

**Jolanta Wilsz**

ORCID: 0000-0002-7081-7644

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

## **KAPITAŁ LUDZKI PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE STAŁYCH INDYWIDUALNYCH CECH OSOBOWOŚCI PRACOWNIKÓW**

### **Streszczenie**

Zaprezentowano, opracowaną przez autorkę artykułu, koncepcję stałych indywidualnych cech osobowości człowieka, ponieważ cechy te są podstawowymi czynnikami, które determinują kapitał ludzki. Przedstawiono zagadnienia z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, przy rozwiązywaniu których może być zastosowana koncepcja stałych indywidualnych cech osobowości.

**Słowa kluczowe:** stałe indywidualne cechy osobowości, kapitał ludzki, zarządzanie.

### **INTELLECTUAL CAPITAL OF A COMPANY IN THE CONTEXT OF WORKERS' CONSTANT INDIVIDUAL PERSONALITY TRAITS**

#### **Abstract**

The concept of constant individual personality traits, which was developed by the author of the article, was presented since such traits form fundamental elements determining human capital. The problems of human capital management in an organization, which may be addressed with the concept of constant individual personality traits, were presented.

**Key words:** constant individual personality traits, human capital, management.

### **Wstęp – znaczenie kapitału ludzkiego**

Teoretycy i praktycy zajmujący się zarządzaniem uważają, że aby sprostać wymaganiom, jakie stawia przedsiębiorstwom współczesna globalna gospodarka i szybki rozwój nowych technologii, źródeł swej przewagi konkurencyjnej muszą upatrywać w zasobach ludzkich, którymi powinny racjonalnie gospodarować. Zgodni są również co do tego, że najważniejszym zasobem pozwalającym, by organizacja nie tylko sprawnie funkcjonowała, ale rozwijała się, są ludzie.

Specjaliści z dziedziny zarządzania podkreślają znaczenie kapitału ludzkiego, zwracają uwagę, że:

- „we współczesnej gospodarce za główne źródło i siłę rozwoju społeczno-gospodarczego uznawany jest człowiek i jego praca”<sup>1</sup>;
- „kluczowe znaczenie zasobów ludzkich dla efektywnego funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od tego w jakim sektorze działa, jest faktem niepodlegającym dyskusji”<sup>2</sup>;
- „sprawność przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą idzie w parze z zadowalającym poziomem umiejętności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi”<sup>3</sup>;
- wzrasta „zainteresowanie ludzkimi uzdolnieniami i predyspozycjami, a także ludźmi szczególnie kreatywnymi, zdolnymi do wniesienia nowych wartości i zapewnienia przewagi nad konkurencją”<sup>4</sup>;
- „informacja, wiedza i kapitał intelektualny pracowników, będące we współczesnej gospodarce bogactwem strategicznym, stanowią kluczowy zasób dobrze prosperującej firmy, będący substytutem zasobów materialnych, których znaczenie niepomniernie się zmniejszyło”<sup>5</sup>;
- „umysł ludzki, stanowiący dotychczas wartość głównie emocjonalną, staje się największą wartością gospodarczą, a niewykorzystanie talentów jest największym marnotrawstwem z wszystkich możliwych”<sup>6</sup>.

Praktycy biznesu, ze względu na kluczową rolę kapitału ludzkiego, zainteresowani są nowymi efektywniejszymi koncepcjami zarządzania ludźmi. W kapitale ludzkim upatrują źródło niewykorzystanych rezerw. Jednakże, jak zauważają Joanna M. Moczydłowska i Karol Kowalewski „bez innowacyjności w zarządzaniu zasobami ludzkimi trudne będzie efektywne akumulowanie najbardziej wartościowego kapitału organizacji – kapitału ludzkiego”<sup>7</sup>. Potrzebne jest nowe podejście do gospodarowania zasobami ludzkimi, szczególnie w sytuacjach, w których „nieprzewidywalni ludzie wykorzystują nieprzewidywalne środki, by wprowadzać nieprzewidywalne produkty przynoszące nieprzewidywalne zyski”<sup>8</sup>. Uważam, że nowe podejście do rozwiązywania problemów zarządzania kapitałem ludzkim organizacji powinno być **podejściem systemowym**, gdyż bardzo złożone problemy wymagają podejścia interdyscyplinarnego, a skuteczne ich rozwiązywanie umożliwia nauka interdyscyplinarna – **cybernetyka**. Świadomość tego jest coraz bardziej powszechna, potwierdza to wypowiedź

---

<sup>1</sup> G. Grajdek, *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 7.

