

Znaczenie kapitału społecznego na przykładzie projektu *Back to the Floor* firmy Castorama

Significance of the social capital as exemplified by the project *Back to the Floor* of the Castorama company

Krzysztof Kamil Sroka

Wyższa Szkoła Kultury Fizycznej i Turystyki, Pruszków

Streszczenie

Przedstawiono znaczenie kapitału społecznego na przykładzie projektu *Back to the Floor* firmy Castorama przeprowadzonego w 2016 r. w grupie pracowników siedziby spółki. Projekt polegał na umożliwieniu odbycia stażu w dowolnie wybranym przez pracownika sklepie (oddziale) na zasadzie oddelegowania i przepracowania w nim jednego tygodnia. Kapitał społeczny został przedstawiony jako strategiczny element w zarządzaniu, którego ważnym czynnikiem jest lokalna społeczność.

Słowa kluczowe: Kapitał, społeczny, zakorzenienie, *guanxi*, zaufanie

Summary

The paper discusses the significance of social capital as exemplified by the project *Back to the Floor* of the Castorama company carried out by a group of employees in Warsaw in 2016. The participants were offered to spend one week on staff training in freely chosen shop (company's branch). The social capital was discussed as a strategic management element, the local community being its major component.

Key words: Social capital; Rooting; *Guanxi*; Confidence

Wprowadzenie

Projekt *Back to the Floor* jest połączeniem kilku aspektów wpływających na kapitał społeczny przedsiębiorstwa. Poprzez stworzenie możliwości integracji i poszerzania horyzontów oraz zainteresowań, zmiany otoczenia pracownika, czy zdobycia przez niego nowych znajomości (może nawet interesowności), kapitał społeczny jest jednym z głównych, pożądaných efektów i czynników integracji społecznej w każdej organizacji. Jednym z zagadnień jest próba przedstawienia projektu *Back to the Floor* w rozumieniu trzeciej socjologii, a także przedstawienie relacji zwanej *guanxi* (jako spoiwo łączące przyjaźń z interesownością). Projekt przeprowadzony został w 2016 roku na wybranej grupie pracowników siedziby spółki, pełniących staż w jej sklepach (oddziałach) na zasadzie oddelegowania i przepracowania jednego tygodnia w dowolnie wybranym sklepie na terenie całego kraju.

Kapitał społeczny

Kapitał społeczny został zauważony przez nauki społeczne w latach 70. XX wieku. Politolodzy i socjologowie uznali wówczas, że określony i wyodrębniony do tego czasu kapitał finansowy nie jest wystarczający, że jest jeszcze potrzeba zbudowania sieci powiązań, rozumianego właśnie jako kapitał społeczny. Wśród dostępnych w literaturze opisów kapitału społecznego można natknąć się na porównania do smaru, kleju czy innego spoiwa. Postrzeganie takie było swoistym antidotum na rosnące koszty (nazywane transakcyjnymi), które były ponoszone wskutek „tarcia” pomiędzy zasadami rynkowymi. We

współczesnej gospodarce obserwujemy szybki ich wzrost, a historyczną próbą zmniejszenia ich, były liczne poszukiwania, mające na celu wyeliminowanie (zminimalizowanie) przyczyn – stąd potoczne określenie „smar” [7].

Frączak [5] opisuje kapitał społeczny głównie jako umiejętności społeczne, dzięki którym możemy współpracować z innymi, coraz częściej zależnymi od pracy zespołowej, nie będącymi już wysiłkiem pojedynczej osoby. Umiejętności nawiązywania kontaktów, utrzymania ich, udział w różnych „sieciach”, współdziałania i zaufania do innych, wysuwają się na główną cechę tego kapitału. Do dziś opublikowanych zostało wiele prac empirycznych i teoretycznych opisujących czy odwołujących się wprost do kapitału społecznego. Bez wątpienia największe dokonania dla upowszechnienia takiej koncepcji kapitału społecznego mieli Pierre Bourdieu, Francis Fukuyama, James Coleman oraz Robert Putnam; mimo, że zajmowali się oni tym samym obszarem, różnie definiowali zagadnienie kapitału społecznego i różnie postrzegali jego rolę, którą odgrywał w życiu społecznym (zob. [5]). Kapitał społeczny wg. definicji Putnama [5] odnosi się do cech społeczeństwa, tj. zaufanie, powiązania – interakcje i sieci, które zwiększyć mogą jego sprawność i ułatwić skoordynowanie działań, umożliwiając osiągnięcie założonych celów, które nie byłyby możliwe do realizacji, gdyby kapitału społecznego zabrakło. Wg definicji Fukuyamy (zob. [5]) jest to umiejętność współpracy pomiędzy ludźmi w obrębie pewnych grup i w celu realizacji ich własnych interesów.

Jednym z najczęściej przywoływanych podziałów jest podejście Putnama (zob. [5]), który stawiając tezy pozytywnego znaczenia kapitału społecznego, przedstawia dwa jego typy: pomostowy, czyli zewnętrzny (*bridging*) i wiążący/spajający, czyli wewnętrzny (*bonding*) [2,5,8]. Pierwszy występuje w relacjach członków odrębnych grup, drugi zaś występuje w relacjach członków o podobnym pochodzeniu społecznym. Uważa on, że oba rodzaje kapitału są niezbędne do pozytywnego funkcjonowania społeczeństwa.

Rozumienie trzeciej socjologii wg. Piotra Sztompki

Wg. Sztompki [10] jest wielu badaczy i socjologów na świecie, którzy w sposób oryginalny opisują znaczenie tzw. „trzeciej socjologii”. Generalnie, zagadnienie dotyczy modelu społeczeństwa, w którym kapitał społeczny jest centralną jego kategorią, a źródło swe czerpie z pierwotnego kapitału ludzkiego. Takie ujęcie jest kluczowe i charakterystyczne dla tzw. trzeciej socjologii, która stawia człowieka w centralnym punkcie, głęboko zanurzonym w międzyludzkiej przestrzeni, która z kolei ukonstytuowana jest poprzez różne relacje i zależności jednych ludzi od drugih. Społeczeństwo jest tym obszarem, który dzieje się pomiędzy ludźmi. Jest kumulacją wszystkich zdarzeń w międzyludzkiej przestrzeni. Najważniejszymi składnikami opisywanej przestrzeni moralnej są: zaufanie, solidarność, wzajemność, lojalność, sprawiedliwość i szacunek [8,10].

Pośród pierwszych europejskich socjologów, rozumiejących socjologię jako przestrzeń relacji międzyludzkich, które podlegają nieustającemu przeobrażeniu, można wymienić Georga Simmela, który zdaniem Piotra Sztompki stał się jej „ojcem założycielem”, dostrzegając ją w geometrii epoki klasycznej, gdzie jednostki nie są wyizolowane, a wchodząc w reakcje z innymi, przybierają różne formy i kształty. Skupił on swoją uwagę „nie na całości, nie na poszczególnych elementach, ale na relacjach między elementami” [10]. Wśród prekursorów, którzy w sposób porównywalny opisywali zjawisko wpływu relacji na osobowość jednostek w nich uczestniczących, przełamując jednocześnie spojrzenie „ja – my”, a ukazując znaczenie relacji jednostki z innymi, był m.in. Norbert Elias (zob. [10]). Twierdził on, że owe relacje mają wpływ na osobowość każdej jednostki uczestniczącej w nich, kształtując jednocześnie większe grupy społeczne i zachodzące w społeczeństwach zmiany. Georg H. Mead (zob. [10]) zwrócił natomiast uwagę na gesty, słowa i język, jako istotę rozumienia wspólnych znaczeń, zwrócił również uwagę na źródło zmian społecznych, którego miejscem jest zwykła, codzienna aktywność poszczególnych jednostek. Takie właśnie postrzeganie jest charakterystyczne dla trzeciej socjologii.

