

## FUNKCJE STAŁYCH INDYWIDUALNYCH CECH OSOBOWOŚCI CZŁOWIEKA W ZARZĄDZANIU<sup>1</sup>

### Wprowadzenie – 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, zwracając uwagę, że:

- „we współczesnej gospodarce za główne źródło i siłę rozwoju społeczno-gospodarczego uznawany jest człowiek i jego praca”<sup>2</sup>;
- „kluczowe znaczenie zasobów ludzkich dla efektywnego funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od tego w jakim sektorze działa, jest faktem niepodlegającym dyskusji”<sup>3</sup>;
- „sprawność przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą idzie w parze z zadawalającym poziomem umiejętności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi”<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 niepomierne się zmniejszyło”<sup>5</sup>;

---

<sup>1</sup> Na zamieszczonym artykule oparłam moje wystąpienie na VI Konferencji Naukowej nt.: „Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania”, która odbyła się w Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie w dniach 8-9 grudnia 2016 roku. Skrócona wersja tego artykułu została opublikowana w czasopiśmie „Problemy Profesjologii” 2019, nr 2, s. 25-34.

<sup>2</sup> G. Grajdek, *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 7.

<sup>3</sup> K. Mrocza, *Wpływ polityki zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej na funkcjonowanie państwa*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2015, s.110.

<sup>4</sup> M. W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008, s. 130.

<sup>5</sup> J. Wilsz, *Wpływ czynnika ludzkiego na operacje dokonywane w ramach zapewnienia bezpieczeństwa informacji w firmach*, [w:] *Ochrona informacji niejawnych, biznesowych i danych osobowych*, materiały XII Kongresu, Katowice 2016, s. 16. Artykuł ten znajduje się na stronie internetowej: <https://www.jolantawilsz.pl> w linku „Publikacje do pobrania”, pod numerem 42.

- wzrasta „zainteresowanie ludzkimi uzdolnieniami i predyspozycjami, a także ludźmi szczególnie kreatywnymi, zdolnymi do wniesienia nowych wartości i zapewnienia przewagi nad konkurencją”<sup>6</sup>;
- „o jakości gospodarki i jej wynikach decydują głównie ludzie, stanowiący jej element najistotniejszy”<sup>7</sup>;
- „najcenniejszym dobrem w firmie jest człowiek”<sup>8</sup>;
- kapitał ludzki stanowi „źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i organizacji korzystającej z tegoż kapitału”<sup>9</sup>;
- problem ludzkich zasobów pracy „najtrudniejszy, wydaje się nie być dostatecznie doceniany. Jest on jednak najważniejszy, gdyż w przeciwieństwie do zasobów materialnych «zasoby intelektualne» są niewyczerpane i tu właśnie tkwią największe rezerwy”<sup>10</sup>;
- „umysł ludzki, stanowiący dotychczas wartość głównie emocjonalną, staje się największą wartością gospodarczą, a niewykorzystanie talentów jest największym marnotrawstwem z wszystkich możliwych”<sup>11</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>12</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>13</sup>. Uważam, że nowe podejście do rozwiązywania problemów zarządzania kapitałem ludzkim organizacji powinno być p o d e j ś c i e m s y s t e m o w y m, gdyż bardzo złożone problemy wymagają podejścia interdyscyplinarnego, a skuteczne ich rozwiązywanie umożliwia nauka interdyscyplinarna – c y b e r n e t y k a. Świadomość tego jest coraz bardziej powszechna, potwierdza to

<sup>6</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydane: Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2014, s. 196.

<sup>7</sup> Tamże, s. 569.

<sup>8</sup> Zacytowane słowa Waldemara Bańki stanowią motto jego książki zatytułowanej: *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.

<sup>9</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 45

<sup>10</sup> J. Wilsz, *Rola właściwości sterowniczych przy rozwiązywaniu problemów kadrowych*, „Humanizacja Pracy” 1987, nr 3, s. 44.

<sup>11</sup> J. Wilsz, *Interdyscyplinarność naukowców funkcją integracji w nauce*, „Życie Szkoły Wyższej” 1989, nr 3, R. XXXVII, s. 58.

<sup>12</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Delfin, Warszawa 2014, s. 9.

<sup>13</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Wydawnictwo Red Horse, Lublin 2008, s. 196.

wypowiedź J.M. Moczydłowskiej i K. Kowalewskiego, którzy uważają, że „w naukach o zarządzaniu coraz intensywniej akceptuje się interdyscyplinarność”<sup>14</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>15</sup>.