<sup>2</sup> K. Mroccka, *Wpływ polityki zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej na funkcjonowanie państwa*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2015, s. 110.

<sup>3</sup> M. W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008, s. 130.

<sup>4</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydane: Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2014, s. 196.

<sup>5</sup> J. Wilsz, *Wpływ czynnika ludzkiego na operacje dokonywane w ramach zapewnienia bezpieczeństwa informacji w firmach*, [w:] A. Nastuła (red.), *Ochrona informacji niejawnych, biznesowych i danych osobowych*, materiały XII Kongresu, Katowice 2016, s. 16.

<sup>6</sup> J. Wilsz, *Interdyscyplinarność naukowców funkcją integracji w nauce*, „Życie Szkoły Wyższej” 1989, nr 3, R. XXXVII, s. 58.

<sup>7</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Delfin, Warszawa 2014, s. 9.

<sup>8</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Wyd. Red Horse, Lublin 2008, s. 196.

J.M. Moczydłowskiej i K. Kowalewskiego, którzy uważają, że „w naukach o zarządzaniu coraz intensywniej akceptuje się interdyscyplinarność”<sup>9</sup>. Podobnego zdania jest Anna Maria Zawadzka, która twierdzi, że „podejście systemowe udowodniło, że zrozumienie zjawisk społecznych wymaga ujęć systemowych, czyli uwzględniania współzależności różnych elementów składających się na daną rzeczywistość”<sup>10</sup>.

Podejście systemowe do rozwiązywanych problemów, wywodzące się z teorii systemów, która *de facto* jest jedną z teorii cybernetycznych, stosowane przy rozwiązywaniu problemów dotyczących zarządzania czynnikiem ludzkim jest koniecznością ze względu na to, że umożliwia poznanie obiektywnych praw i reguł, zgodnie z którymi funkcjonują systemy, również człowiek traktowany jako system funkcjonalny. Bez wiedzy na temat funkcjonowania systemów, bez znajomości praw rządzących ich zachowaniem, nie ma możliwości podejmowania trafnych decyzji, skutecznie motywujących pracowników do realizacji celów, które stawia organizacja.

Osoby zarządzające zasobami ludzkimi w organizacji, by skutecznie oddziaływać na pracowników powinny umieć trafnie prognozować ich zachowania, aby to czynić skutecznie powinny dobrze znać osobowość pracowników, ich cechy, by dobierać oddziaływania wywołujące w pracowniku zmiany, które będą owocowały jego pożądanymi zachowaniami.

Należy zwrócić uwagę, że najnowszą generacją zarządzania na świecie jest obecnie **czwarta generacja zarządzania**, definiowana jako **zarządzanie systemowe**, traktujące firmę jako syntetyczną całość powiązaną z otoczeniem. Występuje ono w państwach Dalekiego Wschodu. Państwa te dzięki zarządzaniu czwartej generacji przodują w międzynarodowej konkurencji gospodarczej. Aby sprostać tej konkurencji menedżerowie europejscy powinni wiedzieć, że do zasadniczych kierunków, w których postępuje rozwój idei zarządzania czwartej generacji należą: systemowe podejście do organizacji, wrażliwość na zmiany zachodzące w jej otoczeniu, nastawienie na klienta, oraz rozwijanie zdolności organizacji do ciągłego doskonalenia procesów przy powszechnym uczestnictwie pracowników, dzięki organizacyjnemu uczeniu się i zarządzaniu wiedzą<sup>11</sup>.

Jak deklaruje Unia Europejska dbałość o kapitał ludzki i jego rozwój stanowi jeden z głównych priorytetów jej polityki. Nie sądzę, by poczynania w tym zakresie uczyniły gospodarkę Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjną gospodarką na świecie. Uważam tak między innymi dlatego, że w Polsce jako państwie członkowskim UE podejmowano decyzje polityczne blokujące rozwój naukowych metod cybernetycznych i stosowanie ich w naukach społecznych. Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości człowieka i przedstawienie zagadnień z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, przy rozwiązywaniu których można wykorzystać tę koncepcję.

<sup>9</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *op. cit.*, s. 76.

<sup>10</sup> A.M. Zawadzka, *Wprowadzenie*, [w:] A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 9.

<sup>11</sup> Por. J. Helman, I. Głazewska, *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] J. Bagiński (red.), *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 16.