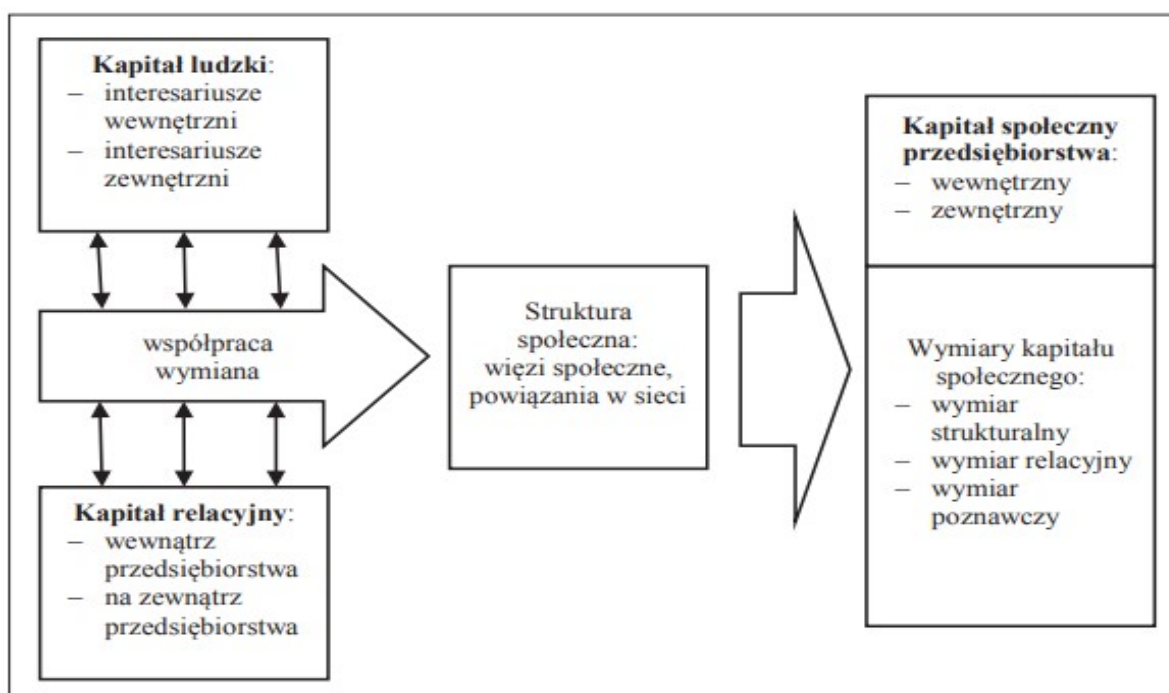
Kolejnym istotnym elementem było spojrzenie Ervinga Goffmana, który wg Sztompki jest niezwykle ważną postacią dla rozwoju i rozumienia teorii przestrzeni pomiędzy jednostkami. Opisuując naukowo życie codzienne (jego kształt), przy jednoczesnym wprowadzeniu metafor teatru, gry, czy rytuału, ukazał olbrzymie pokłady i możliwości relacji międzyludzkich, bardzo istotnych dla późniejszego rozwoju tak rozumianej socjologii.

Pozytywne aspekty i rola kapitału społecznego

Kapitał społeczny jest nagromadzonym w długim czasie pozytywnym i oczekiwanym efektem zewnętrznych interakcji, które mogą być zarówno ekonomiczne, jak i społeczne. Korzyści rozumiane w ten sposób, a przyjęte przez społeczeństwa jako własne zasoby, stanowią ich aktywa, a wraz z innymi prowadzą do powstania efektu pewnej synergii. Kapitał społeczny, rozumiany w ten sposób, nie pochodzi oczywiście sam z siebie, czy z zaplanowanej działalności; jest on raczej efektem (pozytywnym), przy powtarzających się interakcjach ekonomicznych i społecznych. Na podkreślenie zasługują interakcje ekonomiczne, które powtarzają się wielokrotnie, a którym towarzyszą efekty zewnętrzne, tj. zaufanie czy inne normy współpracy, budowy wspólnych sieci, które ułatwiają działanie i współdziałanie.

Kapitał społeczny ma także pozytywny wpływ na przyjazne środowisko pracy, które w ramach zespołu czy grupy pracowników ma z kolei bezpośrednie przełożenie na zwiększenie zaangażowania, czy ich innowacyjność. Badania przeprowadzone wśród pracowników w Finlandii przez Oksanen i wsp. (zob. [8]), wykazały korelację między wysokim poziomem kapitału społecznego, a utrzymaniem dobrej kondycji i zdrowia pracowników, obniżeniem ryzyka ciężkiego zachorowania i śmiertelności. Kapitał społeczny jest także podstawą dobrego i skutecznego poruszania się w codziennych aspektach życia, otwiera nowe możliwości, pomaga w załatwieniu dowolnej sprawy, czy choćby znalezieniu lepszej pracy. Nasza sieć kontaktów wciąż się rozwija, a bazę stanowią stare znajomości z czasów młodości, ze szkół, kół zainteresowań, pracy itp. Osoby korzystające z pomocy znajomych, przyjaciół, mają silny kapitał społeczny, a osoby o słabszym kapitale są raczej skryte, zamknięte w sobie, polegające tylko na rodzinie, pracy szukają głównie poprzez ogłoszenia, gdzie sieć kontaktów i znajomości jest bardzo uboga [5]. Kapitał społeczny ma duży wpływ na awanse i sukcesy zawodowe, a co za tym idzie, na wyższe wynagrodzenie, uposażenie i systemy premiowe. Buduje silny charakter i wiarę w swoje umiejętności poprzez stawianie ambitnych celów i ich realizację czy decyzyjność.

Dla dobrego funkcjonowania większości przedsiębiorstw (*in corporate*), kapitał społeczny jest niezwykle ważnym elementem i śmiało możemy wyróżnić korzyści, jakie im przynosi; należy do nich m.in. zaspokajanie potrzeb pracowników i wszelkich kontaktów, w tym interpersonalnych, co przekłada się na wzrost wiarygodności i sprzyja tworzeniu sieci relacji, czy wymianie zasobów pomiędzy podmiotami, a także usprawnia w przedsiębiorstwie zarządzanie, w tym przekazywanie wiedzy. Stymuluje rozwój takich cech jak przywództwo, kreowanie liderów, co z kolei przekłada się na zdobycie przewagi nad konkurencją, zgranym zespołem, a przede wszystkim, co jest jednym z głównych wyzwań obecnego rynku pracy, zwiększa bezpieczeństwo zatrudnienia i stabilność przedsiębiorstwa na rynku. Oczekiwane efekty, tj. zwiększenie przychodów w każdym przedsiębiorstwie, ma swoje źródło w umiejętnym wytworzeniu i wykorzystaniu więzi opartej na zaufaniu pomiędzy pracownikiem a przedsiębiorstwem, co przekłada się na relacje pomiędzy pracownikiem a klientem. Kapitał społeczny przynosi wymierne korzyści i przekłada się na wzrost gospodarczy; można tu dokonać podziału na skale mikro (jednostka), mezo (przedsiębiorstwo), makro (społeczeństwo, w tym, omawiane tu lokalne społeczeństwo). Dla jednostki to sieć relacji i powiązań, wśród których może realizować własne cele, a zaufanie pozwala im na pracę zespołową, łączeniem się i budowanie wspólnego kapitału na przyszłość (zob. rycina 1).