Przy rozwiązywaniu problemów społecznych powinno być stosowane podejście systemowe, gdyż metody systemowe pozwalają na rozwiązywanie określonego problemu w ujęciu całościowym, co jest niezbędne wówczas, gdy problem jest złożony<sup>16</sup>. Metody analityczne nie pozwalają na rozwiązywanie takich problemów, gdyż mogą jedynie badać elementy systemu, nie są w stanie określać związków między nimi, a właśnie te związki decydują o tym, jak funkcjonuje/zachowuje się system.

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 *c z w a r t a g e n e r a c j a z a r z ą d z a n i a*, definiowana jako *z a r z ą d z a n i e s y s t e m o w e*, 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

---

<sup>14</sup> J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje...*, dz. cyt., s. 76.

<sup>15</sup> A.M. Zawadzka, *Wprowadzenie*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 9.

<sup>16</sup> Szerzej zagadnienia badań i metod systemowych omówiłam w: J. Wilsz, *Paradygmat systemowy – badania i metody systemowe*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr XIV, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa –

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>17</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 EU podejmowano decyzje polityczne blokujące rozwój naukowych metod cybernetycznych i stosowanie ich w naukach społecznych. Wątpię też, by przodowały tu Stany Zjednoczone, w których opóźnienia w rozwoju cybernetyki, na przykład w stosunku do stanu tej nauki w Polsce, sięgają kilkudziesięciu lat, pomimo tego, że nawet prezydent USA John Fitzgerald Kennedy powiedział: „naszym podstawowym zasobem jest ludzki umysł”.

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.

### **Powody niezadowolającej 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>18</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,

---

Kijów 2012, s. 125-149. Artykuł ten znajduje się na stronie internetowej: <https://www.jolantawilisz.pl> w linku „Publikacje do pobrania”, numer 30.

<sup>17</sup> Por. J. Helman, I. Głazewska, *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 16.

<sup>18</sup> M. Białasiewicz, *Wstęp*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. Maria Białasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 8.

trafne przewidywanie ich zachowań oraz efektywne motywowanie”<sup>19</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 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>20</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 niezadowolającym, 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. Mechanizmy funkcjonowania człowieka są procesami sterowniczymi, cechy osobowości człowieka są właściwościami sterowniczymi – oczywiście więc wydaje się być to, że bez wiedzy nauki ściślej 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 to uzasadnione obawy, czy jest ona w stanie pomóc ludziom rozwiązywać problemy, które stwarza globalizujący się świat, ponieważ jako nauka empiryczna może badać wy-

---

<sup>19</sup> M. Grzebyk, A. Pierścieniak, P. Filip, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji... w kierunku poprawy efektywności pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 25.

<sup>20</sup> Między innymi w artykule: J. Wilsz, *Wpływ czynnika ludzkiego...*, dz. cyt., w rozdziale zatytułowanym: „Czy wiedza psychologiczna pozwala określić kryteria kwalifikujące osobę, jako dającą rękojmię zachowania tajem-

łącznie b o d ź c e, czyli oddziaływania docierające do człowieka z otoczenia, w którym się znajduje oraz r e a k c j e, 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, czyli b o d ź c e w oddziaływanie wyjściowe, czyli w r e a k c j e. Znajomość docierających do człowieka bodźców i jego reakcji na te bodźce, wobec nieznaności 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 (w teorii tej określono wszelkiego rodzaju oddziaływania wewnętrzne zachodzące między elementami tego systemu) i zależy on 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>21</sup>.

---

nicy?”, na stronach 19-20, zacytowałam kilkanaście opinii psychologów na ten temat. Artykuł ten znajduje się na stronie internetowej: <https://www.jolantawilsz.pl> w linku „Publikacje do pobrania”, pod numerem 42.

<sup>21</sup> Por. J. Wilsz, *Wpływ czynnika ludzkiego...*, dz. cyt., s. 20-21.

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

Funkcjonowanie człowieka traktowanego jako szczególny przypadek systemu autonomicznego<sup>22</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>23</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 stero-

---

<sup>22</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>23</sup> Zagadnienie to omówiłam w: J. Wilsz, *Teoria pracy, Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, w rozdziale II i III.

wania. 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 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>24</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>25</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.

---

<sup>24</sup> Definicje tych cech podałam między innymi w: G. Bał, J. Wilsz, *Koncepcja stałych...*, dz. cyt., s. 157.