## Powody niezadowalającej efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Analiza zaprezentowanych w najnowszej literaturze przedmiotu różnych nurtów teoretycznych w obszarze zarządzania ludźmi, pozwala mi z całym przekonaniem stwierdzić, że każdy z nich zbyt wąsko ujmuje zagadnienie czynnika ludzkiego. Zainteresowanie nowymi metodami zarządzania jest szczególnie duże u praktyków, gdyż dziś ze względu na dynamiczne zmiany dokonujące się w otoczeniu organizacji, szybciej niż w przeszłości dezaktualizują się dotychczas stosowane metody zarządzania.

Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, zaprezentowane w różnych opracowaniach pokazują różnorodność podejść do tej problematyki, „przedstawiają często odmienne stanowiska i propozycje interpretacyjne, a ranga problematyki zarządzania zasobami ludzkimi pozwala sądzić, że przyrost wiedzy z tego zakresu i próba jej systematyzacji będą ogromne”<sup>12</sup> – uważa Maria Białasiewicz. Z kolei Mariola Grzebyk, Agata Pierścieniak i Paulina Filip słusznie zauważają, że „bez znajomości ludzi niemożliwe jest skuteczne oddziaływanie na nich, trafne przewidywanie ich zachowań oraz efektywne motywowanie”<sup>13</sup>. Dla osób profesjonalnie zajmujących się tym zagadnieniem oczywiste jest, że by skutecznie zarządzać kapitałem ludzkim konieczna jest znajomość zagadnień psychologicznych, pozwalających poznać osobowość pracowników.

Na pytanie: Czy powinno się uwzględniać cechy osobowości pracowników w procesie zarządzania potencjałem ludzkim? wszyscy specjaliści z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi odpowiadają twierdząco. Natomiast na pytanie: Czy osoby zarządzające zasobami ludzkimi mają wystarczającą wiedzę na temat funkcjonowania człowieka i jego osobowości? twierdząco odpowiedzą wyłącznie dyletanci.

Uważam, że profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest możliwe bez wiedzy na temat funkcjonowania człowieka i jego osobowości. Niestety takiej wiedzy nie dostarcza współczesna psychologia. Kto poza mną tak uważa? Otóż są o tym przekonani sami psychologowie, których wypowiedzi na temat stanu psychologii, podważają jej wartość naukową<sup>14</sup>.

Podstawowym mankamentem psychologii jest to, że nie rozróżnia stałych cech osobowości (tzn. niezależnych od oddziaływań otoczenia) od cech zmiennych, które ulegają zmianom pod wpływem oddziaływań otoczenia. Skutkiem tego jest błędne przekonanie, że wszystkie cechy osobowości człowieka można kształtować.

Problemy, które pojawiają się w zarządzaniu kapitałem ludzkim są spowodowane niezadowalającym stanem psychologii – jako nauki, z której korzysta zarządzanie.

Uważam, że nie możliwe jest doskonalenie systemu zarządzania kapitałem ludzkim organizacji bez znajomości mechanizmów funkcjonowania człowieka i jego osobowości. Me-

<sup>12</sup> M. Białasiewicz, *Wstęp*, [w:] M. Białasiewicz (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 8.

<sup>13</sup> M. Grzebyk, A. Pierścieniak, P. Filip, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji... w kierunku poprawy efektywności pracy*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 25.

<sup>14</sup> Między innymi w artykule: J. Wilsz, *Wpływ czynnika... op. cit.*, w rozdziale zatytułowanym: „Czy wiedza psychologiczna pozwala określić kryteria kwalifikujące osobę, jako dającą rękojmię zachowania tajemnicy?”, na stronach 19-20, zacytowałam kilkanaście opinii psychologów na ten temat.

chanizmy funkcjonowania człowieka są procesami sterowniczymi, cechy osobowości człowieka są właściwościami sterowniczymi – oczywiście więc wydaje się być to, że bez wiedzy nauki ścisłej o sterowaniu, jaką jest cybernetyka, nie można przeprowadzić prawidłowej analizy tych zagadnień. To samo dotyczy określania mechanizmu, którego efektem są zachowania człowieka, co wymaga znajomości transformacji, zgodnie z którą człowiek przetwarza odbierane bodźce w okazywane reakcje. Zarządzanie osobą albo zespołem ludzkim wymaga znajomości zależności określonych w cybernetyce i umiejętności ich stosowania. Taki stan psychologii wzbudza uzasadnione obawy, czy jest ona w stanie pomóc ludziom rozwiązywać problemy, które stwarza globalizujący się świat, ponieważ jako nauka empiryczna może badać wyłącznie **bodźce**, czyli oddziaływania docierające do człowieka z otoczenia, w którym się znajduje oraz **reakcje**, którymi mogą być zachowania człowieka, jego wypowiedzi, przekazywane odbiorcom komunikaty itp. Psychologia nie może badać tego, czego nie można zaobserwować, czyli procesów psychicznych, gdyż jako procesy wewnętrzne są poza zasięgiem obserwacji.

