http://dx.doi.org/10.18778/7969-206-4

NARZĘDZIA I PROCEDURY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

ANALIZA SOCJOLOGICZNA

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

NARZĘDZIA I PROCEDURY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

ANALIZA SOCJOLOGICZNA

POD REDAKCJĄ
KRZYSZTOFA T. KONECKIEGO
BEATY PAWŁOWSKIEJ
DOMINIKI BYCZKOWSKIEJ-OWCZAREK

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

Krzysztof T. Konecki, Beata Pawłowska, Dominika Byczkowska-Owczarek – Uniwersytet Łódzki Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania
90-255 Łódź, ul. POW nr 3/5

RECENZENT
Janusz Strużyna

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Bogusław Pielat

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Artur Nowakowski

Monografię sfinansowano ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Narodowego Centrum Nauki (nr umowy N N116 192836) w ramach projektu badawczego „Społeczne i organizacyjne uwarunkowania konstruowania procedur Zarządzania Zasobami Ludzkimi we współczesnych organizacjach biznesowych" prowadzonego w latach 2010–2012

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014
Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.06504.14.0.K

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7969-206-4
ISBN (ebook) 978-83-7969-725-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Spis treści

1. Wstęp (*Beata Pawłowska, Dominika Byczkowska-Owczarek*) 9
1.1. Problematyka i cel badań 9
1.2. Perspektywa teoretyczna i założenia badawcze 10
1.3. Metoda badania oraz hipotezy badawcze 12
1.4. Struktura książki 17
2. Opisy przypadków badanych firm (*Izabela Ślęzak-Niedbalska, Jakub Niedbalski*) 19
2.1. Opis przypadku firmy A 19
2.1.1. Charakterystyka badań w firmie A 19
2.1.2. Charakterystyka organizacji A 19
2.1.2.1. Podstawowe informacje, opis działalności oraz cele strategiczne 19
2.1.2.2. Budowanie marki, kreowanie wizerunku oraz działalność społeczna i charytatywna 20
2.1.3. Charakterystyka komórki do spraw polityki personalnej firmy A 21
2.1.4. Procedury i instrukcje w firmie A 25
2.1.4.1. Procedury z zakresu polityki personalnej 26
2.1.4.1.1. Procedura szkoleń 27
2.1.4.1.2. Procedura zatrudniania i zwalniania 29
2.1.4.1.3. Procedura wdrażania nowego pracownika (procedura adaptacyjna) 31
2.1.4.1.4. Procedura wartościowania pracy 33
2.1.4.2. Procedury z zakresu polityki personalnej w firmie A. Wnioski badawcze 36
2.1.4.2.1. Rodzaje i źródła procedur 36
2.1.4.2.2. Stosunek pracowników do procedur 37
2.1.4.2.3. Konstruowanie i kontrola procedur z zakresu polityki personalnej 40
2.1.5. Komunikacja w firmie A 41
2.1.6. Rodzaje władzy w firmie A 42
2.1.6.1. Władza personalna 42
2.1.6.2. Władza organizacyjna 43

2.1.7. Kultura organizacyjna w firmie A 44
2.1.8. Moralność i etyka a wizerunek firmy A 46
2.1.9. Podsumowanie opisu przypadku firmy A 46
2.2. Opis przypadku firmy – organizacja W (*Dominika Byczkowska-Owczarek, Piotr Chomczyński*) 47
2.2.1. Charakterystyka badań w organizacji W 47
2.2.2. Charakterystyka organizacji W 47
2.2.3. Narzędzia, systemy, procedury i instrukcje w organizacji W 47
2.2.4. Analiza kultury organizacyjnej w instytucji W 52
2.2.5. Źródła wiedzy, z których czerpie się w organizacji W inspiracje do konstruowania polityki personalnej oraz procedur i narzędzi ZZL 53
2.2.6. Analiza władzy organizacyjnej w instytucji W. 55
2.2.7. Badanie procesów interakcyjnych zaangażowanych w wytwarzanie założeń polityki personalnej oraz konkretnych narzędzi ZZL w instytucji W 56
2.2.8. Podsumowanie opisu przypadku organizacji W 57
2.3. Opis przypadku firmy P (*Łukasz Marciniak*) 58
2.3.1. Charakterystyka badań w firmie P 58
2.3.2. Charakterystyka firmy P 59
2.3.3. Charakterystyka działu zarządzania zasobami ludzkimi firmy P . . . 60
2.3.4. Narzędzia, systemy, procedury i instrukcje w firmie P 63
2.3.5. Praca nad projektem. Tworzenie procedur 68
2.3.6. Kultura organizacyjna firmy P 69
2.3.7. Podsumowanie opisu przypadku firmy P 72
2.4. Opis przypadku firmy S (*Anna Kubczak, Waldemar Dymarczyk, Grzegorz Słowiński*) 73
2.4.1. Charakterystyka badań w firmie S 73
2.4.2. Charakterystyka firmy S 74
2.4.3. Charakterystyka działu HR oraz procedury i narzędzia polityki personalnej w firmie S 76
2.4.4. Praca nad projektem – tworzenie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w firmie S 80
2.4.4.1. Jak tworzone są procedury w firmie S 81
2.4.4.2. Procesy interakcyjne zaangażowane w tworzenie polityki personalnej i jej narzędzi w firmie S 86
2.4.5. Kultura organizacyjna, wiedza oraz władza w firmie S 88
2.4.6. Źródła wiedzy i kompetencje osób odpowiedzialnych w firmie S za tworzenie narzędzi z obszaru polityki personalnej 93
2.4.7. Społeczne konsekwencje stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Konstruowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej i proefektywnościowych tożsamości w firmie S . . . 96
2.4.8. Podsumowanie opisu przypadku firmy S. 98

3. Analiza społeczno-kulturowych uwarunkowań ZZL 101
3.1. Podstawowe założenia polityki personalnej badanych organizacji (*Izabela Ślęzak-Niedbalska, Jakub Niedbalski*) 101
3.1.1. Wprowadzenie 101
3.1.2. Czynniki kształtujące pozycję i status pracownika w organizacjach A, P, S, W – analiza przypadków 104
3.1.3. Podsumowanie 111
3.2. Analiza kultur organizacyjnych badanych organizacji (*Beata Pawłowska, Piotr Chomczyński*). 115
3.2.1. Wstęp 115
3.2.2. Koncepcje kultury organizacyjnej. System kultury 115
3.2.3. Pojęcie kultury organizacyjnej – rozważania teoretyczne 116
3.2.4. Analiza kultury organizacyjnej badanych organizacji 123
3.2.4.1. Historia firmy a jej tożsamość organizacyjna 123
3.2.4.2. Kapitał założycielski a tożsamość organizacyjna i kształtowanie postaw pracowniczych 126
3.2.4.3. Normy i wartości w badanych organizacjach 127
3.2.4.4. Język i komunikacja w badanych organizacjach 128
3.2.4.5. Kultura organizacyjna – próba typologii badanych organizacji 130
3.2.5. Podsumowanie 131
3.3. Analiza władzy organizacyjnej. Sposoby jej osiągania, podtrzymywania, sprawowania i legitymizacji a użycie polityki personalnej oraz procedur i narzędzi ZZL (*Anna Kubczak, Waldemar Dymarczyk*) 132
3.3.1. Władza – podstawowe pojęcia 132
3.3.2. Władza i polityka personalna 137
3.3.3. Władza i relacje międzyludzkie 144
3.3.4. Podsumowanie 150
3.4. Proceduralizacja i wdrażanie narzędzi ZZL (*Łukasz Marciniak*). . . . 151
3.4.1. Wstęp 151
3.4.2. Standaryzacja procedur ZZL 152
3.4.3. Zakres i rodzaj procedur ZZL. 158
3.4.4. Podsumowanie 160
4. Wybrane elementy polityki personalnej. Analiza danych ilościowych (*Piotr Chomczyński*) 161
4.1. Cel badań ankietowych. 161
4.2. Charakterystyka badania ankietowego 161
4.3. Społeczno-demograficzne cechy badanej populacji 162
4.4. Wartości firmowe a zadowolenie z pracy 164
4.5. Komunikacja w badanych przedsiębiorstwach. 169
4.6. Procedury podejmowania decyzji w badanych organizacjach. 171

4.7. Opinie badanych na temat obowiązujących procedur i sposobów ich tworzenia 174
4.8. Warunki pracy w percepcji badanych 179
4.9. Weryfikacja hipotez 186
5. Zakończenie (*Krzysztof Konecki*) 187
6. Bibliografia 193
7. Spis tabel, rysunków i wykresów 199

1. Wstęp

Oddajemy do rąk Czytelnika książkę opisującą wyniki projektu badawczego zatytułowanego „Społeczne i organizacyjne uwarunkowania konstruowania procedur Zarządzania Zasobami Ludzkimi we współczesnych organizacjach biznesowych". Projekt realizowano w latach 2010–2012 i finansowano ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Narodowego Centrum Nauki (w ramach umowy nr N N116 192836). Badania prowadzone były przez zespół Katedry Socjologii Organizacji i Zarządzania Instytutu Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. Krzysztofa T. Koneckiego.

1.1. Problematyka i cel badań

Zainspirowani przemianami, jakie zachodzą w polityce personalnej firm działających na rynku polskim, przedmiotem badań uczyniliśmy procesy i procedury konstruowania oraz stosowania narzędzi ZZL we współczesnych organizacjach biznesowych. Narzędzia te są konstruowane i stosowane w określonym kontekście kulturowo-organizacyjnym, a zarazem oparte na wiedzy naukowej. Wiele z nich związanych jest z władzą organizacyjną. Stosowanie narzędzi ZZL wiąże się także z występowaniem dyskursu organizacyjnego oraz ze ścieraniem się różnych interesów organizacyjnych. Są one zatem tworzone w wyniku negocjacji znaczeń w trakcie interakcji. Przyjęte w ten sposób narzędzia ZZL modelują tożsamości ludzkie, nie tylko te związane z pracą. Kształtują one również szerszy system wartości jednostki, w którym jej tożsamość jako pracownika zajmuje miejsce centralne.

Projekt, którego wyniki prezentujemy w niniejszej książce, miał na celu ukazanie dynamicznie zmieniającej się sfery biznesu w odniesieniu do konstruowania polityki personalnej, w tym procedur i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Konstruowanie polityki personalnej związane jest z przyjęciem określonych założeń organizacyjnych i kulturowych. Łączy się ono z negocjacjami

i uzgodnieniami celów pomiędzy różnymi aktorami organizacyjnymi. Polityka personalna kształtowana jest głównie w konkretnych działaniach. Efektem tej konstrukcji jest strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi i wynikające z niej wskazówki odnoszące się do tworzenia procedur i narzędzi ZZL. Narzędzia te są budowane i używane w konkretnych kontekstach tudzież sytuacjach społecznych. Ich konstruowanie opiera się w znacznej mierze na wiedzy naukowej dostarczanej przez ekspertów z jednostek naukowych i doradczych. Jednak wiele procedur powstaje *in situ* w konkretnych organizacjach czy korporacjach. Ich zastosowanie jest poprzedzone określoną ideologią i/bądź misją firmy, a także założeniami skonstruowanej wcześniej polityki personalnej. Istnieją także konkretne cele organizacyjne, które są możliwe do osiągnięcia za pomocą tych procedur. Cele te mają charakter praktyczny i policzalny, jednak u podłoża ich stosowania występują często pewne zamierzenia związane ze sprawowaniem władzy organizacyjnej, która ma charakter interakcyjny i jest społecznie oraz interakcyjnie osiągana (Prus, 1999).

W literaturze dotyczącej polityki personalnej zakłada się, że istnieje pewien związek pomiędzy polityką personalną, procedurami zarządzania ludźmi a władzą organizacyjną. Przeprowadzone przez nas badania miały na celu pokazanie tego związku, zbadanie, czy ma on charakter realistyczny, łączący się z powiązaniem polityki personalnej, procedur i jej charakteru (wewnętrznej struktury z określonymi konsekwencjami diagnostycznymi) z konkretnym typem władzy, czy też procedury działają niezależnie od stosujących je ludzi i niejako „same" sprawują władzę organizacyjną (Townley, 1994; 1998; Findlay, Newton, 1998; Konecki, 2006b).

Naszym głównym celem badawczym była zatem eksploracja społecznych i organizacyjnych uwarunkowań konstruowania i stosowania narzędzi Zarządzania Zasobami Ludzkimi w organizacjach biznesowych oraz odkrycie podobieństw i różnic występujących w tym aspekcie działalności firm pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi.