<sup>25</sup> J. Wilsz, *Przemiany edukacyjne z punktu widzenia podejścia systemowego i koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości człowieka*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun, N. Nyczkało, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 1999, s. 77.



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 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 dobierać 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. 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<sup>26</sup>;

<sup>26</sup> J. Wilsz, *Psychologia osobowości zawodowej jednostki w kontekście jej stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Психология личности профессионала*, ред. В. Зливков, Інститут Психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, випуск 1, 2016; J. Wilsz, *Model osobowości zawodowej menedżerów w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, „Problemy Profesjologii” 2014, nr 2; J. Wilsz, *Model osobowości zawodowej osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Inżynieria bezpieczeństwa a zagrożenie cywilizacyjne – wyzwania dla bezpieczeństwa*,

- funkcjonowanie zawodowe pracowników (aktywność, przedsiębiorczość, komunikowanie się w procesie pracy)<sup>27</sup>;
- wybór dla pracownika właściwych ról zawodowych<sup>28</sup>;
- adaptacja pracownika do wymagań stanowiska pracy<sup>29</sup>;

---

red. A. Gil, U. Nowacka, M. Chmiel, Wydawca: Centralna Szkoła Państwowej Straży Pożarnej w Częstochowie, Częstochowa 2013; J. Wilsz, *Właściwości sterownicze pożądane u osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych*, [w:] Rocznik Naukowy „Edukacja – Technika – Informatyka”, *Wybrane problemy edukacji technicznej i zawodowej*, red. W. Walat, W. Lib, nr 4/2013/część I, Wydawnictwo Oświatowe „Fosze”, Rzeszów 2013; J. Wilsz, *Stale właściwości sterownicze kierownika determinujące pożądane w jego pracy umiejętności*, [w:] *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*, red. B. Pietrullewicz, Wydawca: Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005; J. Wilsz, *Uwzględnianie stałych indywidualnych cech osobowości przy wyborze zawodu*, [w:] *Edukacja ogólnotechniczna na przełomie XX–XXI wieku*, Praca zbiorowa z okazji 70-lecia urodzin i 48-lecia pracy zawodowej prof. zw. Dra hab. Kazimierza Uździckiego, red. K. Uździcki, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2003; J. Wilsz, *Wymagania stawiane doradcy zawodowemu odnośnie jego osobowości*, „Problemy Profesjologii” 2009, nr 2; J. Wilsz, *Wartości stałych indywidualnych cech osobowości pożądane u doradcy zawodowego*, [w:] *Wybrane aspekty doradztwa zawodowego*, red. G. Wieczorek, Wydawca „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 2009; J. Wilsz, *Wartości stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych pożądane u nauczyciela ze względu na umiejętności empatyczne*, [w:] *Edukacja jutra*, Tom 1, XII Tatrzańskie Seminarium Naukowe, red. K. Denek, W. Starościk, K. Zatoń, Wydawnictwo: Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2006; J. Wilsz, *Właściwości sterownicze osób wykonujących zawody prawnicze pożądane ze względu na efektywne funkcjonowanie zawodowe*, [w:] *Edukacja, tradycje, rzeczywistość, przyszłość*, red. Cz. Plewka, Oficyna Wydawnicza CDiDN w Szczecinie, Szczecin 2005

<sup>27</sup> J. Wilsz, *Funkcjonowanie zawodowe uczestników rynku pracy ze względu na ich właściwości sterownicze*, [w:] *Problemy współczesnej ekonomii*, Księga Jubileuszowa dedykowana prof. zw. dr hab. Dorocie Kotlorz, red. U. Zagóra-Jonszta i A. Skórska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012; J. Wilsz, *Przedsiębiorczość – cecha pożądana u uczestników rynku pracy w dobie globalizacji*, [w:] Rocznik Naukowy „Edukacja – Technika – Informatyka”, *Wybrane problemy edukacji technicznej i zawodowej*, red. W. Walat, W. Lib, nr 5/2014/część I, Wydawnictwo Oświatowe „Fosze”, Rzeszów 2014; J. Wilsz, *Aktywność pracowników ze względu na wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Edukacja – Praca – Rynek Pracy*, red. B. Pietrullewicz, Wydawnictwo Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010; J. Wilsz, *Przedsiębiorczość człowieka w kontekście jego stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr VII, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa – Kijów 2005; J. Wilsz, *Optymalizacja przedsięwzięć człowieka w różnych obszarach działalności ze względu na stałe indywidualne cechy osobowości*, [w:] *Tolerancja, Studia i szkice*, tom VII, red. A. Rosół, M.S. Szczepański, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa 2000/2001; J. Wilsz, *Aktywność zawodowa człowieka w kontekście mechanizmów interakcji procesów umysłowych i procesów emocjonalnych*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr VIII, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2006; J. Wilsz, *Komunikowanie się w procesie pracy w kontekście wiedzy, umiejętności i cech psychofizycznych pracowników*, [w:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, red. S.M. Kwiatkowski, Wydawca: Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2007.