Ryc. 1. Istota kapitału społecznego przedsiębiorstwa [6]

Aby zatem kapitał społeczny powstał, potrzebujemy ludzi i relacji, a ściślej mówiąc – kapitału ludzkiego i kapitału relacyjnego. Kapitał społeczny jest kategorią, którą cechuje wiele różnych atrybutów, jest więc wielowymiarowy. W związku z tym, różni badacze, chcąc opisać to zjawisko i koncentrując się na różnym spojrzeniu i odmiennych wymiarach, połączyli różne aspekty kapitału w celu określenia wszystkich jego wymiarów. W ten sposób dokonali ogólnego podziału na trzy podstawowe grupy, w jakich powinno się rozpatrywać sens kapitału społecznego:

- *Strukturalny* – opis bezosobowy, odnoszący się całościowo do więzi i systemu społecznego; cechuje go obecność bądź brak powiązań jednostek ze sobą, a także pozycje, jakie zajmują względem siebie.
- *Relacyjny* – opis relacji osobistych, rozwiniętych w toku historii i powiązań między podmiotami; cechuje go wiarygodność, zaufanie, normy, sankcje, oczekiwania, zobowiązania, identyfikacja czy tożsamość.
- *Poznawczy* – odnoszący się do wspólnej terminologii i interpretacji (język, kody, opowieści).

Dla każdego z tych wymiarów Bratnicki i Dyduch [3] wyodrębnili składniki kapitału przedsiębiorstw polskich, gdzie wskazali podział na;

- Strukturalny - sieci i samo uczestnictwo w nich,
- Relacyjny - (wzajemnych relacji), pozytywne zachowania, pracę zespołową czy zaufanie,
- Poznawczy – normy, pro-aktywność, czy wspólnotę.

Wszystkie te wymiary powinny być traktowane razem, nie powinno się ich dzielić i traktować osobno.

Projekt *Back to the Floor*

Kapitał społeczny ważnym elementem projektu Back to the Floor

Jest takie powiedzenie, że „bardzo często wiążemy się z firmą dla marki, ale zostajemy dla ludzi”. Wyjątkowość tych relacji w projekcie polega głównie na wzajemnym zaufaniu i wzajemnych dobrych relacjach, budując markę, współtworząc jednocześnie kulturę przedsiębiorstwa opartą na szczególnych wartościach. Kapitał społeczny jest bardzo ważnym elementem budowania relacji i sieci powiązań czy wymiany pomiędzy współpracownikami oraz pracownikami i klientami w projekcie *Back to the Floor*

Castorama Polska Sp. z o.o. jest częścią większej grupy kapitałowej, obecnej w kilku krajach Unii Europejskiej, w której jedną z istotnych gałęzi jest wzrost kapitału w państwach członkowskich. Europejski Fundusz Społeczny (lata 2007 – 2013 oraz 2014 – 2020) zawiera operacyjne programy wspierające Kapitał Ludzki, które są finansowym wsparciem dla przedsiębiorstw zwiększających konkurencyjność gospodarek czy zatrudnienia. Zauważone przez UE zjawisko kapitału społecznego jest obecne w Grupie Castorama, która poświęca ten projekt wzmocnieniu sieci powiązań i wizerunkowi firmy na rynku.

Kapitał społeczny jako strategiczny element w zarządzaniu

Strategia i podejście firmy powodują otwarcie się i napływ personelu z zewnątrz, fachowców i ekspertów do działów: handlowego, logistyki, zakupowego, etc.. To ów rozwój i napływ „świeżej krwi” wymusza na władzach spółki rozpoczęcie długiego procesu szkoleń, mających na celu przybliżenie pracy sklepów, poszczególnych czynności i zadań na różnych stanowiskach. Nowi pracownicy siedziby, nie mający wcześniej kontaktu z pracownikami sklepów, byli inspiracją do poszukiwań mających na celu przybliżenie ich do pracowników sklepów, zrozumienia ich, zbudowania sieci relacji, wymiany doświadczeń czy wreszcie zaufania.

Back to the Floor jest jednym z wielu projektów, które odbyły się w minionych latach, a wszystkie obserwacje i informacje zwrotne od pracowników siedziby, którzy odbyli staże czy szkolenia w sklepach, są bardzo cenną wskazówką, którą spółka chce wykorzystać do ciągłego budowania marki solidnego pracodawcy, lidera na polskim rynku *DIY* (z ang. „*Do it Yourself*”) i utrzymania dobrych relacji, propozycji nowych projektów czy szkoleń opracowywanych dla przyszłych pokoleń. Wiedza o kapitale społecznym i poprawne jego rozumienie są jednym ze strategicznych elementów zarządzania przedsiębiorstwem w ostatnich latach. W połączeniu z zaproponowaniem szerokiej, alternatywnej oferty, stanowi to o sile przedsiębiorstwa i tworzy przyjazne środowisko pracy, określane przez pracowników jako „atmosferą w pracy”.

Zakorzenie w pracy istotnym narzędziem motywacyjnym

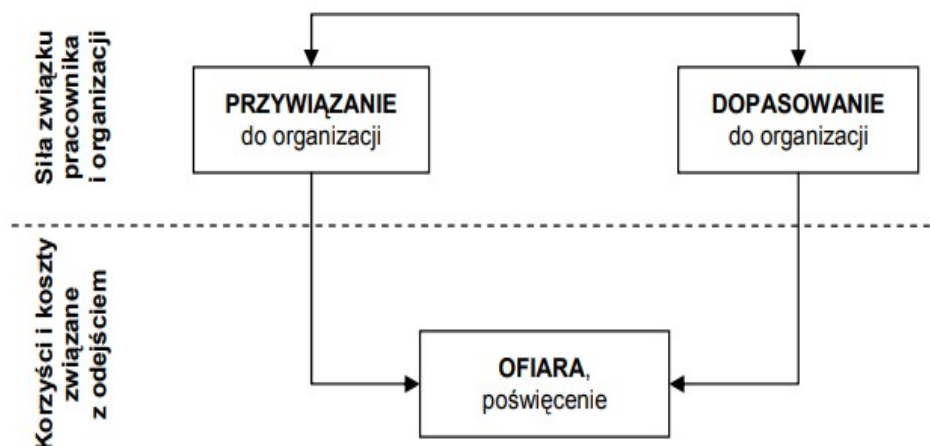
Projekt *Back to the Floor* polegający na oddelegowaniu pracownika do znanej sobie społeczności lokalnej wpływa pozytywnie na utrzymanie personelu, a tym samym kapitału społecznego. Jedni odchodzą i zmieniają pracę, a inni przeciwnie, świadomie zostają u obecnego pracodawcy. Jedną z koncepcji jest zjawisko „zakorzenia w pracy” (*job embeddednes*)[8]. Zakorzenie w pracy jest kategorią, która obejmuje trzy cechy:

Powiązania pracownika z organizacją (*links*) – wskazuje na formalne lub nieformalne, a także bezpośrednie lub pośrednie związki zachodzące między organizacją a pracownikiem (zob. ryc. 2).