1.2. Perspektywa teoretyczna i założenia badawcze

W badaniu procesu konstruowania polityki personalnej jako metaperspektywę teoretyczną przyjęliśmy interakcjonizm symboliczny. Perspektywa ta umożliwiła widzenie organizacyjnej rzeczywistości przez pryzmat procesów i działań struktur organizacyjnych (Konecki, 2008; 2007; 2006b). Pozwala ona również na odzwierciedlenie procesualnego charakteru rzeczywistości, ukazanie jej z punktu widzenia osób badanych oraz na całościowe ujęcie problemu.

Procedury i narzędzia ZZL są narzędziami kształtującymi tożsamości indywidualne. W ludzkich przeżyciach i doświadczeniach (*human lived experience*, Prus, 1994) są w określony sposób odbierane, a do tego znaczenia, które wytwarzają poprzez tzw. wyniki diagnostyczne, kształtują tożsamości pracowników. Nie są to tylko tożsamości pracownicze, ale takie, które dotykają całościowej autokoncepcji jednostki, gdzie ocena przydatności na rynku ekonomicznym staje się nieraz fetyszem i najważniejszym celem życiowym. Temu celowi mogą być podporządkowane inne pomniejsze zamierzenia, np. samorealizacja, samorozwój, potrzeba permanentnego dokształcania się, budowania asertywności, wysokiej samooceny czy konstruowania własnej kariery. Cele te są często pochodną wartości kultury organizacyjnej i dyskursu przez nią preferowanego. Istotne jest, aby badać relacje pomiędzy wartościami przeżywanymi i realizowanymi w konkretnych działaniach oraz interakcjach a tymi, które stanowią warstwę deklaratywną danych kultur organizacyjnych. Można to osiągnąć poprzez obserwację i rozmowę z aktorami organizacyjnymi w ich bezpośrednim otoczeniu organizacyjnym, tam gdzie toczy się życie organizacyjne i procesy organizacyjne mogą być bezpośrednio obserwowalne.

W procesie konstruowania narzędzi ZZL można zrekonstruować pewien dyskurs organizacyjny, legitymizujący ich użycie oraz konkretne cele organizacyjne danych jednostek organizacyjnych czy pozycji organizacyjnych. W procesie konstruowania narzędzi spotykają się różne interesy i dyskursy eksperckie, polityczne, kulturowe czy ideologiczne. Każda organizacja dysponuje jakąś kulturą organizacyjną (tworzącą określony dyskurs), która również wpływa na sposoby i treść negocjacji w trakcie konstruowania narzędzi. Twierdzi się też, że reprodukcja kultury organizacyjnej odbywa się poprzez stosowanie narzędzi będących elementem dyskursu organizacyjnego. Wzbogacanie tego dyskursu (a więc i jego zmiana) również przyczynia się do jego reprodukcji, a tym samym reprodukcji kultury organizacyjnej, która reprodukuje społeczne dystynkcje i wykluczenia oraz dystanse społeczne (Konecki, 2006a). Jednak podmioty konstruujące narzędzia negocjują ich znaczenie i strukturę *in situ*, a ta określa i ostatecznie prezentuje wynik, który staje się „obowiązującym" czasowo dyskursem. Dyskurs ten jednak podlega dalszej negocjacji i rekonstrukcji w trakcie stosowania narzędzi, z którymi członkowie organizacji wchodzą w interakcje. Wówczas w konkretnych kontekstach interakcyjnych jest on albo popierany i podtrzymywany, albo kwestionowany i odrzucany, albo rekonstruowany, albo sabotowany i „stosowany pozornie". Nie ma jednoznacznej i pragmatycznie określonej konieczności powszechnego stosowania dyskursu przyjętego w danym momencie jako obowiązującego. Strategie organizacyjne, misje, założenia polityki personalnej podlegają zmianom w sytuacji konstruktywno-dostosowawczych działań zarówno aktorów organizacyjnych, jak i partnerów organizacji z tzw. otoczenia organizacyjnego (kontrahentów korporacyjnych, firm poddostawczych, klientów, firm doradczych, ekspertów technicznych, ekspertów ideologicznych, itp.).

W literaturze przedmiotu prognozuje się także odchodzenie w polityce zarządzania kadrami od wymiaru funkcjonalnego i zmierzanie w kierunku tworzenia wartości poprzez złożone interakcje elementów i uwarunkowań tejże polityki. Wyrazem owego trendu ma być odchodzenie od postrzegania pracowników jako kosztu organizacji, a traktowanie ich jako kapitału. Wyniki naszych badań odnoszą się do tych założeń. Dzięki pozyskiwaniu pracowników, ich odpowiedniemu umiejscowieniu, doskonaleniu, motywowaniu, oddziaływaniu na postawy, rozwojowi ludzi, kreatywności i zaangażowaniu, integruje się ich wokół celów firmy, co sprzyja uzyskaniu wyższej efektywności. By pozyskiwać dla organizacji pracowników spełniających pokładane w nich oczekiwania i tylko tych, by nimi odpowiednio zarządzać, potrzebne są odpowiednie procedury zarządzania ZZL (Listwan, 2006).

W polityce personalnej w ostatnich trzydziestu latach doszło do wielu zmian, przeobrażeń (Listwan, 2006). Podstawowe tendencje przemian ewoluują od zmiennego otoczenia organizacji, funkcjonującego w strukturach hierarchicznych, do otoczenia turbulentnego w strukturach elastycznych i sieciowych, od ujęcia cząstkowego do holistycznego i procesualnego, od podejścia statycznego do dynamicznego, od nacisku położonego na pracę administracyjną do pracy z ludźmi, od dużego dystansu władzy do malejącego, od realizowania funkcji personalnej przez menedżerów sztabowych i liniowych do uzupełnienia ich o zespoły zadaniowe, pracowników czy podmioty zewnętrzne (*outsourcing*). Powyższe zmiany nie następują jednak równomiernie w wybranych krajach, a tym bardziej w poszczególnych przedsiębiorstwach. Wielu autorów podkreśla, iż w Polsce występuje pewne zróżnicowanie w rozwoju powyższych procesów. Stwierdza się ponadto w naszym kraju obniżony poziom realizacji funkcji personalnej. Wyniki projektu badawczego zawarte w tej publikacji weryfikują powyższe tezy (Listwan, 2006; por także Borkowska, 2007).

1.3. Metoda badania oraz hipotezy badawcze

W badaniu tego obszaru zainteresowań socjologicznych zdecydowaliśmy się na wybór metodologii, która umożliwia odzwierciedlenie procesualnego charakteru rzeczywistości, ukazanie jej z punktu widzenia osób badanych oraz całościowe ujęcie problemu. Dlatego też metodologiczną podstawą naszych badań były założenia teorii ugruntowanej. Rzutują one na sposób pozyskiwania i analizy danych empirycznych. Wybór powyższej metodologii pozwolił na odzwierciedlenie procesualnego charakteru rzeczywistości organizacyjnej, którą badaliśmy (Glaser, Strauss, 1967; Strauss, Corbin, 1990), a także umożliwił całościowe ujęcie przedmiotu badań (Carrero, Peiro, Salanova, 2000: 510). Nie bez znaczenia,

w kontekście badań, jest także fakt, że metodologia teorii ugruntowanej daje sposobność wglądu w problematykę widzianą oczami badanych (Hirschfeld i in., 2005: 252). Jest to istotne, gdyż u podstaw założeń leżała chęć poznania subtelnych niuansów, które mają wpływ na kształt polityki personalnej.

Do głównych cech metodologii teorii ugruntowanej należą:

- Jednoczesne, równoległe zbieranie i analiza danych;
- Konstruowanie kodów analitycznych i kategorii badawczych z danych, a nie z prekonceptualizowanych i wydedukowanych hipotez;
- Używanie metody ciągłego porównywania, która umożliwia porównywanie teorii i danych na każdym etapie procesu badawczego;
- Rozwój teorii na każdym etapie zbierania i analizy danych;
- Pisanie not teoretycznych w celu wypracowania kategorii, uszczegółowienia ich własności, określenia związków pomiędzy kategoriami i ustalenia luk w powstającej teorii;
- Pobieranie próbek oparte na ciągłym konstruowaniu teorii, a nie reprezentatywności populacji;
- Wykorzystanie literatury po niezależnej od niej analizie danych (Charmaz, 2009: 5–6).

W metodologii teorii ugruntowanej teorię tworzy się analizując stopniowo zbierane dane. Nie mamy zatem z góry przyjętej hipotezy, którą zamierzamy potwierdzić lub obalić (Konecki, 2000: 27). Poniżej przedstawione zostały hipotezy będące efektem analizy danych empirycznych zebranych w toku badania. Były one przez nas modyfikowane i doprecyzowywane w toku realizacji badań. Należy zaznaczyć, że mają one raczej charakter tez czy twierdzeń odnoszących się do badanej rzeczywistości niż hipotez *sensu stricto*, które należałoby zweryfikować w procesie badawczym.

Hipoteza 1: U podstaw założeń polityki personalnej leżą wzorce społeczno-kulturowe zaczerpnięte z kultury narodowej twórców, menedżerów bądź kierownictwa organizacji.

Hipoteza 2: Im otoczenie organizacji jest bardziej niestabilne (bądź im więcej czynników w tym otoczeniu jest dynamicznych i nieprzewidywalnych), tym mocniej uwidacznia się kontrolno-nadzorcza funkcja kierownictwa i autokratyczny sposób zarządzania personelem.

Hipoteza 3: Jeśli organizacja jest zobligowana do wdrożenia odgórnie konstruowanych zasad działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, to stopień sformalizowania i usztywnienia polityki personalnej będzie wyższy. I odwrotnie, jeśli organizacja nie podlega ścisłym zewnętrznym rygorom w zakresie kreowania polityki personalnej, to będzie ona bardziej niesformalizowana i elastyczna.

Hipoteza 4: Stopień centralizacji jest większy w firmach o prostej strukturze oraz mniejszych. Im organizacja jest większa i ma bardziej rozbudowaną strukturę, tym większy jest stopień decentralizacji, co jednak musi pozostawać zgodne z ogólną strategią rozwoju i działania danej organizacji.

Hipoteza 5: Filozofia zarządzania i kierowania ludźmi, a także wizja człowieka i pracownika, jaką posiadają osoby kierujące organizacją, wpływają na założenia polityki personalnej.

Hipoteza 5a: Im silniej kierownik organizacji wyznaje idee teorii X, tym bardziej dąży do wzmożonej kontroli i nadzorowania pracowników, co przekłada się na sposób zarządzania personelem (styl autokratyczny).

Hipoteza 5b: Im bliższe kierownikowi są założenia teorii Y, tym bardziej skłonny jest stawiać na autonomię pracowników i delegować coraz większy zakres obowiązków, ale także praw i władzy, na podległy personel, wprowadzając tym samym techniki zarządzania partycypacyjnego.

Hipoteza 6: Stopień zbiurokratyzowania i sformalizowania proceduralnego wzrasta, gdy organizacja dąży do kontrolowania pracowników i ich działań.

Hipoteza 7: Im więcej osób wśród personelu powinno, zdaniem kierownictwa, odznaczać się kreatywnością i nowatorstwem, tym większy winien być stopień ich autonomizacji i niezależności.

Ponadto w wyniku badań jakościowych powstały cztery hipotezy odnoszące się do stosunku pracowników do procedur polityki personalnej. Zweryfikowane zostały one w badaniu ilościowym. Raport z tego badania stanowi część niniejszej książki.

Hipoteza 1 – pozytywna ocena przełożonego wiąże się z pozytywną oceną innych aspektów pracy, co ma dodatni wpływ na ogólne zadowolenie badanych z pracy;

Hipoteza 2 – pozytywna ocena komunikacji z przełożonym wiąże się z możliwością wyrażenia własnej opinii;

Hipoteza 3 – najbardziej powszechną praktyką jest podejmowanie decyzji przez przełożonego bez konsultacji z podwładnym;

Hipoteza 4 – większość z respondentów uczestniczy w tworzeniu procedur bądź ma istotny wpływ na ich kształt.

W procesie badawczym, mając do dyspozycji różnorodne dane, wyszliśmy z założenia, że wszystkie pozyskane informacje są dla nas istotne w generowaniu teorii odnośnie do społecznego konstruowania polityki personalnej. W konsekwencji zdecydowaliśmy się na zastosowanie możliwie najbardziej pełnej triangulacji metodologicznej, czyli wykorzystanie wielu różnych źródeł badawczych w opisie przedmiotu badań. Dzięki temu udało się spojrzeć na proces powstawania polityki personalnej z wielu różnych perspektyw jednocześnie (Konecki, 2000: 85).

