN grupy (i/lub jednostki) w którym łatwo usprawiedliwia się odstępowanie od wartości cenionych przez tę grupę dla korzyści (osobistej lub grupowej).

CO TO JEST KORUPCJA?

**JEST TO RODZAJ ANOMII
PRACOWNICZEJ W
ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

**Korupcja rządzi się tymi samymi
prawami, które rządzą anomią
pracowniczą**

ANOMIA PRACOWNICZA = PROBLEM SPOŁECZNY

**RAPORT ANOMIA PRACOWNICZA
2012**

WWW. PRACODAWCY RP

**78% przedsiębiorstw przyznaje się do
okradania przez własnych
pracowników**

BADANIA NAD ZARZĄDZANIEM GODNOŚCIOWYM

1. Bariera utrudniająca ZG – Anomia Pracownicza:
 - **Badania survey'owe, opis zjawiska (Raport Anomia 2012)**
 - **Badania eksperymentalne anomii (do zreferowania)**
 - **Badania społeczno-psychologicznych uwarunkowań zachowania anomijnego**
2. Badania efektywności ekonomicznej i społecznej ZG – Projekt w NCBiR

CEL BADAŃ

OPRZEĆ NA NAUKOWYCH PODSTAWACH:

- **Metody ograniczania anomii
pracowniczej w przedsiębiorstwach**
- **Metody wprowadzania
ZARZĄDZANIA GODNOŚCIOWEGO
w przedsiębiorstwach i urzędach**

METODYKA BADAŃ EFEKTYWNOŚCI ZG

Badanie prowadzone będzie metodą eksperymentu naturalnego.

Beneficjentami będą organizacje, które:

- **wprowadzą w firmie Zarządzanie Godnościowe**
- **umożliwią systematyczną diagnozę wywołanych tym zmian.**

Do badań wyłonię zostaną także organizacje kontrolne nie wprowadzające Zarządzania Godnościowego.

Będą u nich prowadzone okresowe diagnozy stanu organizacji metodami stosowanymi u beneficjentów programu.

Pozwoli to oddzielić efekty ZG od wpływu koniunktury gospodarczej i nastrojów społecznych na wyniki badań

Prezentacja wybranych badań prowadzonych w Instytucie Zarządzania Godnościowego

Anomia Pracownicza – Małgorzata

Skawińska „**Sprawiedliwy podział łupu**”

Etos Pracowniczy, refleksja teoretyczna –

Tytus Woźniak „**Samokontrola w świetle
literatury psychologicznej**”

Zarządzanie Godnościowe, refleksja
praktyczna – Dominik Dubrowski &

Joanna Stankiewicz „**O zasadach
postępowania lidera zespołu**”