Dopasowanie pracownika (*fit*) – porównuje dostosowanie wewnętrznego systemu wartości pracownika, jego osobistych planów, celów i kreowania przyszłości, z umiejętnościami odnalezienia się w kulturze funkcjonowania organizacji oraz wymaganiami zajmowanego stanowiska.

Poświęcenie (*sacrifice*) – odnosi się do postrzeganych przez pracownika kosztów, które musiałby ponieść odchodząc z danej organizacji czy stanowiska, które zajmuje. Przyjmuje się, że im więcej jest do stracenia, tym trudniej zdecydować o odejściu i opuszczeniu organizacji.

Przedstawiona koncepcja odnosi się nie do bezpośredniego i świadomego wpływu organizacji na pracownika, lecz indywidualnego wyboru przestrzeni samego zainteresowanego, w której żyje, pracuje i która wpływa na osobiste decyzje o rezygnacji lub pozostaniu go w obecnym miejscu. Można zakładać, że więź pomiędzy pracownikiem a firmą wynika także z możliwości wpasowania go w lokalną społeczność, z którą na co dzień obcuje i w której przebywa. W tym wypadku poszerzony zostaje zakres pojęć o: położenie geograficzne, wartości tj. wspólnotowe czy lokalne normy. Pracownik należąc do danej lokalnej społeczności (wywodząc się z niej lub nie), akceptuje, a z czasem wręcz utożsamia się z firmą, która



Ryc. 2. Zakorzenie w pracy [8]

Przedstawiona koncepcja odnosi się nie do bezpośredniego i świadomego wpływu organizacji na pracownika, lecz do indywidualnego wyboru przestrzeni samego zainteresowanego, w której żyje, pracuje i która wpływa na osobiste decyzje o rezygnacji lub pozostaniu w obecnym miejscu. Można zakładać, że więź pomiędzy pracownikiem a firmą wynika także z możliwości wpasowania go w lokalną społeczność, z którą na co dzień obcuje i w której przebywa. W tym wypadku zakres pojęć zostaje poszerzony o położenie geograficzne i wartości, tj. wspólnotowe czy lokalne normy. Pracownik należący do danej lokalnej społeczności (wywodząc się z niej lub nie), akceptuje, a z czasem wręcz utożsamia się z firmą, która umiejscowiona jest owej społeczności lokalnej, którą zna. W obecnych czasach mobilność stała się bardzo pożądaną cechą, jest ważnym czynnikiem pracy, a nawet globalnego wzrostu gospodarczego. Obecne zapotrzebowanie na mobilność, która wymagana jest od pracowników, szczególnie młodych, dopiero wchodzących na rynek pracy, jest dużo bardziej oczekiwana niż kiedyś i coraz rzadziej spotykamy sytuacje (które były typowe dla minionych epok, choćby przemysłowej), gdzie pracownik spędzał całe swoje zawodowe życie w jednym zakładzie pracy, a tradycje przekazywane były z pokolenia na pokolenie.

Przedsiębiorstwo wykonując prace i zlecenia w różnych regionach kraju, często odległych czy nawet poza jego granicami, tym samym może tam wysyłać (oddelegowywać) swoich pracowników. Tego typu mobilność możemy obserwować szczególnie w firmach międzynarodowych (z rozsianymi oddziałami na różnych kontynentach), głównie na szczeblu wyższej kadry menedżerskiej. W wielu przypadkach jest to wybór tzw. „mniejszego zła”, ponieważ przestrzeń do mobilności daje szansę na trwanie w pracy i uniknięcie, nawet w skrajnej postaci, bezrobocia. W konsekwencji pracownicy poświęcają na dojazdy do pracy nawet kilka godzin dziennie, przenoszą się w okolice nowego miejsca pracy, robiąc to czasowo lub na stałe, z czasem odwiedzając rodziny tylko w weekendy lub rzadziej. Cena, jaką trzeba zapłacić za sukces zawodowy obciążony obowiązkiem mobilności, elastyczności i dyspozycyjności jest zatem bardzo wysoka. Zintegrowani członkowie lokalnej społeczności w dużo większym stopniu gotowi są do angażowania się w projekty i inicjatywy na rzecz tej społeczności. Przyjąć należy, że im większe i mocniejsze zakorzenie, tym trudniejsza decyzja o przyszłej zmianie miejsca pracy. W tym miejscu trzeba także wspomnieć, że kapitał społeczny, czy też „zasoby integracyjne”, brane są często pod uwagę przy podejmowaniu kolejnych decyzji inwestycyjnych. Sumując wszystkie „za i przeciw”, dokonujemy wyborów nie pod wpływem impulsu, lecz przemyśleń i racjonalnej kalkulacji. Takie rozsądne planowanie pozwala utrzymać *status quo*, zapewnia planowanie spokojnej i przewidywalnej przyszłości, pozostając w ulubionej strefie komfortu. Możliwość pracy i funkcjonowanie w środowisku, które znamy i w którym dobrze się czujemy, może przesądzić o potencjalnych wyborach i kreować przyszłe miejsca pracy, a co za tym idzie, przynosić obopólne korzyści dla przyszłego pracodawcy i pracownika.

Prowadzenie przez firmę różnych programów rozwojowych i spajających, tj. *Back to the Floor*, świadczących o dojrzałości przedsiębiorstwa, zrozumieniu rynkowych zasad i próbie wpasowania pracownika w jego wyobrażenie i dobre samopoczucie, może być istotnym narzędziem motywacyjnym, które z kolei, może w najbliższych latach decydować o sukcesie bądź porażce danej firmy.

Zakazane i niedozwolone praktyki w etycznym ujęciu projektu

Pojęcie kapitału społecznego niewątpliwie kojarzy się z czymś pozytywnym. Od jednostki, czy nawet całej grupy społecznej z kapitałem społecznym rozwiniętym na wysokim poziomie, oczekuje się „obdarzania” tym kapitałem innych w najbliższym otoczeniu. We współczesnym świecie, gdzie coraz częściej mamy jednak do czynienia z deficytem kapitału społecznego, takie wartości jak więzi czy zaufanie, służą realizacji interesów małych grup z dużym zasobem decyzyjności (zarządy, komitety, grupy przywódcze) i w takich właśnie sytuacjach można mówić o zjawisku negatywnego kapitału społecznego. Można przytaczać przykłady gangów przestępczych, grup pseudokibiców, czy w końcu organizacji terrorystycznych i militarnych, gdzie na fundamentach ich wewnętrznego kapitału społecznego korzystają jedynie członkowie tych grup (oczywiste korzyści z popełniania przestępstw), gdy w tym czasie reszta społeczeństwa niewątpliwie traci (koszty utrzymania całego aparatu sprawiedliwości, opieki – w tym specjalistycznej opieki medycznej, odszkodowań, etc.). Przykładem może być tu włoska mafia, której członkowie kierują się na co dzień wewnętrznym i skrajnie silnym kodeksem opartym na wewnętrznej współpracy, zaufaniu i wsparciu, a pomimo tych cech jednak nie tworzy kapitału społecznego w pozytywnym tego słowa znaczeniu.