W projekcie zastosowaliśmy strategię badawczą **etnografii socjologicznej** używając metody ***case study***. Studium przypadku jest preferowaną metodą badawczą tam, gdzie celem jest raczej zrozumienie, a nie wyjaśnienie i wnioskowanie na podstawie uzyskanej wiedzy (Stake, 1980: 64). „*Dla Stake'a cechą wyróżniającą studium przypadku są kompleksowe i holistyczne opisy uwzględniające mnóstwo pozostających ze sobą w interakcji zmiennych. Dane są gromadzone w toku osobistych obserwacji, a pisemne raporty mają charakter nieformalny i narracyjny. Wykorzystuje się przy tym w nich często cytaty, ilustracje, aluzje i metafory. Porównania mają w większym stopniu charakter pośredni niż bezpośredni*" (House, [w:] Korporowicz (red.), 1997: 115). Studium przypadku może mieć charakter badań jakościowych, ilościowych lub kombinowanych (zob. Yin, 1993), na co zdecydowano się w niniejszych badaniach. Łączenie metod jakościowych i ilościowych nie jest błędem metodologicznym. Jest raczej zaletą, szczególnie w studium przypadku (Konecki, 2000: 126).

Zastosowanie *case study* umożliwiło najbardziej wnikliwą i kompleksową analizę „życia" organizacji. Dotyczyło to badania relacji pomiędzy wartościami przeżywanymi i realizowanymi w konkretnych działaniach i interakcjach a tymi, które stanowią warstwę deklaratywną danych kultur organizacyjnych. Takie cele badawcze można osiągnąć obserwując, rozmawiając z aktorami organizacyjnymi w ich bezpośrednim otoczeniu organizacyjnym, tam gdzie toczy się życie organizacyjne, a procesy organizacyjne mogą być bezpośrednio obserwowalne. Należało zatem użyć w badaniach metody etnograficznej, a szczególnie jej wersji zwanej etnografią interakcjonistyczną (Prus, Dawson, 1993; Prus, 1994; 1996), a do analiz danych wspomnianej już metodologii teorii ugruntowanej (Glaser, Strauss, 1967; Glaser, 1978; Konecki, 2000; Charmaz, 2006).

Ze względu na przedmiot naszych badań i przyjętą perspektywę teoretyczno-badawczą zdecydowaliśmy się wykorzystać głównie metody jakościowe. Znajdują się wśród nich **wywiad narracyjny, wywiad swobodny, obserwacja uczestnicząca jawna, analiza dokumentów.**

Wywiady narracyjne pozwoliły na ujawnienie indywidualnych postaw, dążeń i działań osób badanych, które samodzielnie konstruują swoją wypowiedź (Hałas, 1990: 197). Dzięki wywiadom udało się poznać te aspekty problematyki społecznego konstruowania polityki personalnej, które były skrywane, choć jednocześnie przyjmowane przez rozmówców za oczywiste. Naszym celem było

„przedarcie się" przez wartości deklarowane do tych wyznawanych. Informacje uzyskane dzięki wywiadom narracyjnym dały podstawy do zawężenia poszukiwań w obrębie kwestii, które miały w badaniu centralne znaczenie. Kolejnym krokiem było zastosowanie wywiadu swobodnego, w którym zadawaliśmy rozmówcom bardziej konkretne pytania odnośnie do najbardziej interesujących nas aspektów polityki personalnej.

U podstaw zastosowania przez nas obserwacji uczestniczącej jawnej leży założenie triangulacji, które w tym przepadku oznacza skonsultowanie tego, co słyszymy od naszych rozmówców z tym, co jesteśmy w stanie doświadczyć osobiście. Technika ta jest połączona także z analizą dokumentów, które pozyskaliśmy (prospekty, ulotki, regulaminy, kodeksy, opisy stanowisk pracy itd.). Analiza dokumentów dała możliwość porównań uzyskiwanych informacji.

Zastosowaliśmy również narzędzie ilościowe – technikę ankiety. Pozwoliła ona ukazać ilościowy wymiar zjawisk zaobserwowanych wcześniej oraz stwierdzonych w wywiadach jakościowych, a także uporządkować informacje odnośnie do badanego przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych osób, stosowalność technik rekrutacji, selekcji itd.). Przy użyciu ankiety przeprowadziliśmy część badania dotyczącą władzy organizacyjnej, komunikacji organizacyjnej, wartości oraz oceny efektywności i wymiaru moralnego stosowanych procedur ZZL.

Badaniem zostały objęte trzy organizacje biznesowe zatrudniające minimum 200 osób oraz jedna organizacja (nazywana dalej organizacją W), w której na podstawie umów o pracę i umów cywilnoprawnych zatrudnionych było około 130 osób. Były to firmy mające własne działy realizujące funkcję personalną poprzez działania strategiczne zarówno na podstawie modelu zasobów (HRM), jak i kapitału ludzkiego (HCD/HCM). Podstawowym kryterium przy doborze badanych organizacji było również zaangażowanie działów personalnych (HR) w opracowywanie, konstruowanie lub adaptowanie i wdrażanie modelowych założeń polityki personalnej oraz konkretnych procedur i narzędzi zarządzania personelem firmy. Dobrane firmy działają na terenie Polski. Dwie z nich charakteryzują się przewagą udziału kapitału zagranicznego, dwie – kapitału polskiego[1]. Zgodnie z celami projektu badawczego oraz założeniami metodologicznymi o wyborze badanych organizacji decydował w znacznej mierze kierunek pogłębiania analizy, a także dążenie do konceptualizacji i wygenerowania modelu badanych zjawisk. Dlatego też wybraliśmy organizacje reprezentujące różne gałęzie gospodarki i typy działalności. Uzyskanie wyników spełniających kryteria metodologiczne wymagało porównywania firm działających w różnych branżach (produkcyjnej, usługowej, przetwórczej itp.), sektorach rynkowych (przemysłowym, produkcyjnym, edukacyjnym itp.) oraz o różnych specjalizacjach (ukierunkowaniu detalicznym lub

[1] Częścią niniejszej publikacji są cztery opisy przypadków czterech badanych firm, w których zaprezentowane zostały szczegółowe analizy funkcjonowania organizacji i konstruowania polityki personalnej, w odniesieniu do każdej badanej organizacji.

hurtowym, specjalistycznym lub ogólnym itp.). Zróżnicowanie dobranych do badania organizacji dotyczyło również formy ich własności tudzież zasięgu działania (rynek lokalny, regionalny bądź międzynarodowy). Porównywaliśmy organizacje o zróżnicowanym udziale kapitału polskiego i zagranicznego. Umożliwiło to zaobserwowanie w badaniu wpływu zmiennych strukturalnych na kształtowanie polityki personalnej. Takie zróżnicowanie organizacji poddanych badaniu pozwoliło na uzyskanie wyników o dużym stopniu ogólnej aplikacyjności, ale przy jednoczesnym wnikliwym przestudiowaniu uwarunkowań kontekstualnych, lokalnych i sytuacyjnych.

1.4. Struktura książki

Struktura książki odzwierciedla przebieg prac badawczych. We wstępie Czytelnik znajdzie zwarty metodologiczny opis przyjętych założeń badawczych. Następnie zapoznany zostaje z badanymi organizacjami i wynikami badań. Dla przejrzystości analitycznej w postaci kolejnego rozdziału wyróżniono raport z badań ilościowych. W rozdziale zatytułowanym *Wybrane elementy polityki personalnej. Analiza danych ilościowych* Czytelnik znajdzie dane z badań ankietowych i może samodzielnie próbować stawiać kolejne hipotezy.

Całość zamyka zakończenie będące podsumowaniem prac badawczych i analiz teoretycznych, w którym prezentujemy model tworzenia procedur ZZL we współczesnych organizacjach.

Zasadniczy wywód publikacji podzielony został na dwie części. W pierwszej przedstawiono opisy przypadków czterech badanych firm, nazywanych kolejno organizacją P, A, W i S. W drugiej zamieszczono wyniki badań ujęte w czterech merytorycznych rozdziałach.

W każdym z opisów przypadków znaleźć można dokładne omówienie kultury organizacyjnej badanej firmy, charakterystykę władzy, a także stosowanych narzędzi ZZL. Przegląd „casów" rozpoczyna opis organizacji z kapitałem polskim. Organizacja A to firma z takim kapitałem, funkcjonująca od ponad 20 lat w sektorze produkcyjno-przemysłowo-hadlowym, o międzynarodowym zasięgu działania. Druga z firm to organizacja W, będąca niepubliczną szkołą wyższą. Około 10 lat działa ona w branży edukacyjnej i jest organizacją z polskim kapitałem, o zasięgu lokalnym. Pozostałe dwie firmy to międzynarodowe organizacje ze znaczną przewagą kapitału zagranicznego. Pierwsza z nich to organizacja P, będąca firmą produkcyjną. Choć stanowi ona część koncernu, to ma pewną autonomię. Powstające lub inkorporowane tu procedury kierowane są do innych podległych tej firmie jednostek funkcjonujących na terenie Polski. Ostatnią opisywaną firmą jest organizacja S, działająca w ścisłej symbiozie z inną międzynarodową

organizacją. Właśnie ta specyficzna relacja pomiędzy nimi wpłynęła na wybór firmy S do badań.

Druga część pracy zatytułowana została *Analiza społeczno-kulturowych uwarunkowań ZZL* i zawiera cztery rozdziały.

Pierwszy z nich dotyczy podstawowych założeń polityki personalnej. To na podstawie tych założeń (np. dotyczących natury ludzkiej, konkurencji na rynku) władze organizacyjne konstruują politykę firmy, w tym politykę personalną, której konsekwencją są tworzone narzędzia ZZL.

Drugi rozdział tej części przedstawia analizę kultur organizacyjnych badanych firm. Znajdują się w nim odniesienia do sposobów komunikacji, wartości, norm, tabu organizacyjnych i innych przejawów kultury, wpływających na tworzenie, wdrażanie i stosowanie (także pozorne) narzędzi oraz procedur ZZL. Zaprezentowana została tam analiza związków kultury organizacyjnej z konstruowaniem polityki personalnej, stosowaniem procedur i narzędzi ZZL, a także tworzeniem tożsamości organizacji.

W kolejnym, trzecim rozdziale opisano stosunki władzy w badanych organizacjach. Ukazano relację pomiędzy stosowanymi w tych organizacjach narzędziami i procedurami ZZL oraz rodzajem sprawowanej władzy i stylem kierowania. Analiza władzy organizacyjnej obejmuje sposoby osiągania, podtrzymywania, sprawowania i legitymizacji władzy, w kontekście prowadzenia polityki personalnej, a także stosowania procedur i narzędzi ZZL.

W czwartym rozdziale tej części opracowania znaleźć można analizę konkretnych narzędzi ZZL wykorzystywanych w badanych firmach, opis sposobu ich tworzenia, wdrażania i używania w organizacji. Znajduje się tu także opis stosowanych narzędzi, ich klasyfikacja, nazewnictwo i analiza tzw. poprzedników, czyli narzędzi przypominających daną procedurę i występujących wcześniej, ale o innej nazwie (analiza języka i „treści narzędzia"). Analizie poddane zostały m.in. narzędzia z zakresu rekrutacji i selekcji pracowników, szkoleń pracowniczych, *coachingu*, mentoringu, ocen pracowniczych, wynagradzania, motywowania, projektowania karier.

Mamy nadzieję, że informacje zawarte w publikacji okażą się interesujące dla osób zajmujących się teoretycznymi aspektami polityki personalnej przedsiębiorstw, dla nauczycieli, którzy wykorzystują w swojej pracy analizę przypadków, a także dla praktyków, szukających nowych narzędzi i pomysłów oraz innego spojrzenia na narzędzia ZZL i procedury stosowane w swoich organizacjach.

2. Opisy przypadków badanych firm

2.1. Opis przypadku firmy A

2.1.1. Charakterystyka badań w firmie A

Badania w firmie A przeprowadzono na przełomie roku 2010 i 2011. Realizując projekt badawczy wykorzystano obserwację jawną oraz wywiady pogłębione z pracownikami firmy. Przeprowadzono pięć wywiadów, z czego pierwszy ze specjalistą ds. personalnych (pracownica Wydziału Zatrudnienia i Płac), drugi z panią dyrektor Wydziału Zatrudnienia i Płac, trzeci ze specjalistą ds. personalnych (pracownica Wydziału Zatrudnienia i Płac), czwarty z asystentem ds. personalnych (pracownica Wydziału Zatrudnienia i Płac) oraz piąty z przedstawicielem załogi, a zarazem kierownikiem Działu Wprowadzania Wyrobów. Wszyscy rozmówcy mieli wykształcenie wyższe. Łączny czas trwania wywiadów wyniósł blisko sześć i pół godziny, przy czym średni czas trwania wywiadu to ponad 85 minut.