<sup>28</sup> J. Wilsz, *Role pełnione przez pracowników*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr X, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2008.

<sup>29</sup> J. Wilsz, *Elastyczność – cecha pożądana u uczestników rynku pracy w dobie globalizacji*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 257, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016; J. Wilsz, *Proces przystosowania zawodowego w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Pedagogika pracy. Doradztwo zawodowe*, red. H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Żurek, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, Radom [2004]; J. Wilsz, *Relacje między procesem przystosowania zawodowego a strukturą osobowości osoby przystosowującej się*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr IV, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo ZAT „Wipol”, Kijów – Częstochowa 2003; J. Wilsz, *Adaptation process to labour and education processes on the aspect of constant individual traits of personality concept*,

- humanizacja pracy, podmiotowość pracownika w procesie pracy<sup>30</sup>;
- zarządzanie rozwojem pracowników<sup>31</sup>;
- zarządzanie relacjami interpersonalnymi i konfliktami interpersonalnymi<sup>32</sup>.

Wymienione wyżej zagadnienia i wiele innych ważnych w procesie zarządzania kapitałem ludzkim omówiłam w monografii zatytułowanej „Teoria pracy”<sup>33</sup>.

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

---

„Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria Edukacja Techniczna i Informatyczna”, tom VI, red. A. Gil, Częstochowa 2011.

<sup>30</sup> J. Wilsz, *Podmiotowość człowieka w procesie pracy*, „Problemy Profesjologii” 2008, nr 2, J. Wilsz, *Zaspokajanie potrzeb sterowniczych w procesie pracy*, „Pedagogika Pracy” 2008, nr 52; J. Wilsz, *Praca jako wartość ze względu na zaspokajanie ludzkich potrzeb*, [w:] *Wartości w pedagogice pracy*, red. B. Baraniak, Wydawca: Instytut Badań Edukacyjnych, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa – Radom 2008.

<sup>31</sup> J. Wilsz, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa w kontekście stałych indywidualnych cech osobowości pracowników*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne aspekty funkcjonowania współczesnego rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 110, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012; J. Wilsz, *Rozwój kapitału intelektualnego uczestników procesu edukacyjnego ze względu na ich stałe indywidualne cechy osobowości*, Zeszyty Naukowe Uczelni Warszawskiej im. Marii Skłodowskiej-Curie, kwartalnik 3 (45) / 2014, Wydawca: Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Warszawa 2014, J. Wilsz, *Znaczenie „kapitału intelektualnego” pracowników w nowoczesnej gospodarce*, [w:] *Człowiek w pedagogice pracy*, red. B. Baraniak, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012; J. Wilsz, *Wzrost „kapitału intelektualnego” człowieka w procesie edukacyjnym*, [w:] *Edukacja jutra. Wyzwania współczesności i przyszłości*, red. A. Kamińska, W. Łuszczuk, P. Oleśniewicz, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2012; J. Wilsz, *Optymalizacja procesów sprzyjających rozwojowi człowieka ze względu na stałe indywidualne cechy osobowości*, „Ruch Pedagogiczny”, Wyższa Szkoła Pedagogiczna ZNP, Warszawa 2000, Rok LXXI, nr 3-4; J. Wilsz, *Rozwój indywidualny człowieka ukierunkowany oddziaływaniami pedagogicznymi i aktywnością własną w kontekście jego stałych indywidualnych cech osobowości*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria Pedagogika XIV”, red. K. Rędziński, Częstochowa 2005; J. Wilsz, *Efektywność intelektualna pracowników ze względu na wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Особистість у просторі культури*, Інститут психології імені Г.С. Костюка, Севастополь 2011; J. Wilsz, *Uwarunkowania intelektualnego rozwoju człowieka i sprzyjającej mu twórczej aktywności w procesie kształcenia*, [w:] *Studiowanie dla społeczeństwa wiedzy*, red. D. Ciechanowska, Wydawnictwo Edukacyjne „AKAPIT”, Toruń 2009.