W związku z takim rozumieniem kapitału społecznego, można go opisywać jako pozytywny i prospołeczny, ale również jako negatywny czy niespołeczny. Wydaje się, że właśnie takie postrzeganie kapitału społecznego odpowiada za narodziny szeroko rozumianej patologii, widocznej na wielu płaszczyznach życia społecznego (nie tylko grup przestępczych). Na przełomie XIX i XX wieku M. Weber dostrzegł z kolei zjawisko opisując wspólnoty różnych formatów, w których funkcjonujący typ uwarunkowania gospodarczego dawał przestrzeń do rywalizacji i konkurowanie o szanse ekonomiczne, tj. stanowiska czy inne profity. Widać na przykład, że wzrost liczby konkurentów do danego stanowiska stanowi powód do wykluczania ich z rywalizacji – nazywamy to „zamykaniem wspólnoty”. To typowe i powtarzające się zjawisko, zawsze podyktowane zamknięciem możliwości i ograniczeniem szans dla innych, może oznaczać, że posiadane i cenione dotąd przez grupę cechy, tj. zaufanie, dobre wzajemne relacje, zobowiązania, normy i zasady czy lojalność, mogą stać się pożądanym instrumentem w dążeniu do sukcesu i związanych z nim dóbr. Mancur Olson pisał o małych, ale reprezentujących wąskie interesy grupach, mających większą siłę wpływu niż duże, ale anonimowe rzesze obywateli [1]. Łatwiej jest im organizować się, a dodatkowo ich członkowie otrzymują pewne zabezpieczenia. Przykład małego miasteczka we Włoszech, opisywany przez Edwarda Banfielda [1] w latach 50. XX wieku, był prawdopodobnie najczęściej przytaczaną ilustracją funkcjonowania „brudnego” kapitału społecznego. Idea ta zrodziła się z codziennych obserwacji włoskiego miasteczka Montegrano. Mieszkańcy tego miasteczka poczuli się do obowiązku moralnej współpracy jedynie względem osób ze swego rodzinnego kręgu, który był główną formą zabezpieczenia. Nie byli zdolni do organizowania się wokół żadnej innej sprawy, mimo, iż mogłaby przynieść spore korzyści. Inicjatywy były podejmowane tylko przez państwo albo kościół. Zdaniem Portesa i Putnama [9], jednym z powodów wykluczenia mogą stać się zbyt silne więzi wewnątrz grupy. Usunięcie z grupy odbiera bowiem dostęp do dóbr i przywilejów, które zachowują tylko jej członkowie, a wszelkie normy wzajemności zazwyczaj dobre są tylko dla tych, którzy pozostają wewnątrz sieci.

Badacze pojęcia kapitału społecznego, zazwyczaj socjologowie, nie podważając korzystnego wpływu na społeczeństwo czy gospodarkę uważają jednak, że w pewnych specyficznych sytuacjach pokłady

kapitału społecznego (mówimy tu o jego nadmiarze), mogą mieć negatywne skutki. Mamy wtedy do czynienia z kapitałem niekorzystnym, negatywnym. Można znaleźć korelację pomiędzy poziomem korupcji a wybranymi aspektami kapitału. Kraje, które znajdują się w czołówce państw pod względem walki z korupcją mają najwyższy współczynnik PKB i najwyższe standardy życia. Zachowania społeczne takie, jak nepotyzm, korupcja, mafia czy klientelizm, charakteryzują społeczeństwa o małej produktywności, dużym niezadowoleniu społecznym i niskim poziomie kapitału społecznego. Wynika z tego, że przyczyną patologii jest brak, a nie nadmiar kapitału społecznego. Próby podziału tego kapitału na negatywny czy pozytywny powodują jeszcze większe niedookreślenie tego zjawiska.

Mówi się, że kapitał społeczny może być majątkiem, pewnym aktywem, zasobem (przyczyniającym się do zwiększania korzyści społecznych, ekonomicznych), zatem nie może być ujemny; z kolei takie zjawiska jak korupcja, organizacje mafijne czy klientelizm, powinny być traktowane jako zaprzeczenie występowania społecznego kapitału. Aby rozstrzygnąć dylemat sensowności dzielenia kapitału społecznego na negatywny i pozytywny, można odwołać się do fizyki, w której zjawiska tj. ciepło czy światło nie mają swoich przeciwieństw, a jednak w potocznym języku zimno i ciemność oznaczają brak ciepła czy światła. Porównywalnie przedstawia się zjawisko kapitału społecznego. Albo jest w społeczeństwie (wówczas stanowi pozytywne źródło korzyści), albo wcale go nie ma (wówczas tworzy się przestrzeń dla negatywnych społecznych patologii). Kapitał społeczny nie zawsze postrzegany jest jednoznacznie, co może oznaczać, że w pewnych sytuacjach przynosić może przedsiębiorstwu także negatywne skutki. Może pojawić się zjawisko utrudnionych relacji z podmiotami nienależącymi do grupy, klientami, konkurencją, dostawcami, etc. Przy zbyt silnych więziach wewnątrzgrupowych, utrudnione relacje mogą także ograniczać wolność poszczególnych jej członków, a tym samym wpływać na zamknięcie się owej grupy na innowacje, wartości i trendy.

Oczekiwania społeczne

Miejsce kapitału społecznego w projekcie

Projekt *Back to the Floor* dotyczył pracowników siedziby i polegał na przepracowaniu przez każdego pracownika jednego tygodnia w wybranym przez siebie sklepie; udział w projekcie był dobrowolny. Staż odbyły 192 osoby w 38 wybranych sklepach. Opinie zebrane od 134 uczestników posłużyły do badania preferencji dla działu zasobów ludzkich (*Human Resources*; HR) i do przygotowania przyszłej „mapy drogowej”. To przedstawia, jak myślenie o kapitale społecznym zmieniło firmę i jak ona sama zaczęła dostrzegać aspekty kapitału. Tradycyjnie, strategia „*Net Positive*” oraz większość strategii zrównoważonego rozwoju skoncentrowane na „wielkim świecie”, sugerowały klientom i pracownikom, o co powinni dbać w dalszej perspektywie, a to skutkowało brakiem kapitału i relacji, budowaniu sieci czy wymiany z najbliższym otoczeniem. Nowa strategia wychodzi od tego, o co nasi klienci i pracownicy troszczą się najbardziej tu i teraz (rodzina, najbliższe otoczenie).