Ponadto jako materiał badawczy posłużyły dane zastane w postaci informacji pozyskanych z oficjalnych informatorów i broszur firmy A, wydawanej na użytek wewnętrzny gazety firmowej (pięć numerów z lat 2010–2011), a także wewnętrznych instrukcji (w tym projektów takich instrukcji) oraz harmonogramów działań związanych z konstruowaniem określonych procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

Dopełnieniem jakościowych technik badawczych była ankieta przeprowadzona wśród personelu firmy A.

2.1.2. Charakterystyka organizacji A

2.1.2.1. Podstawowe informacje, opis działalności oraz cele strategiczne

Firma A to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z główną siedzibą w mieście wojewódzkim, założona na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Połączenie spółki z innymi przedsiębiorstwami dało początek firmie A. Obecnie

w jej skład wchodzi kilkanaście podmiotów gospodarczych: głównie producenci chemii budowlanej i dostawcy surowców, ale także firma transportowa i przedstawiciel branży energetycznej. Firma A zatrudnia w chwili obecnej ponad dwa tysiące osób, centrala zaś firmy ponad 400 osób. Na czele firmy A od roku 2007 stoi zarząd, w którego skład wchodzi prezes zarządu oraz trzech wiceprezesów zarządu.

Firma A jest polskim koncernem, działającym na rynku międzynarodowym. W jej skład wchodzi kilkanaście zakładów produkcyjnych oraz kopalnie. Sztandarowym produktem firmy są zaprawy do prac glazurniczych, a także wyroby niezbędne przy zaawansowanych technologiach budowlanych – m.in. systemy ociepleń, samopoziomujące podkłady podłogowe, tynki szlachetne, systemy izolacji w zakresie hydro- i termoizolacji dachów, fundamentów i tarasów. Obecnie jej oferta to prawie 200 produktów, w tym systemy technologiczne złożone z wielu uzupełniających się wyrobów.

Firma A corocznie ustala priorytety działania, które określają kierunek dążeń firmy i prezentują otoczeniu jej plany na najbliższą przyszłość. W latach 2011–2012 do głównych celów strategicznych firmy, związanych z budowaniem pozycji lidera w wybranych segmentach rynku, należały:

– ciągłe dążenie do powiększania wartości firmy;
– budowa pozycji lidera regionalnego w obrębie kluczowych kompetencji;
– budowa przewagi rynkowej opartej na rozwijaniu rozwiązań systemowych;
– doskonalenie metod zarządzania firmą;
– dbanie o prestiż marki.

Ponadto firma A, realizując idee społecznej odpowiedzialności biznesu, jako jeden z priorytetów działania wymienia zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska naturalnego oraz projektowanie i doskonalenie wyrobów w aspekcie ekonomicznym, bezpieczeństwa i ochrony środowiska. W kontekście realizowanych badań kluczowe wydaje się jednak to, że wśród priorytetów firmy znalazło się rozwijanie i wykorzystywanie potencjału zasobów ludzkich oraz zapobieganie ewentualnym wypadkom w pracy, zdarzeniom potencjalnie wypadkowym i stanom chorobowym. Pozostałe cele strategiczne firmy A precyzują natomiast jej działania w aspekcie rozwoju ekonomicznego. Należą do nich:

– realizacja zaplanowanej sprzedaży na rynku krajowym;
– realizacja zaplanowanej sprzedaży na rynkach zagranicznych;
– rozwój asortymentu zgodnie z oczekiwaniami klienta;
– zapewnienie płynności produkcji i magazynowania;
– zapewnienie środków finansowych na bieżącą działalność i rozwój firmy.

2.1.2.2. Budowanie marki, kreowanie wizerunku oraz działalność społeczna i charytatywna

Twórcy marki zdecydowali się wyróżnić ją poprzez odwołanie się do narodowych treści i wartości. Strategia ta została zapoczątkowana w połowie lat

dziewięćdziesiątych, gdy firma A otrzymała prestiżowy znak promocyjny „Teraz Polska". Wydarzenie to miało dla niej charakter przełomowy. Bazując na tym sukcesie zdecydowano się bowiem na budowanie brandu o wyraźnym obliczu narodowym. Od tego momentu na opakowaniach jej produktów widnieje godło z biało-czerwoną flagą. Podstawowym *leitmotivem* marki uczyniono hasło „Kocham Polskę!", eksponując w ten sposób jej swojskości, a w opinii przedstawicieli marketingu – szacunek dla tradycji i rodzimych wartości.

Dążenie do wykreowania narodowego wizerunku firmy A i podkreślenia jej prospołecznego charakteru (społecznej odpowiedzialności CSR – *corporate social responsibility*) realizowane jest także poprzez szeroko zakrojoną działalność na polu kultury i sztuki, a także sportu oraz dobroczynności. Owe prospołeczne działania zdecydowały o przyznaniu firmie A tytułu Firma Dobrze Widziana, w ramach ogólnopolskiego projektu „CSR jako narzędzie kształtowania wizerunku przedsiębiorcy". Natomiast w Rankingu Odpowiedzialnych Firm, opracowanym przez specjalistów firmy doradczej PricewaterhouseCoopers, firma A zajęła czwarte miejsce w kategorii „produkcja przemysłowa". Według ekspertów, firma modelowo opanowała podstawy odpowiedzialności społecznej. Wysoko oceniono jej relacje z klientami i odpowiedzialność ekologiczną. Firma A w swej kategorii była najwyżej notowaną firmą w pełni polską.

2.1.3. Charakterystyka komórki do spraw polityki personalnej firmy A

W badanej firmie komórka ds. polityki personalnej jest integralną częścią Wydziału Zatrudnienia i Płac. Większość pracowników zatrudnionych w wydziale zajmuje się sprawami płacowo-księgowymi, wyznaczono w nim jednak zespół osób odpowiedzialnych jedynie za tzw. miękki ZZL. Komórka ds. polityki personalnej składa się z trzech osób: specjalisty ds. personalnych, asystenta ds. pracowniczych oraz koordynatora ds. wdrożenia nowych pracowników. Pracownicy pionu podlegają bezpośrednio dyrektor Wydziału Zatrudnienia i Płac:

> *Jest wydział zatrudnienia i płac. Nie ma miękkiego ZZL wyróżnionego w strukturze. Pani dyrektor kieruje całym tym działem, ale funkcjonalnie jesteśmy podzieleni, także ja i koleżanka zajmujemy się tym miękkim ZZLem. My robimy wszystko, poczynając od rekrutacji przez organizowanie szkoleń, badanie opinii, wartościowanie stanowisk pracy, wszystko, z czym wiąże się miękki ZZL, nie mamy co prawda zarządzania karierą. Koleżanka jest krócej w firmie, ja dłużej i zajmujemy się tym wymiennie. Mamy pewne podziały, takie wewnętrzne, ale ogólnie odpowiadamy obie za wszystko. Na przykład koleżanka pilnuje szkoleń BHP, a ja prowadzę sesję wartościowania, ale*

koleżanka też w nich uczestniczy. Te podziały uzgadniamy wewnętrznie, między sobą, nawet pani dyrektor nie ingeruje, która czym ma się zająć, tylko na zasadzie tego, że ja mam dłuższy staż tak naturalnie te role się podzieliły, podzieliłyśmy je między sobą [specjalista komórki ds. polityki personalnej, firma A].

Nieliczny skład osobowy pionu oraz opieranie się przede wszystkim na personalnych, a nie formalnych relacjach, wpływa na sposób pracy zatrudnionych w nim osób, a także kształt współpracy z innymi działami firmy. Duże znaczenie dla jakości współpracy ma osobista znajomość i sympatia pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Organizację pracy osób zaangażowanych w działania z zakresu polityki personalnej najlepiej obrazuje poniższy fragment wypowiedzi:

Mamy z Alą jeden numer telefonu, więc która pierwsza odbierze ta pomoże, choć nie ukrywam, że niejednokrotnie jest tak, że odbieram telefon i dzień dobry dzień dobry, czy jest Alunia? No niestety Ali nie ma, ale w czym mogę pomóc. Nie nie, to ja zadzwonię jutro, bo tylko Ala może pomóc. Jak później jak ta osoba dzwoni okazuje się, że ja też mogłabym odpowiedzieć na to pytanie, ale nie wszyscy być może mnie identyfikują z tym działem, nie wszyscy może mnie znają, albo jest to kwestia przyzwyczajenia, bo twarzą ZZLu gdzieś na zewnątrz jest Ala. Tego miękkiego ZZL. Więc większość dyrektorów, gdy dzwoni – czy jest Ala. Są tacy, że jak powiem, że jej nie ma i w czym mogę pomóc to mówią i wtedy albo pomogę, albo nie [asystent pionu ds. polityki personalnej, firma A].

Komórka ds. polityki personalnej zajmuje jeden pokój, w którym mieszczą się biurka specjalisty ds. personalnych, asystenta ds. pracowniczych oraz koordynatora ds. wdrożenia nowych pracowników. W tym pokoju znajduje się także przejście do większego pokoju, w którym w swoistym *open space* pracują osoby zajmujące się głównie płacami. Z tego zaś większego pokoju wydzielony jest mniejszy, w którym zasiada dyrektor wydziału. Pion ds. polityki personalnej wyodrębniony jest więc z całego działu także przestrzennie. Jednocześnie jego przestrzenne usytuowanie w budynku powoduje, że pełni funkcję swoistego „przedsionka" czy „sekretariatu" kadr, przez który przechodzi się idąc do kolejnego pokoju, czasami robiąc sobie przerwę i opowiadając o bolączkach, które później pracownice pionu ds. polityki personalnej starają się rozwiązać, np. w procedurze. Podobnie specjalistka ds. personalnych, która pracuje w owym pionie od początków jego istnienia, traktowana jest trochę jak twarz kadr, osoba, do której można się zwrócić w różnych sprawach, którą wszyscy znają.

Komórka ds. polityki personalnej została wydzielona w roku 2007 w związku z reorganizacją systemu zarządzania firmą A z formy właścicielskiej na menedżerską. Wtedy to administrowanie kadrami i płacami w spółce zostało scentralizowane

i w całości kontrolę nad nim objęła centrala. Natomiast pierwsze, zalążkowe elementy polityki personalnej były wprowadzane od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku i dotyczyły sposobu organizacji rekrutacji pracowników (nie były to jednak ścisłe procedury, a raczej pewne kosmetyczne zmiany, które wprowadziła wraz ze swoim przyjściem do firmy dyrektor tego wydziału):

> *Zakres zadań zmieniał się w zależności od sytuacji spółki. Początkowo były to zadania związane z organizowaniem, administrowaniem kadrami* […] *trzeba było zorganizować na nowo dział zatrudniania i płac. Wprowadzić jakieś zasady* […] *to był pierwszy etap. Kolejnym etapem było rozpoczęcie współpracy z działami sprzedażowymi i rozpoczęcie rekrutacji dla tych działów. To był pierwszy dział, który zwrócił się do nas o pomoc, yyy to znaczy my im taką pomoc zaproponowałyśmy, widząc jak się oni z różnymi tam problemami kadrowymi borykają. To był pierwszy taki zwiastun działalności ZZLowej w spółce, był rok 1998* [dyrektor wydziału, firma A].

> […] *rekrutacja, która była taką pierwszą próbą, za którą się zabraliśmy tak na powitanie to było od 1998 roku. No jak pamiętam jak przed tym okresem odbywały się przyjęcia do pracy, no to kolejki ludzi stały i czekały na swoją kolej, to było naprawdę nie w porządku i nie świadczyło o nas najlepiej. Także tutaj najpierw zaczęliśmy coś w tym względzie robić, to pierwsza taka procedura, która została wprowadzona, jak się do tego przekonali właściciel, i kierownicy to ona został wprowadzona w życie* [dyrektor wydziału, firma A].

Właściciele nie widzieli potrzeby rozwijania komórki ds. polityki personalnej, co argumentowali tym, że skoro firma A przy danej strukturze organizacyjnej osiągała świetne wyniki finansowe i błyskawicznie się rozwijała, to najwyraźniej wprowadzanie tego typu rozwiązań nie było potrzebne. To sfera produkcji była głównym obszarem inwestycji i innowacji. Swoją postawę zaczęli zmieniać dopiero w połowie pierwszej dekady wieku XXI, kiedy to dzięki programom szkoleń dofinansowanych z funduszy Unii Europejskiej bardzo wielu dyrektorów i kierowników odbyło szkolenia i ku pewnemu zaskoczeniu (wszystkich, także ich samych) zaczęli oni dostrzegać potrzebę organizacji kolejnych. W latach 2006–2008 rozwijano więc szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne (co później zamknięto w procedurę):

> *Zmiana, która jeszcze w układzie właścicielskim została zapoczątkowana, to było wprowadzenie szkoleń dofinansowanych z Unii Europejskiej. To była wizja zapoczątkowana jeszcze przez jednego z właścicieli. Ja uważam to za swój osobisty sukces, że te szkolenia objęły wielu pracowników, nie tylko dział sprzedaży jak dotychczas. Co więcej, były to szkolenia, tematy szkoleń, które wcześniej trudno było przeforsować, to znaczy szkolenia z negocjacji, zarządzania czasem* [dyrektor wydziału, firma A].