<sup>32</sup> J. Wilsz, *Wpływ rodzaju sprzężenia zwrotnego na relacje interpersonalne w procesie pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, 2010, nr 2; J. Wilsz, *Komunikowanie się uczestników procesu pracy ze względu na rodzaj występującego między nimi sprzężenia zwrotnego*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr XII, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2010.

<sup>33</sup> J. Wilsz, *Teoria pracy, Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.

zasługuje z a r z ą d z a n i e t a l e n t a m i, ze względu na współczesną gospodarkę Opartą na Kreatywności, która bazuje na ludziach oraz zarządzanie karierami pracowników.

Henryk Jarosiewicz<sup>34</sup> wprowadza pojęcie „kapitału karier” i prowadzi na jego temat dość zawile rozważania. Zagadnienie kapitału karier wydaje się być bardzo przydatne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Uważam, że określenie kapitału kariery pracownika stanowi prognozę możliwego rozwoju jego kapitału ludzkiego. Wymaga to trafnego określenia wartości stałych indywidualnych cech osobowości tego pracownika i wskazania pułapu, jaki może osiągnąć w procesie rozwoju zawodowego.

Zainteresowanie ze strony osób zarządzających kapitałem ludzkim zagadnieniami motywowania jest bardzo duże. Prawidłowe motywowanie zwiększa skuteczność zarządzania pracownikami. I chociaż „znajomość teorii motywacji w znaczący sposób kształtuje techniki zarządzania pracownikami firmy”<sup>35</sup>, to jak zauważa Grażyna Grajdek po przeanalizowaniu bardzo wielu teorii motywacji „nie ma jednej słusznej godnej polecenia i wartej zastosowania”<sup>36</sup> i niestety stwierdza, że „nadal aktualne pozostaje pytanie: Co zrobić aby pracownicy chętnie i dobrze pracowali?”<sup>37</sup>.

Teorie motywacji poszukują odpowiedzi na pytanie: Jakie potrzeby ludzie chcą zaspokoić? Analiza różnych koncepcji potrzeb zaprezentowanych w literaturze<sup>38</sup> pozwoliła mi stwierdzić, że żadna z nich nie uwzględnia wszystkich funkcjonalnych potrzeb człowieka. Podobnego zdania są Aleksandra Spik, Krzysztof Klincewicz, którzy uważają, że „klasycznym koncepcjom motywacji, powielanym przez podręczniki zarządzania, brakuje przekonującej weryfikacji empirycznej – spotykają się one z krytyką jako jedne z wielu możliwych, choć radykalnie różnych interpretacji, których trafność zależy od cech jednostkowych czy uwarunkowań kulturowych”<sup>39</sup>.

Mariola Grzebyk słusznie zauważa, że motywowanie „jest to świadome oddziaływanie kierującego na motywację pracowników albo też stworzenie systemu bodźców mających swe źródło w otoczeniu pracownika”<sup>40</sup>, nie pisze jednak jakiego rodzaju powinny być te oddzia-

---

<sup>34</sup> H. Jarosiewicz, *Psychologia dążeń i skłonności zawodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 404-407.

<sup>35</sup> G. Grajdek, *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 9.

<sup>36</sup> Tamże, s. 126.

<sup>37</sup> Tamże, s. 127.

<sup>38</sup> Analizę taką przeprowadziłam w rozdziale zatytułowanym: „Teoretyczna analiza pracy z punktu widzenia potrzeb człowieka” s. 193-210, książki: J. Wilsz, *Teoria pracy...*, dz. cyt.

<sup>39</sup> A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi - zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 477.

<sup>40</sup> M. Grzebyk, *Kapitał ludzki i komunikacja w organizacji*, Wydawnictwo PWSZ, w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2013, s. 65.

ływania/bodźce by skutecznie uruchamiać mechanizmy motywacyjne człowieka. Tymczasem z punktu widzenia koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości określenie takich bodźców nie nastarczy żadnych problemów osobom znającym tę koncepcję, bo wiedzą one, że bodźce motywujące człowieka do działania powinny być zindywidualizowane ze względu na strukturę jego osobowości, a jeśli chodzi o stałe indywidualne cechy jego osobowości powinny być do nich dostosowane.