Dobrzy pracownicy są nie tylko dla firmy kluczowi, stanowią przedsiębiorstwo, a pozyskanie ich, zarządzanie, inspirowanie i w konsekwencji zatrzymanie przy sobie, jest jednym z ważniejszych wyzwań, jakie obecnie stoją przed pracodawcami. Z przytoczonych opisów wynika, że kapitał społeczny niewątpliwie ma silny wpływ na sposób funkcjonowania i jakość danego przedsiębiorstwa, organizacji czy innej zbiorowości. Organizacja jest systemem, który przecież łączy osoby z aspektami technicznymi, co oznacza, że składa się z elementów zarówno technicznych jak i społecznych (ludzie i ich relacje), a występowanie tych relacji ma silny wpływ na tworzenie się i utrzymanie kapitału w organizacji. Połączenie kapitału relacyjnego z ludzkim w wyniku przedstawianego projektu (opierającego się na współpracy czy zaufaniu), stanowi swoisty klucz do budowania i rozkwitu kapitału społecznego w przedsiębiorstwie (zob. Tab. 1).

Tab. 1. Korzyści związane z kapitałem społecznym przedsiębiorstwa [6]

Perspektywa	Potencjalne korzyści z tworzenia i kształtowania kapitału społecznego
1	2
Jednostka	– otwiera kanały komunikacji potrzebne do zgromadzenia informacji – pomaga w znalezieniu pracy – rozwija przedsiębiorczość i pozwala na tworzenie nowych podmiotów gospodarczych – wpływa na sposób postrzegania rzeczywistości – wpływa na sukces zawodowy – wpływa na wzrost poczucia przynależności do danej społeczności – zaspokaja potrzebę kontaktów interpersonalnych
Grupa	– stanowi kulturowy wyróżnik grupy – ułatwia transfer wiedzy pomiędzy członkami grupy – ułatwia uczenie się od innych członków grupy – umożliwia dostęp do zasobów będących w dyspozycji innych jednostek – umożliwia wspólne zrozumienie terminów i ich wykorzystywanie – wpływa na tworzenie klimatu współpracy – wpływa na zwiększenie spójność i kompletność działań
Przedsiębiorstwo	– powoduje wzrost wiarygodności – sprzyja tworzeniu sieci partnerskich relacji – ułatwia tworzenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa – ułatwia wymianę zasobów z innymi podmiotami – ułatwia zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie – umożliwia rozwój przywództwa w przedsiębiorstwie – umożliwia uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej – umożliwia wejście na nowe rynki – wpływa na innowacyjność produktową – wpływa na poprawę wyników przedsiębiorstwa – wpływa na wewnętrzne uczenie się przedsiębiorstwa – zmniejsza tzw. koszty transakcyjne – zwiększa stabilność funkcjonowania przedsiębiorstwa

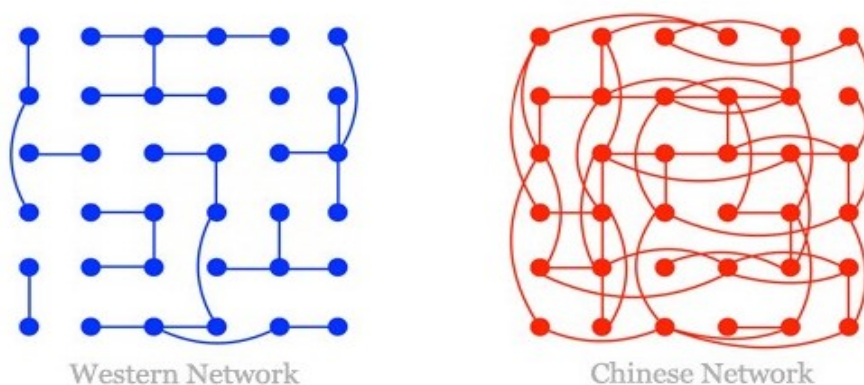
W lutym 2016 r. CEBOS opublikował raport na temat rozłożenie zaufania społecznego na poszczególne grupy[4]. Z przedstawionego raportu wynika, że zaufanie jest na bardzo niskim poziomie, że ufamy głównie rodzinie i najbliższym ze swojego otoczenia. W pozytywnym rozumieniu dotarcia do klientów i pracowników, zdobyciu zaufania i integracji z lokalną społecznością, na projekcie i jego uczestnikach, ciążyła zatem duża odpowiedzialność. Przez lokalne programy i inicjatywy można przecież dostrzec trendy i tendencje, obserwować zachowania klientów i ich zmieniające się potrzeby, a dzięki zdefiniowaniu potrzeb klientów dopasować się do oczekiwań społecznych.

Projekt pokazał, że pozytywny odbiór pracodawcy przez pracowników i klientów firmy wzmacnia znacznie poczucie przywiązania czy nawet zakorzenienia w pracy. Zakorzenienie balansuje pomiędzy bliskością i aktualnymi benefitami w obecnym miejscu pracy, przyczynia się do utrzymania obecnego personelu w organizacji. Nie ulega wątpliwości, że kapitał społeczny jest pożądanym elementem w funkcjonowaniu większości przedsiębiorstw i pracodawców, a zasób, który jest obecny w relacjach pracowniczych, oznacza możliwość współdziałania pracowników w otoczeniu przedsiębiorstwa, czy to centrali, czy oddalonych sklepów/oddziałów, umożliwiając realizację założonych przez firmę celów. W związku z tym, program *Back to the Floor* może być propozycją dla wielu przedsiębiorstw, projektem przeznaczonym do tworzenia kapitału społecznego, wzbudzenia i wzmocnienia więzi między pracownikami sklepów i centrali, który odbywa się za zgodą i pod opieką zarządu spółki i działu HR.

Relacja zwana Guanxi

„Guanxi jest pewną szczególną formą złożonych relacji międzyludzkich, zakorzenioną mocno w tradycji ideowej i kulturowej konfucjanizmu, a występującą obecnie w społeczeństwie chińskim, na Tajwanie czy w Singapurze”[10].

Guanxi jest szczególną „wartością azjatycką”, polegającą na długotrwałej osobistej relacji między osobami, w obszarze której zachodzi zjawisko nakłaniania tej drugiej osoby do wyświadczenia przysługi lub co najmniej przychylnego potraktowania, a sfery, w których można ją zaobserwować, to życie codzienne, biznes czy polityka. Przypomina przyjaźń i pewne wymienne transakcje handlowe czy biznesowe. Charakteryzuje się tym, że niesie ze sobą elementy pewnych relacji i zależności, zestawiane jest z przyjaźnią, szczególną relacją osobistą, prywatną, wiążącą ze sobą konkretne osoby, te i tylko te, a partnerzy tych relacji są niezastępowalni (jak pokazano na rycinie 3). Opiera się na czterech głównych zasadach: korzyści, twarzy, wzajemności i etyce. Dotyczy relacji tj. wzajemności, przyjaźni, zaufania, wiarygodności czy lojalności, przy wskazaniu bardzo istotnej cechy – „interesowności”.



Kiedy znasz kogoś z jednej z 3 pierwszych grup społecznych swojego "celu", łatwiej jest uzyskać do niego dostęp, a zaufanie jest automatycznie ustalone.