[…] *z rekrutacją to jakby lepiej, bo to że to tak elegancko może być, że tak sprawnie, to do kierownictwa przemówiło wtedy. No trudnej było ze szkoleniami. W sumie gorzej, bo trzeba było u zarządu prosić o wydanie określonej sumy pieniędzy na ten cel. No nie każdy chciał iść i się narażać, żeby prosić o te sumy pieniędzy. Ale ten krok, jaki zrobiliśmy przy pomocy szkoleń i unii właściwie otworzył wrota. Bo ci, którzy dostrzegali ich potrzebę to ich niewielu było, ale jak wszyscy zobaczyli, że można coś z tego mieć dla siebie, to się przekonali* [dyrektor wydziału, firma A].

Obecnie komórka ds. polityki personalnej realizuje zadania na trzech głównych płaszczyznach:

1. Działalności administracyjnej, która skupia się na kwestiach kadrowych i polityce płacowej. Obie funkcje są scentralizowane, co oznacza, że zarówno formalno-adminstracyjne sprawy kadrowe, jak i regulacje w zakresie wynagrodzeń są wykonywane wyłącznie w centrali firmy.

Kadry i płace są scentralizowane. Ta obsługa, którą my wykonujemy, dotyczy całej spółki. Wcześniej w każdej podległej jednostce był pracownik odpowiedzialny za tą politykę i on bezpośrednio mi podlegał. Ale to się zmieniło, chyba od 2007 roku, jak dobrze pamiętam. I w tej chwili osiągnęliśmy taki stan, że kadry i płace są w całości administrowane z centrali [dyrektor wydziału, firma A].

2. Współpracy przy tworzeniu aktów prawnych.

Współuczestniczymy w tworzeniu aktów prawnych funkcjonujących w firmie, bo one w sporej części, te akty prawne jak regulaminy pracy, wynagradzania, premiowania czy nawet zarządzania zakładowym funduszem świadczeń socjalnych w sporej części dotyczą bezpośrednio pracy mojego działu i my w tworzeniu tych aktów uczestniczymy [dyrektor wydziału, firma A].

3. Nadzorowaniu przestrzegania zasad polityki personalnej i realizacji poszczególnych funkcji wchodzących w jej zakres.

Kolejna działka to nadzór nad szkoleniami i nad miękkim ZZLem. Szkoleniami zarządzamy właściwie tylko tymi dotyczącymi pracowników, ponieważ szkoleniami klientów i firm współpracujących zajmuje się inny dział w tej chwili. My układamy plany szkoleń dla pracowników. Oczywiście nie robimy tego sami, dyrektorzy pionów robią rozeznanie wśród swoich prawników, my dostajemy od nich informacje i na tej podstawie taki plan powstaje […] *Kolejna sprawa, to nadzorowanie realizacji celów stawianych pracownikom. Czyli robimy, po pierwsze nadzorujemy wykonywanie celów poszczególnych pracowników, robimy też opracowanie, jak wygląda statystyka w poszczególnych pionach* [dyrektor wydziału, firma A].

Cele szczegółowe i zadania poszczególnych osób zajmujących się polityką personalną w firmie A, to:

– realizacja i koordynowanie polityki personalnej;
– wdrażanie nowych rozwiązań usprawniających pracę działu;
– reagowanie na potrzeby pracowników;
– monitorowanie działań personalnych kierowników liniowych;
– kontrolowanie wypełniania obowiązków personalnych pracowników (wynikających z regulacji zewnętrznych oraz ustaleń wewnątrzorganizacyjnych);
– przedstawianie sprawozdań z działalności z zakresu spraw pracowniczych i personalnych;
– prezentowanie sprawozdań z osiągnięć i ocen pracowniczych oraz tworzenie planu rewaloryzacji systemu ocen.

Podział obowiązków między poszczególnymi pracownikami komórki ds. polityki personalnej, choć występuje, nie ma jednak sformalizowanego, ścisłego charakteru, a szereg czynności wykonywanych jest wspólnie lub naprzemiennie. W zakresie działań specjalisty ds. personalnych leży koordynacja procedur i procesów polityki personalnej, a także tworzenie zestawień i prognoz przekazywanych zarządowi. Rolą asystenta ds. pracowniczych jest przede wszystkim dbałość o przestrzeganie terminowości zobowiązań personalnych pracowników (w tym m.in. odbywania szkoleń BHP, przekazywania zaświadczeń z odbytych szkoleń i kursów specjalistycznych), formalne przygotowywanie sprawozdań z zakresu polityki personalnej dla zarządu, porządkowanie zestawień z działań realizowanych przez dział w ramach polityki personalnej itp. Trzecia osoba w komórce ds. polityki personalnej, koordynator ds. wdrożenia nowego pracownika, odpowiada za realizację procedury wprowadzania do organizacji przyszłych pracowników. W rzeczywistości wiele obowiązków wykonywanych jest wspólnie, a podziały ze względu na realizowane indywidualnie zadania należą raczej do sfery teorii niż praktyki.

2.1.4. Procedury i instrukcje w firmie A

Firma A ma wdrożony, udokumentowany i praktycznie realizowany Zintegrowany System Zarządzania, który składa się z trzech podsystemów: zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Polityka Zintegrowanego Systemu Zarządzania wskazuje główne kierunki działań firmy A, czyli oferowanie wyrobów bezpiecznych oraz przyjaznych dla środowiska. Cel ten osiągany jest poprzez rzetelne projektowanie, nowoczesną technologię produkcji i kontrolę jakości. Dla zrealizowania postanowień Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania wytyczono Cele Strategiczne. Mają one prowadzić do spełnienia oczekiwań klientów oraz ciągłego

rozwoju wszystkich podmiotów wchodzących w skład firmy A. Ciągły wzrost poziomu jakości zarówno wyrobów, jak i procesów ma na celu uzyskanie trwałej wiarygodności u klienta i utrwalenie pozytywnego wizerunku firmy.

W poszczególnych podmiotach firmy A Zintegrowany System Zarządzania oparty jest na podejściu procesowym. W tym celu zidentyfikowano wszystkie procesy, opisano je, powiązano ze sobą oraz wyznaczonym osobom nadano uprawnienia do zarządzania procesami. Z treścią Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania zapoznano wszystkich pracowników i opublikowano ją w ogólnie dostępnych miejscach.

2.1.4.1. Procedury z zakresu polityki personalnej

W zakresie polityki personalnej w firmie A nie ma wyraźnie sformułowanych procedur, które określałyby zasady postępowania personelu. Jedynie procedury zatrudniania i zwalniania oraz szkoleń występują w formie pisemnej. Jednakże nie są to narzędzia rozbudowane i mają one głównie charakter ramowy. W pozostałych przypadkach pracownice pionu personalnego bazują raczej na doświadczeniu i praktyce niż konkretnych, sprecyzowanych zasadach.

> […] *mamy te trzy właśnie raczej procesy niż procedury: zatrudniania, zwalniania, administrowania dokumentacją i szkolenia, i z tego procesu szkolenia, z tych wszystkich naszych procesów tylko proces szkolenia ma swoją procedurę pt. szkolenia. Jeszcze jest procedura wartościowania, jest ogólnie napisana. Procedura tworzenia nowego stanowiska. Czyli tam jest właśnie o wartościowaniu* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

> *Rekrutacja to jest normalna rozmowa, nie prowadzimy żadnych testów, choć przymierzamy się do nich. Ale na razie to jest zwykła rozmowa rekrutacyjna i intuicja. Dlatego też są dwie osoby. Ja mam jakieś preferencje, dany kierownik ma jakieś preferencje i szukamy kompromisu. Choć decydujące słowo ma ta osoba, z którą będzie pracować dany kandydat* [asystentka ds. polityki personalnej, firma A].

> *I jeszcze wartościowanie pracy, gdzie też powinna być spisana procedura jak to wygląda, ale nie jest spisana. I jeszcze mamy taką malutka procedurę, która jest załącznikiem do procedury zatrudniania i zwalniania – procedura tworzenia nowego stanowiska. To jest krótkie, dwa, trzy zdania, nie ma co się tu rozpisywać* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Pomimo intuicyjnego postępowania, a jednocześnie sytuacyjnego konstruowania zasad działania w zakresie procesów zarządzania zasobami ludzkimi, firma A nie ma większych problemów z realizacją polityki personalnej. Niemniej

jednak widoczny jest trend w kierunku standaryzacji działań personalnych, zmierzający do wypracowania określonych reguł i spisania ich w formie oficjalnych dokumentów. Charakterystykę tego procesu oraz obszary polityki personalnej, jakie w pierwszej kolejności zostały nim objęte, zaprezentowano poniżej (tab. 1), odwołując się do konkretnych procedur.

Tabela 1

Procedury z zakresu polityki personalnej w firmie A

Lp.	Nazwa procedury
1	Procedura szkoleń
2	Zatrudniania i zwalniania
3	Wdrażania nowego pracownika
4	Wartościowania stanowiska pracy

Źródło: opracowanie własne.

2.1.4.1.1. Procedura szkoleń

Konieczność wypracowania i przygotowania w formie pisemnej procedury szkoleń związana była z wprowadzeniem w firmie Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Jednak mimo iż procedura istnieje w rzeczywistości, pracownicy nie postępują dokładnie według jej wytycznych. Poszczególne jednostki organizacyjne działają zgodnie z wiedzą i doświadczeniem wypracowanym w poprzednich latach. Ze względu na to, że pracownicy nie czują, by ta procedura była im przydatna czy potrzebna, ma ona charakter szkicowy i jest traktowana raczej jako wytyczne, które nie są zbyt dokładnie realizowane:

> *Mamy procedurę szkoleń, która jest wynikową tego, że mamy zintegrowany system zarządzania. I tam jest duży nacisk na szkolenia i właśnie jest wymóg, żeby była taka procedura. Ale tak naprawdę, tak naprawdę nie postępujemy zgodnie z tą instrukcją. Co tu dużo mówić. Na pewno korzystamy z tych wytycznych, ale nie jest to tak dokładnie, jak jest to w tej procedurze opisane, to jest tak bardziej na potrzeby tego zintegrowanego systemu zarządzania stworzona* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Zgodnie z procedurą dyrektorzy działów/pionów powinni w określonym terminie złożyć do komórki ds. polityki personalnej zapotrzebowanie na szkolenia na kolejny rok. Pracownice komórki ds. polityki personalnej po zebraniu wniosków układają plan szkoleń oraz ustalają budżet (często same szukają możliwości szkoleń i ustalania cen, ponieważ „dyrektorzy nie zawsze mają wystarczające

rozeznanie na rynku"). Po zaakceptowaniu planu przez prezesa wchodzi on w życie, jego wykonanie koordynowane jest zaś przez zainteresowanych dyrektorów oraz (głównie) pracownice komórki ds. polityki personalnej.

> *Szkolenia yyy to jest element rocznego planu szkoleń. Szkolenia, dokładne zapotrzebowanie na szkolenie, zgłaszają nam dyrektorzy oddziałów i my dalej się tym zajmujemy. Ale też już z naszej inicjatyw zapraszamy, czy wręcz przywołujemy, dyrektorów, kierowników, mistrzów na szkolenia do nas* [dyrektora wydziału, firma A].