W człowieku zachodzi przetwarzanie bodźców w reakcje. Jest to wewnętrzny proces sterowniczy, który przebiega zgodnie z wewnętrznymi mechanizmami zachodzącymi w nim i odpowiednio do jego struktury. Każdy człowiek ma indywidualną strukturę i adekwatnie do niej, zgodnie ze swą wewnętrzną transformacją, przekształca oddziaływanie wejściowe w oddziaływanie wyjściowe. Znajomość docierających do człowieka bodźców i jego reakcji na te bodźce, wobec nieznanosti transformacji zachodzącej w człowieku, nie pozwala określić przebiegu zachodzących w nim procesów psychicznych. Psychologia nie zna transformacji, gdyż jako wewnętrzny proces sterowniczy nie jest dostępna dla obserwacji. Psychologowie nie mogą więc powiedzieć, jaki jest przebieg procesów psychicznych w człowieku. Wypowiadane przez nich poglądy na ten temat powstają wyłącznie w wyniku ich osobistych przekonań, dywagacji czy domniemań, które nie wynikają z udowodnionych naukowo zależności. Proces transformacji w człowieku, będący procesem sterowniczym, przebiega zgodnie z regułami, określonymi w teorii systemu autonomicznego i zależy od wszystkich cech osobowości człowieka, tak jak w systemie autonomicznym zależy od wszystkich właściwości sterowniczych tego systemu, zarówno stałych, jak i zmiennych.

Cybernetyka jako nauka o sterowaniu, ze ścisłością obowiązującą w naukach ścisłych, uzasadnia słuszność negatywnych opinii psychologów na temat naukowości psychologii. Jednocześnie wiedza cybernetyczna daje wgląd w mechanizmy ludzkiej psychiki, gdyż zachodzące w niej procesy są procesami sterowniczymi polegającymi na ścisłym powiązaniu procesów informacyjnych i energetycznych<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Por. J. Wilsz, *Wpływ czynnika...*, op. cit., s. 20-21.

## **Stale indywidualne cechy osobowości człowieka jako podstawowe determinanty działań podejmowanych przez człowieka**

Funkcjonowanie człowieka traktowanego jako szczególny przypadek systemu autonomicznego<sup>16</sup>, będę rozpatrywała w jego relacji z otoczeniem. Między systemem autonomicznym a otoczeniem, które traktujemy jako drugi system, występuje sprzężenie zwrotne, przy czym każde oddziaływanie jednego systemu na drugi system wywołuje w nim zmiany, ale jednocześnie zawsze w systemie, który powoduje zmiany w innym systemie, również zachodzą zmiany – zostało to udowodnione w nauce o sterowaniu. Tak więc w człowieku zachodzą zmiany, zarówno wtedy, kiedy przetwarza odbierane oddziaływania, jak również wtedy, gdy sam „wysyła” oddziaływania do innego systemu.

Człowiek egzystuje w otaczającej go rzeczywistości, ma zdolność sterowania i zdolność przeciwstawiania się utracie zdolności sterowania, a jego naturalnym dążeniem jest zwiększanie tych zdolności, gdyż wraz z nimi wzrasta efektywność jego oddziaływania na otoczenie. Ponieważ zwiększenie tych zdolności następuje wraz z rozwojem osobowości, to rozwój należy również uznać za naturalne dążenie człowieka. Człowiek, pomimo zmian zachodzących w otoczeniu, jest zdolny do utrzymywania się w równowadze funkcjonalnej, funkcjonuje w interesie własnym i jest swoim własnym organizatorem. Dąży do utrzymywania i maksymalnego przedłużania swojej egzystencji. Pobiera informacje i energię z otoczenia, przetwarza je i przechowuje oraz oddziałuje na otoczenie w celu wprowadzenia w nim korzystnych dla siebie zmian.