Ryc. 3. Guanxi, zasada człowieka unieważniająca praworządność w Chinach [11]

Guanxi objawia się poprzez wzajemną wymianę korzyści i interesów. Nie ma znaczenia miejsce ani czas, ale w momencie, gdy zajdzie taka potrzeba, trzeba dotrzymać zobowiązania. Są to starannie skonstruowane i podtrzymywane relacje osobiste oparte na wzajemnych relacjach i korzyściach, a osoba otrzymująca pomoc lub przysługę od innej osoby, ma zadłużenie wobec niej. Łączy w ten sposób przyjaźń z „instrumentalną strategią budowania relacji stanowiących fundament dla przyszłych działań handlowych czy biznesowych”[10], hołdując zasadzie: „Nie jest ważne, co umiesz lub co wiesz, ważne jest, kogo znasz”.

Rola obecnych pracowników i uwzględnienie lokalności w procesie rekrutacji

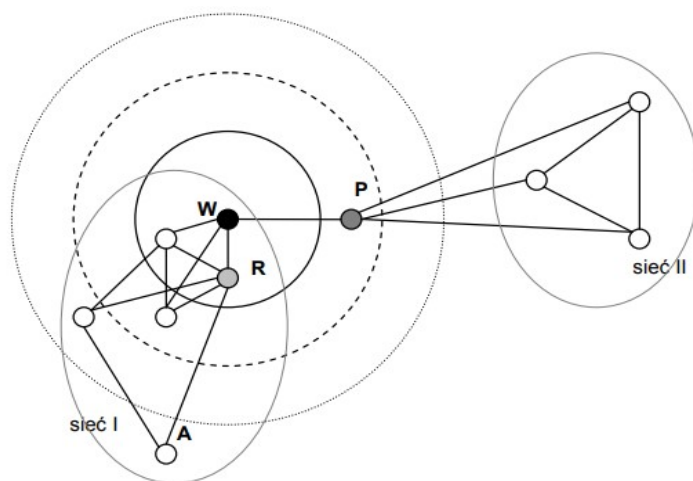
Zintegrowani członkowie lokalnej społeczności w dużo większym stopniu gotowi są do angażowania się we wspólne projekty. Ich zasoby integracyjne w połączeniu z zasobami przedsiębiorstwa czy jego oddziału na danym terenie mogą przynieść obopólne korzyści. Przy próbie łączenia tych społeczności bardzo ważną rolę odgrywają pracownicy przedsiębiorstwa, którzy w ramach projektu *Back to the Floor* mogą wrócić do rodzinnych miejsc, a co za tym idzie, spotkać się ze znajomymi, przyjaciółmi i polecić im daną organizację jako potencjalnego pracodawcę. Istotę stanowi utrzymanie przez pracodawcę personelu przy jednoczesnym osiągnięciu osobistych celów pracowników (samorealizację i zadowolenie).

W szerokim ujęciu, cały proces rekrutacji nie jest wyłącznie procesem rozeznawania kompetencji danego kandydata jako potencjalnego pracownika, ale kompetencji danego kandydata na przyszłego członka przedsiębiorstwa. Gdy wartości pracodawcy spójne są z wartościami pracowników, nie ma zagrożenia i konfliktu, a personel czuje się dobrze. Podobne relacje można dostrzec w grupach społecznych. Jeżeli ktoś „odstaje” od grupy, najczęściej, o ile nie jest to instytucja totalna, opuszcza ją. W ten sposób na pierwszy plan wyłania się potrzeba dopasowania wzajemnych oczekiwań (przyszłego pracodawcy i kandydata na przyszłego pracownika), jak również dopasowania do szeroko rozumianej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i konkretnego miejsca pracy. Nowo zatrudniony pracownik może wyrządzić wielkie szkody i mieć destrukcyjny wpływ na zaangażowanie pozostałych członków przedsiębiorstwa i dobrą atmosferę pracy, może też niweczyć wszelkie wysiłki prowadzące do rozwoju pracy zespołowej. Dlatego głównym celem i pożądanym skutkiem procesu rekrutacji jest wybranie takich kandydatów, którzy wywodzą się z lokalnego rynku pracy i są dobrze z nim zaznajomieni (znajomość lokalnych firm czy choćby widełek płacowych w nich, możliwości rozwoju, jakie daje każda z nich, stabilność zatrudnienia, etc.). Przykład odwołuje się głównie do rekrutacji nowych pracowników i wskazuje na bardzo istotną rolę przedstawienia jasnych deklaracji oczekiwań z obu stron oraz realistyczny i faktyczny opis przedsiębiorstwa i konkretnego stanowiska pracy przez pracodawcę. Z kolei pracownik, podejmujący wewnętrzną i samodzielną decyzję zgodnie ze swoimi przekonaniem i odczuciami, również w oparciu o pełną, dostępną informację o przyszłym pracodawcy, może w przyszłości czuć się bardziej do niej przywiązany. Bardzo dobrym rozwiązaniem, zdawać by się mogło, jest zatrudnienie osób z sąsiedztwa, które szanują miejsce, z którego pochodzą. Chcą wspólnie budować przyjazną przestrzeń, czują się potrzebne i spełnione realizując się w życiu zawodowym i osobistym. Otwartość i życzliwość na jaką mogą liczyć ze strony pracodawcy skutkuje pozytywnym stanowiskiem pracownika „na zewnątrz”, wysuwając pracodawcę na pozycję lidera na danym rynku pracy. To obopólne zaufanie jest możliwe tylko poprzez bliskie relacje z najbliższym otoczeniem.

Skoro kapitał społeczny ma właściwości społeczno-ekonomiczne, można również oczekiwać, że przynoszenie korzyści będzie obecne w obu tych strefach (społecznej i gospodarczej). Gdy jednostki budują kolejne relacje z pozostałymi członkami zbiorowości, działają wspólnie lub indywidualnie, podejmując różne inicjatywy, gdy darzą siebie zaufaniem, wówczas możemy mówić o wysokim poziomie kapitału społecznego. W społeczności lokalnej główny problem może stanowić niski poziom kapitału społecznego. Niski poziom oznacza nieliczne więzi z innymi (mała grupa osób zna siebie nawzajem), lub brak zaufania względem innych, a efektem jest brak podejmowania jakichkolwiek działań (osobistych i wspólnych). Z uwagi na fakt, iż pojawienie się zjawiska kapitału społecznego powoduje tworzenie się pewnych więzi w społeczeństwie, powinno się zaobserwować ich charakterystykę, trendy, normy czy zależności przekazywane sobie nawzajem przez członków. Wraz ze wzrostem gospodarczym, rozwojem sieci, budową nowych sklepów w kolejnych lokalizacjach, należy pamiętać o dostępie do zasobów ludzkich, które niewątpliwie będą potrzebne. W tym aspekcie bardzo ważną rolę zaczyna odgrywać potencjał obecnych pracowników firmy. Podczas codziennych kontaktów dochodzi przecież do swobodnych przepływów informacji, w tym dotyczących również zapotrzebowania na nowych pracowników, tym samym, na pracę w danej firmie znanych ze społecznych kręgów obecnych pracowników. Pracodawca poprzez pracowników może dotrzeć do osób, z którymi na co dzień nie ma styczności (spoza jego własnych kręgów społecznych), można by powiedzieć, że pracownik jest jednocześnie wewnątrz jak i na zewnątrz. Takie specyficzne lokowanie pracowników stwarza możliwości do pokonywania różnego typu ograniczeń, braku „rąk do pracy”, dobrego PR-u (*Public relations*) na zewnątrz.