Jak to określił jeden z pracowników, „*procedura sobie a działania sobie*", co oznacza, że dyrektorzy działów/pionów nie dotrzymują terminów przekazania zapotrzebowań na szkolenia, zdarza się więc, że osoby zajmujące się polityką personalną muszą im o tym wielokrotnie przypominać drogą nieformalną. Istnieje także rozwiązanie „dla spóźnialskich", którzy w dowolnym momencie mają możliwość złożenia wniosku o dodatkowe szkolenie, które nie zostało ujęte planem:

> *W procedurze szkoleniowej jest tak, że na koniec listopada dyrektorzy poszczególnych pionów powinni zdefiniować potrzeby szkoleniowe na przyszły rok i wypełnić wniosek na szkolenie. Natomiast to, czy ja im wyślę pod koniec listopada czy na początku grudnia, a kiedy oni mi odpowiedzą, czy np. w styczniu – zależy [od tego], ile razy ja im przypomnę, no to to już nie jest zgodne z tą procedurą. Także to się toczy różnie w zależności od osób biorących udział w realizacji zadań opisanych w procedurze* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

> *Istnieje plan szkoleń, oni mają taki wniosek, i to oni zgłaszają zapotrzebowanie szkoleniowe. My jesteśmy dwuosobową komórką i oni sami muszą, część działań HRrowych jest przerzucana na dyrektorów i kierowników, oni muszą, bo wychodzą z założenia, że oni tak naprawdę najlepiej wiedzą, czego ich ludzie potrzebują i z naszej strony to jest bardziej formalność. Zbieramy wnioski, konstruujemy plan szkoleń, ustalamy budżet, to jest po naszej stronie, ponieważ często nie mają wiedzy na temat cen tych szkoleń. Zamykamy taki plan, przedstawiamy prezesowi do podpisu, on wchodzi w życie z jakimś tam dniem i realizujemy. Albo dyrektorzy sami pamiętają o tym i wiedzą, że mają takie szkolenie w budżecie, albo my częściowo, jak spływają do nas oferty i widzimy tematykę z planu staramy się zainteresować tych dyrektorów. Wyjątkiem są handlowcy – tam dział uczestniczy w planowaniu programu szkoleń, tam odnosimy się do roku zeszłego, czego się nauczyli, zbieramy dane od firmy szkoleniowej, korzystamy z pomocy trenerów, jak widzą rozwój, patrzymy na ankiety, które wypełniali pracownicy, czego dalej chcieliby się szkolić i na tej podstawie ustalamy harmonogram szkoleń dla handlowców.*

Tutaj ja biorę w tym udział i jest to bardziej zorganizowane z punktu widzenia ZZLowego, tak jak powinno. Natomiast tego w procedurze nie ma, bo procedura mówi, że to dyrektor ustala dla swoich pracowników szkolenia na rok przyszły. To jest umowa słowna, nie ma tego zapisanego [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Bardziej rozbudowane działania związane z planowaniem szkoleń realizowane są dla pracowników sprzedaży bezpośredniej („handlowców"). W ich przypadku to trenerzy oceniają rozwój pracownika i jego zapotrzebowanie na szkolenia, prowadzi się również ankiety wśród handlowców, by oni sami mogli zdiagnozować, w jakich obszarach szkolenia są im najbardziej potrzebne. Dopiero na tej podstawie konstruowany jest plan szkoleń. Jednakże te działania nie są spisane w formie procedury, wykraczają także poza istniejącą procedurę dotyczącą planu szkoleń. Przebieg tych poczynań regulują nie procedury, a doświadczenie oraz wypracowane zasady współpracy między działami.

2.1.4.1.2. Procedura zatrudniania i zwalniania

Procedura zatrudniania i zwalniania powstała jako odpowiedź na rosnącą liczbę zatrudnianych osób (przede wszystkim handlowców). Przy niewielkich i równomiernie rozłożonych w czasie rekrutacjach, które prowadzono we wcześniejszych latach działania firmy, nie była potrzebna, gdyż pracownicy radzili sobie z wprowadzaniem 'nowego' pracownika w sposób spontaniczny. Jednak gdy, ze względu na rozwój firmy A 'nowych' było coraz więcej, procedura okazała się potrzebna. Z inicjatywą jej powstania wyszły komórki ds. polityki personalnej oraz zarząd.

Wzięło się to stąd, że firma jest bardzo rozbudowana i jak przychodzi nowy człowiek jest bardzo dużo elementów, o które trzeba zadbać. Skupmy się na pracownikach terenowych, bo stąd wyszła potrzeba. On musi dostać samochód, laptopa, dostać dużo innych sprzętów, przejść szkolenie BHP, przejść szczegółowe szkolenia, dużo, dużo rzeczy i wyniknęło to z tego, że gdy było to wszystko scedowane na przełożonego, to nie działało, bo przełożony np. poinformował, że będzie zatrudniony nowy pracownik w kadrach, ale BHP już nie poinformował. Albo nie został zakupiony nowy samochód, bo dział floty samochodowej nie został poinformowany i stąd jest ta potrzeba. W procesie konstruowania brałam udział ja, pani dyrektor, i osoby odpowiedzialne za wyposażanie stanowiska, księgowość, osoba odpowiedzialna za ten system raportowania, na którym oni pracują, osoba od BHP, osoba z działu administracyjnego osoba z kontrolingu, IT, generalnie wszystkie te osoby, które mają coś wspólnego z nowym pracownikiem. No i powstało punkt po punkcie, jaka jest rola poszczególnych osób. To nie jest opisane krok po kroku, co ma robić

nowy pracownik, ale raczej na funkcje, a to, co ma robić krok po roku ma wiedzieć koordynator ds. zatrudnienia, którego chcemy zatrudnić w związku z tą funkcją. Procedura ma pokazywać osobom odpowiedzialnym za te zadania, co mają robić. Bo dla nich nie jest istotne, kto po kim, tylko co mają robić. No i procedura zwalniania [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Ponieważ osoby biorące udział w rekrutowaniu nowych pracowników miały bogate doświadczenie w tym zakresie i wiedziały z własnej praktyki, jakie działania należy podejmować, aby ów proces przebiegał sprawnie, konstruowanie, a następnie wdrażanie tej procedury nie było długotrwałe ani kłopotliwe, a personel komórki ds. polityki personalnej mógł samodzielnie i bez pomocy doradców z firm zewnętrznych stworzyć obowiązujące w jej ramach reguły.

Tworzenie tej procedury nie trwało bardzo długo. Ja opracowałam pierwszy projekt z panią dyrektor, było pierwsze spotkanie z tymi osobami, później było drugie spotkanie, gdzie naniesiono ich wcześniejsze uwagi, jeszcze drobne uwagi i zamknęłyśmy ten proces [specjalista ds. polityki personalnej].

Ta procedura [zatrudniania i zwalniania] *jest stworzona własnymi naszymi siłami, bo każda firma ma swoją specyfikę i ona jest stworzona pod nasze wewnętrzne potrzeby. My mając już pewne doświadczenie z panią dyrektor nie było problemu, żeby ją utworzyć* [specjalista pionu ZZL, firma A].

Procedura zatrudniania ma na celu usprawnienie procesu wprowadzania nowego pracownika w jego działania i obowiązki oraz zapoznanie ze specyfiką miejsca pracy. Aby bez niepotrzebnej zwłoki zapewnić nowemu pracownikowi niezbędne środki i narzędzia pracy, została opracowana karta wyposażenia stanowiska (elektroniczna). Procedura ta jest potrzebna zwłaszcza przy zatrudnianiu i zwalnianiu handlowców, co wiąże się z przekazaniem im służbowego samochodu, sprzętu, zapoznaniem z zasadami raportowania, konkretami oferty itd. Szczególnie procedura zwalniania jest pomocna przy rozliczaniu pracownika z przedmiotów, które otrzymał od firmy na czas pozostawania w stosunku pracy.

Konsekwencją wprowadzenia procedury zatrudniania i zwalniania było stworzenie nowego stanowiska koordynatora ds. wdrożenia nowych pracowników:

No i tak wspólnymi siłami ustaliliśmy sposób postępowania, który naszym zdaniem nie ma luk, ale to się okaże [z czasem]. *A nawet w trakcie opracowania tych procedur doszliśmy do wniosku, że w firmie powinna być jednak osoba, która dopilnuje tego procesu i ta osoba powinna być związana z moim pionem i ta osoba będzie koordynować oba procesy* [dyrektor wydziału, firma A].

2.1.4.1.3. Procedura wdrażania nowego pracownika (procedura adaptacyjna)

Źródłem powstania tej procedury były obserwacje pracownic komórki ds. polityki personalnej oraz ich wiedza o problemach adaptacyjnych nowych pracowników (przede wszystkim handlowców) zdobywana w trakcie nieformalnych rozmów. Równolegle idee stworzenia takiej procedury pojawiły się także w Dziale Marketingu.

> *Procedura wdrażania jest bardziej rozbudowana niż procedura zatrudniania i zwalniania i dotyczy ona przede wszystkim tej sfery sprzedaży, bo yyy no właśnie z tego względu, że ona dotyczy sprzedaży, wymaga szczególnego dopracowania, bo to są ludzie w terenie. Ich się nie da zebrać w jednym miejscu i odpowiedzieć o czymś i zamknąć ten rozdział. Ta procedura ma cały szereg elementów. Ale to też częściowo myślę* [oni] *ten problem wywołali, bo zostały wprowadzone takie szkolenia dla innych pracowników, to z początkiem tego roku weszło na stałe do kalendarza nowych pracowników i jednocześnie do działu szkoleń. Te szkolenia, które odbywają się co dwa, trzy miesiące w zależności od potrzeb, co wiąże się z zatrudnieniem nowych prawników i tam pokazuje się zastosowanie naszych produktów. I* [...] *mogą zobaczyć, jak się ten klej smaruje, jak się te płytki przykleja. Wiadomo, że nie jest to wiedza specjalistyczna, ale taka, która umożliwia zrozumienie istoty danego produktu. I to jest jeden z elementów. Kolejnym elementem, o który my postulowałyśmy* [jest] *testowy egzamin jakby z naszych produktów, który też będzie elementem tej procedury. Będzie też określone, jak długo i z kim ten nowy sprzedawca ma funkcjonować* [dyrektor wydziału, firma A].

Zgodnie z założeniami tej procedury ma ona zsynchronizować działania kilku podmiotów zaangażowanych w proces wdrażania nowego pracownika. Z tego względu w jej tworzeniu współuczestniczyły podmioty odpowiedzialne za owe działania:

> *Do opracowania tej procedury powstał zespół. W skład tego zespołu wchodzą przedstawiciele marketingu i sprzedaży i tego działu szkoleń, który zajmuje się produkcją. Oczywiście jest przedstawiciel naszego pionu ZZL. To jest taki wielobranżowy i wieloosobowy zespół i każdy coś nowego do tej procedury wnosi* [dyrektor wydziału, firma A].

Ścieżka tworzenia procedury wdrażania nowego pracownika wcześniej wyglądała następująco: po podjęciu decyzji o opracowaniu procedury komórki ds. polityki personalnej stworzyły jej ogólny zarys. Został on poddany szerszym konsultacjom podczas spotkania zespołu projektowego złożonego z przedstawicieli zaangażowanych działów. W trakcie spotkania zgłoszono uwagi krytyczne, które

zostały uwzględnione i wprowadzone do projektu procedury przez specjalistę ds. personalnych. Następnie zorganizowano kolejne konsultacje w zespole projektowym, na których analizowano poprawioną wersję procedury, po jej zaś akceptacji zamknięto prace, a dokument przekazano Zarządowi. W momencie prowadzenia badań w firmie trwały prace nad uzupełnieniem procedury konkretnymi dokumentami. Zaangażowani w te prace byli pracownicy kilku działów, którzy wzięli odpowiedzialność za poszczególne fragmenty procedury:

> *Powstała cała grupa projektowa, dyrektor marketingu tam zaprosił kilka osób ze sprzedaży, mnie z naszego działu, kilka z marketingu, z działu szkoleń i podzieliliśmy ten projekt na takie trzy etapy: pierwsza rzecz to procedura adaptacyjna, druga to szkolenia wewnętrzne, czyli szkolenia dla tych osób, które są po okresie próbnym, ale będą notorycznie szkoleni, właśnie ci sprzedawcy, i trzecia, szkolenia na zewnątrz dla wykonawców kontrahentów. Ja prowadzę ten pierwszy projekt, wdrożenie nowego pracownika* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Głównymi elementami składającymi się na skuteczne wdrożenie nowego pracownika, a tym samym na procedurę, są: szkolenia wstępne, przygotowany przez komórki ds. polityki personalnej komplet dokumentów zawierających zestaw podstawowej wiedzy oraz informacji dla nowego pracownika (zebrane na *pendrivie* wręczanym nowemu pracownikowi), karty pracy; szkolenia z trenerem wewnętrznym, szkolenia teoretyczne z wiedzy o produktach, szkolenia praktyczne, szkolenia zewnętrzne. Sposób tworzenia procedury oraz jej ostateczny kształt zostały wypracowane przez członków zespołu projektowego na podstawie ich znajomości specyfiki działania firmy A, doświadczenia i wiedzy. Nie korzystano z konsultacji bądź usług firm zewnętrznych.