Opierając się na podstawowych założeniach teoretycznych, przyjętych przez Mariana Mazura<sup>41</sup> w teorii systemów autonomicznych, na analizie wszystkich funkcji zachodzących w człowieku oraz wiedzy na temat jego stałych właściwości sterowniczych, których funkcje u człowieka pełnią stałe indywidualne cechy osobowości, opracowałam koncepcję potrzeb sterowniczych, pozwalającą na określenie potrzeb człowieka, których on sam często nie jest świadomy. Zgodnie z tą koncepcją u człowieka występują 24 potrzeby sterownicze. Sądzę, że koncepcja ta może być wykorzystana w procesie motywowania pracowników, który ukierunkowuje go i angażuje w osiągnięcie strategicznych celów organizacji.

### **Zakończenie**

W roku 1990 w zakończeniu książki zatytułowanej: *Funkcje względnie stałych właściwości sterowniczych człowieka w zarządzaniu*, napisałam, „wydaje się, że dotychczasowe zainteresowanie teorii organizacji i zarządzania metodami manipulacji ludźmi, pozwalającymi na skuteczne panowanie nad ludzkimi zachowaniami, powinno skoncentrować się na metodach współdziałania tych ludzi i z tymi ludźmi. Konieczna wydaje się diametralna zmiana filozofii, polegająca na rezygnacji z manipulowania ludźmi na rzecz poznania tych ludzi, zrozumienia ich dążeń i interesów oraz zsynchronizowania oddziaływań na tych ludzi z ich dążeniami i interesami, za ich wiedzą i akceptacją”<sup>42</sup>. Napisałam również, że „zaprezentowane w pracy rozwiązania dotychczas nie były stosowane w zarządzaniu. Podejście wynikające z zastosowania teorii systemów autonomicznych do rozwiązywania problemów zarządzania można uznać za nowy paradygmat dla zarządzania”<sup>43</sup> – pomimo upływu 30 lat, stwierdzenia to również dziś stanowi niezrealizowany postulat.

Obecnie w zarządzaniu również stosuje się metody manipulowania pracownikami, chociaż są one mało skuteczne i niehumanistyczne, głośno jednak nikt się do tego nie przyznaje. Aby nie stosować takich metod przemawiają argumenty, których dostarcza teoria systemów

---

<sup>41</sup> M. Mazur, *Cybernetyczna teoria...*, dz. cyt.

<sup>42</sup> J. Wilsz, *Funkcje względnie stałych właściwości sterowniczych człowieka w zarządzaniu*, Seria Monografie nr 10, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1990, s.107.

<sup>43</sup> Tamże, s.108.

autonomicznych, opracowana na jej bazie koncepcja stałych indywidualnych cech osobowości człowieka, a także wiedza na temat mechanizmów wewnętrznych sterujących jego zachowaniami.

## Bibliografia

1. Bańka W., *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
2. Białasiewicz M., *Wstęp*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. Maria Białasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
3. Grajdek G., *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
4. Grajdek G., *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
5. Grzebyk M., *Kapitał ludzki i komunikacja w organizacji*, Wydawnictwo PWSZ, w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2013.
6. Grzebyk M., Pierścieniak A., Filip P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji... w kierunku poprawy efektywności pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
7. Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Wydawnictwo Red Horse, Lublin 2008.
8. Helman J., Głazewska I., *Zarządzanie czwartej generacji*, [w:] *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
9. J. Wilsz, *Role pełnione przez pracowników*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr X, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2008.
10. Jarosiewicz H., *Psychologia dążeń i skłonności zawodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
11. Mazur M., *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1966.
12. Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976.
13. Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Delfin, Warszawa 2014.
14. Mrocza K., *Wpływ polityki zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej na funkcjonowanie państwa*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2015.
15. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydane: Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2014.
16. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