Człowiek, tak jak system autonomiczny, dąży do równowagi funkcjonalnej, gdyż jej duże zakłócenie trwające dłuższy okres czasu, może doprowadzić do dezintegracji jego struktury, a w skrajnym przypadku nawet do końca jego egzystencji. Mechanizm homeostatyczny, dzięki któremu system może likwidować zakłócenia równowagi funkcjonalnej – stabilizuje system. Funkcja regulacyjna/homeostatyczna może być realizowana dzięki sprzężeniom zwrotnym występującym między homeostatem i korelatorem oraz między homeostatem i akumulatorem (korelator, akumulator i homeostat są wewnętrznymi podsystemami systemu autonomicznego<sup>17</sup>).

Na skutek oddziaływań otoczenia na człowieka w jego wewnętrznej strukturze dokonują się zmiany. Jeżeli będą one zbyt duże albo zbyt małe, człowiek może utracić zdolność sterowania. W przypadku zmian zbyt dużych będzie postępował proces dezautonomizacji, zmniejszający samodzielność człowieka, który może doprowadzić do całkowitej utraty autonomii, a przy zmianach zbyt małych może nastąpić ustanie sterowania – równoznaczne z końcem egzystencji człowieka.

Jeśli potraktować osobowość jako zespół stałych cech osobowości, tzn. niezależnych od oddziaływań otoczenia oraz zespół cech zmiennych – zależnych od niego, to w najbardziej

---

<sup>16</sup> Twórca teorii systemów autonomicznych Marian Mazur, teorię tę przedstawił w: M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966, poświęcił jej również książkę: M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976.

<sup>17</sup> Zagadnienie to omówiłam w: J. Wilsz, *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, w rozdziale II i III.

trwały sposób zachowania i aktywność człowieka determinują jego stałe indywidualne cechy osobowości, pomimo tego, że każda reakcja/zachowanie jest rezultatem całej zintegrowanej osobowości oraz wpływów otoczenia.

Według koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości, pod wpływem oddziaływań otoczenia zmianom nie ulegają:

- stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych (przetwarzalność, odtwarzalność, talent);
- stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych (emisyjność, tolerancja, podatność)<sup>18</sup>.

Z koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości człowieka wynika, że „aby wszelkiego typu oddziaływania na człowieka w zakresie stałych indywidualnych cech osobowości były skuteczne muszą być do tych cech dostosowane. Jedynie w zakresie cech osobowości zmiennych człowiek jest w stanie dostosowywać się do różnych sytuacji. Rozróżnienie cech osobowości stałych i zmiennych umożliwia określenie sytuacji, do których człowiek jest w stanie dostosować się – co jest możliwe tylko w odniesieniu do cech osobowości zmiennych, oraz sytuacji, które należy do niego dostosować – co jest konieczne w zakresie stałych indywidualnych cech osobowości”<sup>19</sup>.

Od wartości stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie funkcji intelektualnych zależy aktywność człowieka – głównie intelektualna. Cechy te określają poziom i sprawność myślenia (skuteczność przetwarzania informacji i tworzenia nowych) i działania (efektywną realizację podjętych decyzji). Duże wartości tych cech przyczyniają się do tego, by człowiek doskonale wykonywał skomplikowane prace umysłowe, polegające na przetwarzaniu, wytwarzaniu i odtwarzaniu informacji.

Duża przetwarzalność sprzyja: wysokiej sprawności intelektualnej, skuteczności przeprowadzania analizy i oceny zaistniałych faktów, łatwości przetwarzania dużych ilości informacji, umiejętności kompleksowego podejścia do problemów, łatwości powstawania nowych skojarzeń – nawet z bardzo odległych dziedzin czyli twórczości, kreatywności, pomysłowości i wyobraźni, szerokim horyzontom, tzw. inteligencji ogólnej, wszechstronności, zaradności, umiejętności radzenia sobie w nowych sytuacjach (nieprzewidzianych i skomplikowanych), umiejętności logicznego myślenia i dokonywania syntezy oraz podejmowania optymalnych decyzji, a także skuteczności wpływania na ludzi.

Duża odtwarzalność sprzyja: łatwości zapamiętywania docierających informacji – nawet bardzo szczegółowych, już po jednokrotnym ich usłyszeniu oraz erudycji.