> B: *Skąd Pani czerpie wiedzę o tym, co powinno się tam znaleźć na pendrivie, który ma być źródłem informacji dla nowego pracownika?*
> R: *Znaczy może tak, intuicyjnie wiem, że tam powinien znaleźć się regulamin, czy jego wycinek, który będzie ich dotyczył. Takie informacje, które ja* ***wiem*** *od* ***ludzi****, że ich do tej pory nie mają. Wiem kanałami nieformalnymi, ale też zrobiłam taką ankietę, do wszystkich pracowników, którzy pracują rok lub krócej, była wysłana taka ankieta krótka i też na podstawie tej ankiety wiem, co tam powinno się znaleźć* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Warto zaznaczyć, iż nie planuje się przeprowadzenia szkoleń przyuczających do stosowania tej procedury, z uwagi na to, że wszyscy zainteresowani współuczestniczyli w jej tworzeniu. Mieli więc okazję i możliwość zgłaszania uwag, które były uwzględniane na etapie konstruowania procedury. Znacznie większy nacisk położony został więc na proces konstrukcji procedury niż jej implementacji.

Opisana procedura obowiązywać będzie przede wszystkim w odniesieniu do handlowców. W przypadku pracowników biurowych centrali tego typu procedura nie jest potrzebna, ponieważ nowy pracownik przydzielany jest pod opiekę osobie, która ma obowiązek (ma to wpisane w celach stanowiska) wprowadzić go w specyfikę jego pracy. Działania wprowadzające dotyczące nowych pracowników biurowych nie są jednak szczegółowo opisane w procedurze.

2.1.4.1.4. Procedura wartościowania pracy

Procedura wartościowania pracy to procedura skonstruowana przez firmę zewnętrzną, a zarazem jedna z najstarszych procedur w firmie A. Jej początki sięgają roku 2008 i związane są z rysującą się potrzebą ustanowienia klarownych zasad okresowej oceny pracy członków personelu, prowadzonej w celu stworzenia transparentnego systemu premiowania.

> *Skąd powstała potrzeba procedury wartościowania? Pierwsze wartościowanie, które prowadziła firma zewnętrzna było na początku 2008 roku. A potrzeba powstała stąd, że w październiku 2007 zmienił się zarząd i został w końcu położony nacisk na tę sferę, może nie ZZLową, ale bardziej kadrową. Wynagrodzenia były bardzo zróżnicowane, funkcjonowała premia uznaniowa, był bałagan w wynagrodzeniach, bałagan w nazewnictwie stanowisk, i nie można było tak dokładnie zdefiniować struktury firmy. I nowy zarząd zażyczył sobie, żeby ta struktura powstała. Mieliśmy trzy firmy do wyboru, to pani dyrektor robiła takie rozeznania na rynku. I wybraliśmy na podstawie różnych czynników. Raz, że spodobała nam się osoba, przedstawiciel tej firmy, jako sama osoba, że jest rzeczowa, konkretna, mogła się pochwalić wieloma projektami, dwa, spodobała nam się metodologia, bo była najprostsza, a my jako firma, w której ten bałagan trzeba było cały czas porządkować, to najlepiej stosować do tego jak najprostsze narzędzia. No i gdzieś tam czynnik finansowy wchodził w grę, ale nie był tutaj tym najważniejszym elementem. Oczywiście oprócz tego, że pani dyrektor wybrała tę osobę, było spotkanie z zarządem, bo zarząd też musiał tę firmę poznać, i przystąpiliśmy do projektu. Moim zadaniem było przygotowanie opisów wszystkich stanowisk, które funkcjonują w firmie* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Przed rozpoczęciem wdrażania nowego systemu oceniania personelu kwestia ewaluacji pracowników i związany z tym system wynagradzania były mało przejrzyste i w dużej mierze opierały się na uznaniowości przełożonych. Nie sprzyjało to uwiarygodnieniu systemu wartościowania, a w opinii personelu powodowało szereg niedomówień i niepotrzebnych kontrowersji.

Nowy zarząd przyklasnął, że tak powiem, tej idei [wartościowania stanowiska pracy – przyp. badacza], *choć sam pomysł narodził się wcześniej, jeszcze za czasów właścicielskich. Wtedy to taka myśl po raz pierwszy zakiełkowała, żeby coś w tym kierunku zrobić. I w styczniu 2008 roku przeprowadziliśmy pierwsze sesje wartościowania stanowisk przy pomocy metody pana X. Y. To był początek. Potem, jakby idąc za ciosem, weszliśmy w system zarządzania poprzez cele.* […] *to największe konsekwencje jakby zrodziło, bo za tym poszła istotna zmiana sytemu wynagradzania, z premii uznaniowych przeszliśmy na system premii regulaminowych.* […] *i powiem szczerze, że przez większą cześć pracowników ta zmiana została odebrana pozytywnie, dlatego że zdarzały się jeszcze takie sytuacje, gdzie premie uznaniowe wielokrotnie przewyższały płacę zasadniczą. Oczywiście to funkcjonowało na zasadzie takiego straszaka, że to jest premia, że to jest element ruchomy. No i ta premia się przez lata, jej wysokość, nie zmieniała. No, nie stosowano tego mechanizmu w sposób, który miałby jakoś oddziaływać pozytywnie na pracowników. Dla pracownika ta zmiana była o tyle istotna, bo wreszcie uzyskali spokój, bo wreszcie nie wisiało to nad nimi.* […] *bo ten poprzedni system był po prostu chory. Bo w różnych działach ten system też różnie funkcjonował. W niektórych płaca zasadnicza była jakaś minimalna, a reszta była uzupełniana przez system premii. W jeszcze innych płaca zasadnicza był wyższa, a systemu premii używano raz, dwa razy do roku, wiec w tych przypadkach on bardziej jako system nagród tutaj funkcjonował* [dyrektor wydziału, firma A].

Przyczynami wprowadzenia procedury wartościowania stanowisk pracy były więc zmiana władz spółki w roku 2007 i dążenie nowego Zarządu do uproszczenia struktury oraz wprowadzenia czytelnych zasad wynagradzania pracowników. Należy zauważyć, że mimo przyjęcia i wprowadzenia procedury w całej firmie A, uwzględnia ona jednak specyfikę poszczególnych firm składających się na grupę:

R: *W roku 2009 wszedł w życie regulamin wynagradzania i premiowania, związany z systemem zarządzania przez cele.*
B: *A jak przyjęto ten system?*
R: *Jeśli chodzi o centralę, to z dużym entuzjazmem. Inne z mniejszym, ogólnie pracownicy biurowi czy handlowcy podchodzą inaczej do takich elementów, jak ocena działań, ludzie przychodzą z różnych firm, wiedzą jak to funkcjonuje, natomiast w zakładach produkcyjnych był opór na poziomie dyrektorów zakładów. A co dopiero na poziomie niżej. Chociaż myślę, że czasami ci pracownicy z linii produkcyjnej, im jest łatwiej nawet te zasady przyjąć, bo oni to przyjmują „tak jest" i kropka. Natomiast dyrektorzy zakładów, którzy byli przyzwyczajeni do zarządzania twardą ręką, bo na produkcji tak się zarządza,*

jednak to był tam opór, ale ostatecznie to funkcjonuje, choć zostawiliśmy też element uznaniowości w obliczaniu premii. Był przeprowadzony audyt tych działań przeze mnie, była skonstruowana ankieta, [kierowana] *do różnych osób, wywiady telefoniczne, jak wygląda to stawianie celów, czy są te spotkania, czy ich nie ma, co się dzieje, co by chcieli, żeby się zmieniło i taki raport został przedstawiony do zarządu i po tym raporcie były pewne zmiany, na tych stanowiskach pozasprzedażowych. Bo okazało się, że np. postawienie trzech celów to jest trochę nierealne na niektórych stanowiskach, dwa tak, ale ten trzeci to już musielibyśmy wymyślać* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Należy więc zauważyć, iż ścieżka wdrażania procedury nie polegała jedynie na wprowadzeniu narzędzia skonstruowanego przez firmę zewnętrzną, ale także na jego modyfikacji do warunków firmy A. Proces ten przebiegał w kilku fazach. W pierwszym etapie metodologia opracowana przez firmę zewnętrzną została zaakceptowana przez zarząd. Następnie pracownice komórki ds. polityki personalnej tworzyły opisy wszystkich stanowisk i struktury podległości. W kolejnym kroku przeprowadzono sesje wartościowania stanowisk w dwóch grupach po dziesięć osób, podczas których dyrektorzy pionów podjęli się „wyceny" i wartościowania stanowisk. Ostatnią fazą były uzupełnienia i modyfikacja dotychczasowych ustaleń wykonana przez pracownice komórki ds. polityki personalnej, które np. proponowały określone nazewnictwo dla stanowisk, dbały o spójność uzgodnień między sesjami wartościowania przeprowadzanego w poszczególnych grupach. Od momentu wprowadzenia procedury wartościowania stanowisk sesje dotyczące rewaloryzacji wskaźników wartościowania pracy odbywają się regularnie. Prowadzi je specjalista ds. personalnych.

Trzeba także zauważyć, że pracownice komórki ds. polityki personalnej czują potrzebę głębszej modyfikacji istniejącej procedury, jednakże nie chcą tego procesu przeprowadzać same, gdyż obawiają się, że zaburzyłoby to stosowaną w niej metodologię. Jednakże procedura ta ciągle się rozwija – na początku drugiej dekady wieku XXI wprowadzono system elektronicznej oceny pracowników – mają oni nie tylko dostęp poprzez intranet do swoich celów (na podstawie wykonania, za które będą oceniani), ale także muszą je zaakceptować, by mogły zacząć obowiązywać (istnieje więc pole do dyskusji z przełożonym, cele nie są podawane do wiadomości i egzekwowane, a do pewnego stopnia wspólnie ustalane); także w intranecie przełożony wpisuje swoją ocenę danego pracownika (w określonym terminie) – dzięki temu wszystkie etapy i kryteria procesu oceniania są jasne dla pracownika, ma do nich dostęp. Mobilizuje to także zwierzchników do terminowego oceniania (które jest niezbędne, by pracownikowi mogła być przyznana premia) i jasnego stawiania celów. Jak określił to jeden z pracowników „jest to bat na przełożonych".

2.1.4.2. Procedury z zakresu polityki personalnej w firmie A. Wnioski badawcze

2.1.4.2.1. Rodzaje i źródła procedur

W firmie A występują dwa rodzaje procedur: techniczno-technologiczne (związane ze sferą produkcji, zarządzania jakością, itd.) oraz procedury polityki personalnej. Te pierwsze są bardzo szczegółowo opisane i podzielone na procesy/procedury/instrukcje (definicje poszczególnych typów są także jasno określone). Jednocześnie informacje o tego rodzaju procedurach są powszechnie dostępne w intranecie i dobrze znane pracownikom (w takim wymiarze, jaki jest im niezbędny przy realizacji zadań oraz obowiązków pracowniczych). Procedury z tej kategorii odnoszą się m.in. do sfery produkcji, bezpieczeństwa i higieny pracy czy systemu jakości. Procedury dotyczące polityki personalnej są natomiast mniej precyzyjne, ale zarazem bardziej elastyczne. Nie ma tutaj wyraźnego podziału na różne typy dokumentów, np. procedury/instrukcje. Pojęcia: procedura – instrukcja – proces są stosowane wymiennie, a pracownicy nie potrafią ich zdefiniować. Poza tym, procedury z zakresu polityki personalnej nie są tak dobrze znane pracownikom jak procedury techniczno-technologiczne (wyjątkiem jest procedura oceniania).

B: *Ja zauważyłem, że tam mamy procedury, instrukcje, formularze – jakie są różnice między nimi? Można je jakoś zdefiniować?*
R: *Powiem szczerze, że nie wiem. Procedura to opis, co krok po kroku zrobić. Instrukcja to, no ciężko mi powiedzieć. Formularze to jak np. u nas jest np. procedura szkoleń, instrukcją nie wiem co by mogło być, nie ma instrukcji, ale formularzem do tego jest wniosek o przeprowadzenie szkolenia* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Wśród źródeł procedur polityki personalnej firmy A można wyróżnić dwie główne ich kategorie. Po pierwsze są to faktyczne potrzeby usprawnienia danego działania bądź czynności, o których komórka ds. polityki personalnej dowiaduje się poprzez informacje nieformalne, otrzymywany *feedback*, dzięki oddolnym inicjatywom personelu firmy. Należy zaznaczyć, iż procedury, które powstały w reakcji na te motywy, są uznawane przez pracowników pionu za pomocne i realizowane w praktyce.

Po drugie źródłem procedur są odgórne zalecenia związane z zewnętrznymi wymogami (np. ISO, prawo krajowe) lub zaleceniami zarządu firmy. Wśród procedur, które powstały tą drogą, część jest realizowana w praktyce, jednak część nie jest uznawana za pomocne i pełni funkcje fasadowe:

B: *To, tzn że procedury istnieją, ale nie są w pełni wykorzystywane?*
R: *Ona jest wykorzystywana, ale nie w pełni, tzn. nie jest tak, że jak mamy przystąpić do konstruowania planów szkoleń, to otwieramy tę procedurę*

i postępujemy krok po kroku. My postępujemy zgodnie z nią, ale nie korzystamy z tej instrukcji, bo to się dzieje, instrukcja została spisana później, no zawsze procedury powstają później niż działania, i ona jest taka... no jest po prostu [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

W badanej firmie działania w wymiarze polityki personalnej są więc w dużym stopniu spontaniczne i nie zostały podporządkowane ścisłym wytycznym. Są one wynikiem reagowania na faktyczne potrzeby organizacji.