17. Spik A., Klincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi - zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
18. Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.
19. Wilsz J., *Teoria pracy, Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.
20. Wilsz J., *Adaptation process to labour and education processes on the aspect of constant individual traits of personality concept*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria Edukacja Techniczna i Informatyczna”, tom VI, red. A. Gil, Częstochowa 2011.
21. Wilsz J., *Aktywność pracowników ze względu na wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Edukacja – Praca – Rynek Pracy*, red. B. Pietrulewicz, Wydawnictwo Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
22. Wilsz J., *Aktywność zawodowa człowieka w kontekście mechanizmów interakcji procesów umysłowych i procesów emocjonalnych*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr VIII, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2006.
23. Wilsz J., *Efektywność intelektualna pracowników ze względu na wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Особистість у просторі культури*, Інститут психології імені Г.С. Костюка, Севастополь 2011.
24. Wilsz J., *Elastyczność – cecha pożądana u uczestników rynku pracy w dobie globalizacji*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 257, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
25. Wilsz J., *Funkcje względnie stałych właściwości sterowniczych człowieka w zarządzaniu*, Seria Monografie nr 10, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1990.
26. Wilsz J., *Funkcjonowanie zawodowe uczestników rynku pracy ze względu na ich właściwości sterownicze*, [w:] *Problemy współczesnej ekonomii*, Księga Jubileuszowa dedykowana prof. zw. dr hab. Dorocie Kotlorz, red. U. Zagóra-Jonszta i A. Skórska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012;
27. Wilsz J., *Interdyscyplinarność naukowców funkcją integracji w nauce*, „Życie Szkoły Wyższej” 1989, nr 3, R. XXXVII.
28. Wilsz J., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa w kontekście stałych indywidualnych cech osobowości pracowników*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne aspekty funkcjonowania współczesnego rynku pracy*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 110, red. D. Kotlorz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.
29. Wilsz J., *Komunikowanie się uczestników procesu pracy ze względu na rodzaj występującego między nimi sprzężenia zwrotnego*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr XII, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2010.
30. Wilsz J., *Komunikowanie się w procesie pracy w kontekście wiedzy, umiejętności i cech psychofizycznych pracowników*, [w:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, red. S.M. Kwiatkowski, Wydawca: Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2007.



31. Wilsz J., *Model osobowości zawodowej menedżerów w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, „Problemy Profesjologii” 2014, nr 2.
32. Wilsz J., *Model osobowości zawodowej osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Inżynieria bezpieczeństwa a zagrożenie cywilizacyjne – wyzwania dla bezpieczeństwa*, red. A. Gil, U. Nowacka, M. Chmiel, Wydawca: Centralna Szkoła Państwowej Straży Pożarnej w Częstochowie, Częstochowa 2013.
33. Wilsz J., *Optymalizacja procesów sprzyjających rozwojowi człowieka ze względu na stałe indywidualne cechy osobowości*, „Ruch Pedagogiczny”, Wyższa Szkoła Pedagogiczna ZNP, Warszawa 2000, Rok LXXI, nr 3-4.
34. Wilsz J., *Optymalizacja przedsięwzięć człowieka w różnych obszarach działalności ze względu na stałe indywidualne cechy osobowości*, [w:] *Tolerancja, Studia i szkice*, tom VII, red. A. Rosół, M.S. Szczepański, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa 2000/2001.
35. Wilsz J., *Paradygmat systemowy – badania i metody systemowe*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr XIV, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2012.
36. Wilsz J., *Podmiotowość człowieka w procesie pracy*, „Problemy Profesjologii” 2008, nr 2,
37. Wilsz J., *Praca jako wartość ze względu na zaspokajanie ludzkich potrzeb*, [w:] *Wartości w pedagogice pracy*, red. B. Baraniak, Wydawca: Instytut Badań Edukacyjnych, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa – Radom 2008.
38. Wilsz J., *Proces przystosowania zawodowego w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Pedagogika pracy. Doradztwo zawodowe*, red. H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Żurek, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu, Radom [2004];
39. Wilsz J., *Przedsiębiorczość – cecha pożądana u uczestników rynku pracy w dobie globalizacji*, [w:] *Rocznik Naukowy „Edukacja – Technika – Informatyka”*, *Wybrane problemy edukacji technicznej i zawodowej*, red. W. Wałat, W. Lib, nr 5/2014/część I, Wydawnictwo Oświatowe „Fosze”, Rzeszów 2014.
40. Wilsz J., *Przedsiębiorczość człowieka w kontekście jego stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr VII, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa – Kijów 2005.
41. Wilsz J., *Przemiany edukacyjne z punktu widzenia podejścia systemowego i koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości człowieka*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun, N. Nyczkało, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 1999.
42. Wilsz J., *Psychologia osobowości zawodowej jednostki w kontekście jej stałych indywidualnych cech osobowości*, [w:] *Психология личности профессионала*, red. В. Зливков, Інститут Психології імені Г.С. Костюка НАПН України, Київ, випуск 1, 2016.
43. Wilsz J., *Relacje między procesem przystosowania zawodowego a strukturą osobowości osoby przystosowującej się*, [w:] *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, nr IV, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo ZAT „Wipol”, Kijów – Częstochowa 2003.
44. Wilsz J., *Rola właściwości sterowniczych przy rozwiązywaniu problemów kadrowych*, „Humanizacja Pracy” 1987, nr 3.