Posiadanie talentu w jakiejś dziedzinie sprzyja: entuzjazmowi i pasji, z jakimi człowiek zajmuje się problemami z tej dziedziny, kreatywności, innowacyjności, pomysłowości i twórczości w dziedzinie talentu, skuteczności twórczego rozwiązywania problemów oraz łatwości przetwarzania informacji z tej dziedziny, efektywnemu wykonywaniu zawodu związanego

<sup>18</sup> Definicje tych cech podałam między innymi w: G. Bał, J. Wilsz, *op. cit.*, s. 157.

<sup>19</sup> J. Wilsz, *Przemiany edukacyjne z punktu widzenia podejścia systemowego i koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości człowieka*, [w:] T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun, N. Nyczkało (red.), *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, Wyd. Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 1999, s. 77.

z nią. Jeśli więc będziemy rozpatrywać twórczą aktywność człowieka i jego rozwój w odniesieniu do konkretnej dziedziny działalności, wówczas podstawowym czynnikiem sprzyjającym im będzie talent człowieka w tej dziedzinie.

Na ludzką aktywność wpływają również stałe indywidualne cechy osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych.

Główną rolę w dynamice zachowań człowieka odgrywa emisyjność, od niej w największym stopniu zależą jego dążenia i pragnienia oraz rodzaj motywacji działania. W zależności od wartości emisyjności człowiek będzie odmiennie zachowywał się i inaczej angażował w różne sprawy:

- człowiek o emisyjności dużej dodatniej, będzie angażował się głównie w te sprawy, które umożliwią mu nieskrępowane wyrażanie własnych uczuć oraz wyobrażeń i nie wymagają od niego posłuszeństwa, pracowitości zdyscyplinowania, systematyczności;

- człowiek o średniej dodatniej emisyjności wykaże zaangażowanie, wówczas, gdy będzie mógł skupić na sobie uwagę otoczenia oraz, gdy nie będzie zmuszany do realizacji zadań organizacyjnych;

- człowiek o emisyjności zerowej z zaangażowaniem będzie podejmował te zadania, które wymagają przestrzegania zasad, utrzymywania ładu i wypełniania obowiązków oraz, gdy nie będzie zmuszany do łamania ogólnie przyjętych zasad, jak również do pełnienia roli twórcy, czy władcy; w roli organizatora prostych przedsięwzięć, oczywiście jeśli będzie posiadał odpowiednie walory intelektualne – poradzi sobie;

- człowiek o średniej ujemnej emisyjności wykaże zaangażowanie przy organizowaniu użytecznych działań oraz wtedy, gdy nie będzie zmuszony do pełnienia roli twórcy i interpretatora twórczości;

- człowiek o dużej emisyjności ujemnej, wykaże zaangażowanie, gdy będzie mógł dzięki temu zdobywać nieograniczoną moc socjologiczną, znajdującą się w otoczeniu, oraz gdy nie będzie musiał pełnić roli twórcy, interpretatora i wykonawcy.

Zachowania, zakres podejmowanych działań i aktywność człowieka zależy od jego tolerancji i podatności. Ludzie o dużej tolerancji dobrowolnie podejmują szeroki zakres działań, przejawiana przez nich aktywność jest własną aktywnością, może więc przejawiać się w niej ich kreatywność. Działania podejmowane w zakresie podatności, a więc pod przymusem mogą mieć jedynie charakter odtwórczy. Ludzie o małej tolerancji dobrowolnie będą się angażowali w bardzo niewiele spraw, dlatego nie należy oczekiwać, że wykażą większą aktywność, nawet wówczas, gdy będą mieli dużą podatność i zastosuje się wobec nich presję czy przymus.

Uważam, że wiedza na temat stałych indywidualnych cech osobowości człowieka jest niezbędna osobie zarządzającym kapitałem ludzkim organizacji, gdyż znając wartości tych cech pracownika jest w stanie dobrać oddziaływania uruchamiające jego aktywność własną. Znajomość tych jego cech daje osobie zarządzającej możliwość przewidywania zachowań pracownika i wywierania na niego zamierzonego wpływu, powodującego, że będzie podejmował korzystne dla firmy działania, które będą satysfakcjonujące dla tego pracownika.