Rozpatrzmy układ sieci społecznej (Ryc. 4). Sieć pierwszą stanowi punkt centralny *W* (dyrekcja sklepu), a okręgi wokół niego wyznaczają umowne granice coraz odleglejszych i słabnących więzi społecznych. *R* jest wspólną siecią dyrekcji i członków ich rodzin, obejmującą częściowo te same osoby

(wyjątek stanowi rola wskazana literą *A* – osoba, która może być rekomendowana przez członka rodziny na przyszłego pracownika). *P* (pracownik spoza kręgu W+R), w jego przypadku sytuacja wygląda odmiennie, nie ma wokół osób, które mogą wchodzić w skład wspólnej sieci dyrekcji i pracownika firmy. Pracownik odgrywa tu bardzo ważną rolę, wypełnia pewną lukę w strukturze i relacjach pomiędzy siecią pierwszą a drugą, umożliwiając swobodny dostęp do nowych zasobów. Połączenie tak odmiennych sieci społecznych pracowników i dyrekcji, z perspektywy procesów zachodzących na obecnym rynku pracy daje przewagę danej organizacji, stwarzając więcej okazji do swobodnego obiegu informacji z obu stron (wolne lub przyszłe miejsca pracy / osoby pozostające bez zatrudnienia). Po pierwsze, taki pracodawca umożliwia sobie dostęp do szerszego odbiorcy i zwiększenia możliwości zdobycia zasobów z rynku pracy, po drugie, taka sieć relacji, która powiększona jest poprzez więzi pracownicze, zwykle jest bardziej urozmaicona i dopasowana do lokalnych zwyczajów i przyzwyczajzeń. Obdarzona ładunkiem emocjonalnym i tak pożądanym zaufaniem społecznym (nie tylko ilość, ale przede wszystkim jakość).



Ryc. 4. Zróżnicowanie sieci społecznej przedsiębiorcy w sytuacji kontaktów rodzinnych i z pracownikiem spoza rodziny [9]

Tabela 2. Charakterystyka sytuacji wykorzystywania więzi znajomości do pośredniczenia w zatrudnianiu [9]

Kryterium		Poszukiwanie kandydatów	Poszukiwanie kwalifikacji	Poszukiwanie wartości
Proces zatrudniania	Etap procesu zatrudniania	Rekrutacja	Selekcja (na stanowisko pracy), adaptacja zawodowa	Selekcja (do organizacji), adaptacja społeczna
	Oczekiwany rezultat	Duża liczba kandydatów	Kompetencje zawodowe kandydata	Lojalność, uznawane wartości kandydata
	Efekty ekonomiczne	Oszczędności w zakresie kosztów rekrutacji	Oszczędności w zakresie kosztów rekrutacji i selekcji oraz adaptacji	Oszczędności w zakresie kosztów rekrutacji, selekcji i adaptacji oraz bieżących kosztów i kosztów zakończenia transakcji
Więź społeczna	Rola osoby znajomej	Łącznik domykający strukturę społeczną	Ekspert, sędzia kompetentny	Przyjaciół, osoba zaufana
	Charakter więzi społecznej	Bez znaczenia (luźne bądź silne)	Bez znaczenia (luźne bądź silne)	Bliskie, silne
	Wymiar więzi społecznej	Strukturalny	Profesjonalny	Normatywny (relacyjny)
	Zasoby społeczne	Umiejscowienie pośrednika na pozycji luki strukturalnej	Kapitał ludzki pośrednika	Kultura – zaufanie, norma wzajemności, wspólnie uznawane wartości

Taka perspektywa (jak pokazano w tabeli 2), daje możliwości rozpatrywania kontekstu rekrutacji i doboru pracowników bezpośrednio z lokalnego rynku pracy oraz pozwala na włączenie lokalnego kapitału społecznego w proces rekrutacji i przyszłego zatrudnienia, w której uzależnia się wykorzystanie lokalnej sieci kontaktów do pozyskiwania nowego personelu „członka organizacji”. Związki pomiędzy kapitałem społecznym (lokalnym, całego społeczeństwa w danym regionie, nie tylko konkretnego przedsiębiorstwa jako przyszłego pracodawcy), a aktywizacją lokalnych społeczności, jest w przyszłości jednym z istotniejszych zagadnień obserwacji zjawisk, które decydować będą o przyszłości, rozwoju i charakterze poszczególnych obszarów (głównie wiejskich). W związku z tym, aktywizacja lokalnej społeczności poprzez wykorzystanie ich zdolności w celu podejmowania działań uwzględniających potrzeby możliwie najszerszych poziomów i ich warstw społecznych, stanie się w niedalekiej przyszłości warunkiem niezbędnym w procesie dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Kapitał społeczny jest ściśle połączony z przedsiębiorstwem, a istota relacji pomiędzy pracownikami stanowi klucz do jego wzrostu, stale ewoluując tworzy coraz to nowsze połączenia i relacje społeczne. Tworzenie się tych nowych relacji daje szansę rozwoju z jednostkami wewnątrz samego przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz, z klientami, dostawcami, itp. Relacje wewnątrz grupy wpływają pozytywnie na poprawę efektywności, atmosfery w pracy, z kolei relacje na zewnątrz niej umożliwiają przyswajanie nowej wiedzy, co umożliwia z kolei dostosowanie się do nowych trendów i wymagań dynamicznie zmieniającej się branży.

Piśmiennictwo

1. Barczykowska A. (2012) Pozytywny, negatywny czy neutralny? Pytanie o naturę kapitału społecznego nr.22. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu s. 83.
2. Burdziej S. (2011) Blaski i cienie kapitału społecznego. nr. 668, miesięcznik Wyd. ZNAK.
3. Bratnicki M., Dybuch W. (2003) W poszukiwaniu wyceny kapitału społecznego nr. 1. Organizacja i Kierowanie s. 3-15.
4. CBOS (2016) Zaufanie społeczne. Komunikat z badań. nr. 18.
5. Graniszewski L. (2016) Rola kapitału społecznego w stosunkach pracy i przedsiębiorczości. Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie. Nr 4, s. 46-47.
6. Grzesik K. (2014) Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw nr. 340. Wyd. Prace naukowe. UE we Wrocławiu. s. 683-684.
7. Łobocki J. (2013) Kapitał społeczny jako kategoria ekonomiczna nr. 129. Wyd. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach. s. 87.
8. Mockało Z. (październik 2015) Kapitał społeczny w pracy – definicje, idea i przegląd badań. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.
9. Sławecki B. (2009) Rola kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego. UE w Poznaniu. s. 104-255.
10. Sztompka P. (2016) Kapitał społeczny. Wyd. ZNAK, Kraków 2016.
11. <https://medium.com/@RifkiNada/guangxi-or-the-rule-of-man-that-overruls-the-rule-of-law-in-china-3c36d6ef024c>

Otrzymano: 9.08.2019

Przyjęto: 30.09.2019

© Wyższa Szkoła Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej, Pruszków

ISSN 2544-1639

Adres autora: krzysztofsroka71@gmail.com

Dane zawarte w niniejszym artykule pochodzą z pracy licencjackiej autora wykonanej pod kierunkiem dr Justyny Kraszewskiej