45. Wilsz J., *Rozwój indywidualny człowieka ukierunkowany oddziaływaniami pedagogicznymi i aktywnością własną w kontekście jego stałych indywidualnych cech osobowości*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Seria Pedagogika XIV”, red. K. Rędziński, Częstochowa 2005.
46. Wilsz J., *Rozwój kapitału intelektualnego uczestników procesu edukacyjnego ze względu na ich stałe indywidualne cechy osobowości*, Zeszyty Naukowe Uczelni Warszawskiej im. Marii Skłodowskiej-Curie, kwartalnik 3 (45) / 2014, Wydawca: Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Warszawa 2014.
47. Wilsz J., *Stale właściwości sterownicze kierownika determinujące pożądane w jego pracy umiejętności*, [w:] *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*, red. B. Pietrlewicz, Wydawca: Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.
48. Wilsz J., *Teoria pracy, Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.
49. Wilsz J., *Uwarunkowania intelektualnego rozwoju człowieka i sprzyjającej mu twórczej aktywności w procesie kształcenia*, [w:] *Studiowanie dla społeczeństwa wiedzy*, red. D. Ciechanowska, Wydawnictwo Edukacyjne „AKAPIT”, Toruń 2009.
50. Wilsz J., *Uwzględnianie stałych indywidualnych cech osobowości przy wyborze zawodu*, [w:] *Edukacja ogólnotechniczna na przełomie XX–XXI wieku*, Praca zbiorowa z okazji 70-lecia urodzin i 48-lecia pracy zawodowej prof. zw. Dra hab. Kazimierza Uździckiego, red. K. Uździcki, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2003.
51. Wilsz J., *Wartości stałych indywidualnych cech osobowości pożądane u doradcy zawodowego*, [w:] *Wybrane aspekty doradztwa zawodowego*, red. G. Wieczorek, Wydawca „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 2009.
52. Wilsz J., *Wartości stałych indywidualnych cech osobowości w dziedzinie stosunków interpersonalnych pożądane u nauczyciela ze względu na umiejętności empatyczne*, [w:] *Edukacja jutra*, Tom 1, XII Tatrzańskie Seminarium Naukowe, red. K. Denek, W. Starościak, K. Zatoń, Wydawnictwo: Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław 2006.
53. Wilsz J., *Właściwości sterownicze osób wykonujących zawody prawnicze pożądane ze względu na efektywne funkcjonowanie zawodowe*, [w:] *Edukacja, tradycje, rzeczywistość, przyszłość*, red. Cz. Plewka, Oficyna Wydawnicza CDiDN w Szczecinie, Szczecin 2005.
54. Wilsz J., *Właściwości sterownicze pożądane u osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Rocznik Naukowy „Edukacja – Technika – Informatyka”*, *Wybrane problemy edukacji technicznej i zawodowej*, red. W. Walat, W. Lib, nr 4/2013/część I, Wydawnictwo Oświatowe „Fosze”, Rzeszów 2013.
55. Wilsz J., *Wpływ czynnika ludzkiego na operacje dokonywane w ramach zapewnienia bezpieczeństwa informacji w firmach*, [w:] *Ochrona informacji niejawnych, biznesowych i danych osobowych*, materiały XII Kongresu, Katowice 2016.
56. Wilsz J., *Wpływ rodzaju sprzężenia zwrotnego na relacje interpersonalne w procesie pracy*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, 2010, nr 2.
57. Wilsz J., *Wymagania stawiane doradcy zawodowemu odnośnie jego osobowości*, „Problemy Profesjologii” 2009, nr 2.
58. Wilsz J., *Wzrost „kapitału intelektualnego” człowieka w procesie edukacyjnym*, [w:] *Edukacja jutra. Wyzwania współczesności i przyszłości*, red. A. Kamińska, W. Łuszczuk, P. Oleśniewicz, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2012.
59. Wilsz J., *Zaspokajanie potrzeb sterowniczych w procesie pracy*, „Pedagogika Pracy” 2008.

60. Wilsz J., *Znaczenie „kapitału intelektualnego” pracowników w nowoczesnej gospodarce*, [w:] *Człowiek w pedagogice pracy*, red. B. Baraniak, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
61. Zawadzka A.M., *Wprowadzenie*, [w:] *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.