## Zarządzanie uwzględniające wartości stałych indywidualnych cech osobowości pracownika

Zaprezentowana w artykule koncepcja stałych indywidualnych cech osobowości może być zastosowana w zarządzaniu zasobami ludzkim przy rozwiązywaniu w zasadzie wszystkich problemów dotyczących człowieka uczestniczącego w procesie pracy<sup>20</sup>. Są to między innymi:

- analiza stanowisk pracy oraz ocena zawodów ze względu na pożądane wartości stałych indywidualnych cech osobowości pracownika, dobór kadr kierowniczych oraz zagadnienia osobowości zawodowej pracownika;
- funkcjonowanie zawodowe pracowników (aktywność, przedsiębiorczość, komunikowanie się w procesie pracy);
- wybór dla pracownika właściwych ról zawodowych;
- adaptacja pracownika do wymagań stanowiska pracy;
- humanizacja pracy, podmiotowość pracownika w procesie pracy;
- zarządzanie rozwojem pracowników;
- zarządzanie relacjami interpersonalnymi i konfliktami interpersonalnymi.

Wymienione wyżej zagadnienia i wiele innych ważnych w procesie zarządzania kapitałem ludzkim omówiłam w monografii zatytułowanej „Teoria pracy”<sup>21</sup>.

### Zakończenie

Koncepcja stałych indywidualnych cech osobowości człowieka pozwoli na dalszą optymalizację zarządzania zasobami ludzkimi/kapitałem intelektualnym/talentami itp. Pozwoli też na określenie barier psychologicznych tkwiących w kadrze zarządzającej oraz w pracownikach, dzięki czemu możliwe będzie również zarządzać tymi barierami, w celu minimalizowania ich negatywnych skutków. Koncepcja ta może pomóc podejmować trafne decyzje w zarządzaniu zasobami ludzkimi i podejmować działania pozwalające realizować cele i zadania tego zarządzania. Bardzo przydatna może okazać się w procesie motywowania, podejmowania decyzji, w procesie komunikowania się, również ze względu na prowadzone negocjacje, jak też kierowanie rozwojem własnym oraz pracowników. Uważam, że na szczególną uwagę zasługuje **zarządzanie talentami**, ze względu na współczesną gospodarkę Opartą na Kreatywności, która bazuje na ludziach oraz zarządzanie karierami pracowników, które wymaga trafnego określenia wartości stałych indywidualnych cech osobowości pracownika i wskazania pułapu, jaki może osiągnąć w procesie rozwoju zawodowego.

---

<sup>20</sup> W większości opublikowanych przeze mnie artykułów, przedstawiłam możliwe zastosowania koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości, przy rozwiązywaniu w zasadzie wszystkich problemów dotyczących człowieka funkcjonującego w procesie pracy. Na stronie internetowej <https://www.jolantawilisz.pl> w linku „Działalność naukowa” na drugiej podstronie: „Wykaz publikacji i konferencji” zamieściłam spis 300 moich opublikowanych artykułów.

<sup>21</sup> J. Wilisz, *Teoria pracy, Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.

**Bibliografia**

- Bał G., Wilsz J., *Koncepcja stałych indywidualnych cech osobowości w kontekście racjonalistyczno-humanistycznej metodologii nauk o człowieku*, „Czasopismo Psychologiczne”, 21, 2, 2015.
- Białasiewicz M., *Wstęp*, [w:] M. Białasiewicz (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
- Grajdek G., *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
- Grzebyk M., Pierścieniak A., Filip P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji... w kierunku poprawy efektywności pracy*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Wyd. Red Horse, Lublin 2008.
- Helman J., Głazewska I., *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] J. Bagiński (red.), *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- Mazur M., *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966.
- Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976.
- Moczydłowska J.M., K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Delfin, Warszawa 2014.
- Mroccka K., *Wpływ polityki zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej na funkcjonowanie państwa*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2015.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydane: Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2014.
- Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.
- Wilsz J., *Interdyscyplinarność naukowców funkcją integracji w nauce*, „Życie Szkoły Wyższej” 1989, nr 3, R. XXXVII.
- Wilsz J., *Przemiany edukacyjne z punktu widzenia podejścia systemowego i koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości człowieka*, [w:] T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun, N. Nyczkało (red.), *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, Wyd. Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 1999.
- Wilsz J., *Teoria pracy, Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.
- Wilsz J., *Wpływ czynnika ludzkiego na operacje dokonywane w ramach zapewnienia bezpieczeństwa informacji w firmach*, [w:] A. Nastuła (red.), *Ochrona informacji niejawnych, biznesowych i danych osobowych*, materiały XII Kongresu, Katowice 2016.
- Zawadzka A.M., *Wprowadzenie*, [w:] A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.