Powstanie w ramach tego projektu procedura szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych – nie wiem, czy będą spisane, ale na pewno będą funkcjonowały [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

2.1.4.2.2. Stosunek pracowników do procedur

Procedury dotyczące polityki personalnej nie są powszechnie znane szeregowym pracownikom firmy A; zapoznają się oni raczej z ich fragmentami, zazwyczaj tymi, które bezpośrednio ich dotyczą. Najlepiej znana jest procedura wartościowania pracy. Reakcja na jej wprowadzenie była zależna od rodzaju wykonywanej pracy: handlowcy i pracownicy biurowi w większym stopniu zaakceptowali ocenianie (handlowcy go wręcz – według słów specjalisty ds. personalnych – oczekiwali); opór obserwowany był wśród pracowników produkcji.

O ile procedury personalne nie istnieją w świadomości szeregowych pracowników, o tyle bardzo dobrze są oni świadomi pomocy, jaką mogą uzyskać od pracownic komórki ds. polityki personalnej i do nich zgłaszają się z wszelkimi sprawami. Od nich też (personalnie) oczekują poleceń, próśb czy wskazań, co zrobić w danej sytuacji. Nie poszukują natomiast tego typu informacji w procedurach czy instrukcjach zamieszczonych w intranecie. Większość tego typu spraw odbywa się na poziomie nieformalnego ustalania i załatwiania.

Ja widzę taką prawidłowość, że wielu nowych pracowników zwraca się bezpośrednio do Ali [specjalistka ds. polityki personalnej] *czy do Gosi* [asystent ds. polityki personalnej] *ze swoimi problemami, które występują w krótkim okresie* […] *po zatrudnieniu, bo oni pamiętają je z tych rozmów rekrutacyjnych i to jest taki pierwszy kontakt, który zapamiętują, kiedy mają jakiś problem, to się do nich zwracają. Ja myślę, że to Ali też pomogło w budowaniu tej procedury adaptacyjnej, bo ona od nich ma taką bezpośrednią wiedzę jak ten proces powinien przebiegać* [dyrektor wydziału, firma A].

Z kolei pracownice komórki ds. polityki personalnej odczuwają dumę z pracy, jaką wykonują. Mają poczucie, że tworzą od podstaw nowoczesną politykę personalną w firmie A i każda ich inicjatywa jest ważna, przyczynia się do

uporządkowania ich obszaru pracy i daje podstawy do dalszych działań. Wciąż starają się usprawnić, udoskonalić poszczególne elementy swojego działania, choć raczej nikt prócz pracowników wydziału tego nie dostrzega. Poprawiają więc przede wszystkim swoje warunki pracy.

Jednocześnie analiza wypowiedzi dyrektor Wydziału Zatrudnienia i Płac oraz osób zajmujących się polityką personalną pozwala wysnuć wniosek, że w świadomości tychże osób istnieje stała potrzeba udowadniania celowości istnienia komórki ds. polityki personalnej i jego funkcjonalnej legitymizacji. Warto podkreślić, że przedstawiciel załogi oraz inni pracownicy, wypowiadając się o komórce ds. polityki personalnej nie używali nazwy zarządzanie zasobami ludzkimi, ale „kadrówka" bądź form personalnych (osobowych), np. Ala z kadr. Ponadto pracownicy nie wiedzieli, jakie konkretnie zadania i jaką funkcję pełni komórka ds. polityki personalnej. W ich świadomości Wydział Zatrudniania i Płac to jednolita struktura określana mianem „kadrówki".

Poniżej prezentujemy kwestie szczegółowe odnoszące się do postrzegania polityki personalnej i jej procedur przez personel firmy A. Po pierwsze, należy rozważyć opinię pracowników pionu personalnego na temat roli i znaczenia procedur z zakresu polityki personalnej. Zdaniem pracowników pionu personalnego podejmowane przez nich działania zmierzają w kierunku uszczegółowienia reguł miękkiego ZZL-u i sprecyzowania poszczególnych zasad postępowania w ramach polityki personalnej firmy A.

> *To, te szkolenia, moim zdaniem, zupełnie zmieniły postrzeganie niektórych osób, zmieniły ich optykę. Te tematy dały ludziom sporo do myślenia. Oczywiście niektórzy pozostali do końca zadufani w sobie i twierdzili, że to od nich powinniśmy się uczyć, bo nasza firma osiągnęła sukces. Ale myślę, że te spotkania w trakcie szkoleń uświadomiły im to, czego nie wiedzą* [dyrektor wydziału, firma A].

> *W efekcie okazało się, że od niechęci przeszliśmy do zainteresowania ludzi szkoleniami i wręcz zaczęli domagać się tych szkoleń. Były takie piony, które nie zgłaszały wcześniej żadnych zapotrzebowań. Natomiast po tych szkoleniach, gdzie okazało się, że jest w ogóle możliwość i gdy, po drugie, uświadomili sobie że ich wiedza jest ułomna, to zrodziło potrzebę kolejnych sesji szkoleniowych* [dyrektor wydziału, firma A].

Aby zminimalizować potencjalny nawet opór wobec zmian związanych z wprowadzaniem procedur, przyjmuje się politykę otwartości i transparentności. Stąd procedury dostępne są na wewnętrznej stronie www w intranecie (w intranecie znajdują się także: spis telefonów, komunikaty, regulaminy – wynagradzania/zwalniania, socjalny dotyczący korzystania ze służbowego samochodu, laptopa, rozliczania delegacji, dokumenty związane z ZSZ, akty prawne, wnioski o przeszeregowanie, zatrudnienie, oświadczenia, itd.)

My mamy taką stronę internetową, na której publikujemy wszystkie akty prawne wewnętrzne i ta procedura ukaże się jako komunikaty zarządu, w związku z tym każdy będzie się musiał z nią zapoznać i działać zgodnie z tą procedurą [dyrektor wydziału, firma A].

Kolejną kwestią jest sposób postrzegania procedur z zakresu polityki personalnej przez pracowniku innych wydziałów firmy A, którzy nie są bezpośrednio związani z ich tworzeniem, ale im podlegają. Pracownicy widzą potrzebę istnienia procedur, ale uznają, że w niektórych sytuacjach są one przesadzone i zbyt dokładnie opisują działania, które faktycznie nie stanowią problemu dla ich wykonawcy. Z drugiej strony mówiąc o procedurach pracownicy używali takich określeń jak „dupochron" i „bat" (kody *in vivo*). Zaznaczali w ten sposób, że procedura umożliwia kontrolę wykonania zadań poszczególnych osób zaangażowanych w dane działanie oraz wyciągnięcie ewentualnych konsekwencji wobec tych, które nie dopełniły swoich obowiązków. Jednocześnie „dopinguje" ona poszczególne osoby do terminowego wykonania swoich zadań.

Procedura, rozumiana jako „dupochron" i „bat", zapewnia kontrolę i nadzór zwierzchników nad podwładnymi, ale także podwładnych nad innymi podwładnymi oraz nad zwierzchnikami, np. kierownik oceniający pracownika musi przestrzegać określonego terminu, a data wykonania przez niego tego zadania jest automatycznie zapisywana w systemie.

Rozważając stosunek personelu firmy A do polityki personalnej należy przyjrzeć się także kwestii udziału pracowników w procesie tworzenia procedur. Szeregowi pracownicy mają pewien wpływ na kształt istniejących procedur. W firmie funkcjonuje „Skrzynka dla pracowników", do której można wrzucać uwagi odnoszące się do wszelkiego rodzaju bolączek pracowniczych. Uwagi te czyta przedstawiciel załogi i ewentualnie przekazuje je do komórki ds. polityki personalnej (jeśli dotyczą one kwestii pozostających w kompetencji tego pionu). Przedstawiciel załogi może także podjąć działania na rzecz pracowników naświetlając ich problemy w miesięczniku wydawanym dla pracowników firmy A (nakład około 2500 egzemplarzy). Jedna z rubryk, „Co dotyka pracownika", jest miejscem, w którym on sam lub konkretne osoby odpowiedzialne za dany obszar (np. radca prawny, specjalista ds. BHP) wyjaśniają kwestie interesujące pracowników.

K: *Czy pracownicy szeregowi mają jakiś wpływ na to, co się dzieje u państwa? Mogą zgłaszać jakieś propozycje?*
R: *Mogą. Jest to trochę obok nas, jeśli chodzi o takie działania formalne. Jest taka skrzynka dla pracowników, gdzie mogą swoje uwagi zgłaszać, a je odczytuje przedstawiciel załogi. On akurat nie jest w naszym dziale zlokalizowany, ale jest to człowiek, który działa bardzo aktywnie, organizuje imprezy i jeśli tam się pojawiają jakieś uwagi dotyczące naszego działu lub takie, w których nasz dział może podjąć pewne działania, to wówczas on do nas*

przychodzi z tymi sprawami i my je rozwiązujemy. Albo dużo rzeczy dzieje się tak, że coś gdzieś słyszymy i to co np. teraz zrobiłam, gdy zauważyłam, że ci nowi pracownicy nie są właściwie wdrażani do pracy, to przygotowałam taką ankietę do pracowników, którzy pracują krócej niż pół roku, żeby zobaczyć, z jakimi problemami się spotkali. Bardzo często wychodzimy z inicjatywą no, bo pracownicy nie są skłonni, żeby usiąść i nagle napisać maila, nie podoba mi się to i to, a jak mają gotową ankietę, to chętnie się wypowiedzą [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

2.1.4.2.3. Konstruowanie i kontrola procedur z zakresu polityki personalnej

W firmie A procedury z zakresu polityki personalnej są konstruowane w procesie negocjacji z kierownikami i dyrektorami pionów. W procesie tym biorą także udział przedstawiciele załogi jako konsultanci. Ostateczną decyzję odnośnie do kształtu procedury i jej wprowadzenia podejmuje zarząd spółki.

Wiedza i informacje o planowanych procedurach są teoretycznie przekazywane wszystkim pracownikom. Praktycznie jednak (także ze względu na małe zainteresowanie załogi) procedury z zakresu polityki personalnej na etapie ich tworzenia są nieznane szeregowym pracownikom. Nie podejmują oni starań w kierunku uzgadniania ostatecznej formy procedur dotyczących polityki personalnej, choć mogliby to czynić na zasadzie konsultacji grupowych i wyrażania indywidualnych opinii. Wynika to z faktu, że pracownicy firmy przywiązują znacznie mniejszą wagę do procedur dotyczących polityki personalnej w porównaniu np. z procedurami ISO (co ważne, większość pracowników „procedurę" utożsamia właśnie z przepisami postępowania ISO).

Rozważając pochodzenie i źródła procedur można wyróżnić dwie ich kategorie:

– zewnętrzne – sformalizowane wymogi związane z przepisami prawa; wynik diagnozy przeprowadzonej przez firmy zewnętrzne bądź za pomocą wewnętrznych narzędzi; zalecenia odgórne zarządu;
– wewnętrzne – nieformalne obserwacje członków personelu komórki ds. polityki personalnej oraz informacje pochodzące od innych pracowników.

[…] *ja mam taką ogólną wiedzę ze studiów, koleżanka i pani dyrektor także,* ***wiemy*** *po prostu jak to powinno wyglądać.* ***Wiemy*** *czego ludzie oczekują, wiemy jaka jest kultura organizacyjna u nas i na podstawie tego, tak. A to, że wiemy, że tak w innych firmach jest to to jest oczywiste, wiemy, że tak jest. To jest taka wiedza powszechna, mi się wydaje, że w niektórych firmach tak jest, że trzeba czegoś odsłuchać czy obejrzeć jakiś film czy prezentację, czy jest jakiś mentor, który się taką nową osobą zajmuje. To jest taka wiedza zdobywana tak nieformalnie i nawet tak pozazawodowo powiedziałabym. W rozmowach z ludźmi, z którymi mamy prywatnie coś do czynienia, ponieważ wszyscy*

gdzieś pracujemy i wymieniamy się informacjami, wiemy jak wyglądało tu, wiemy jak wyglądało tam, a że ja pracuję w takim dziale i to jest dla mnie interesujące, to też o to ludzi pytam. Ale nie na zasadzie powiedz mi, bo ja chcę tak samo w pracy zrobić, tylko tak naturalnie to się dzieje [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Część procedur nie istnieje w formie spisanej (np. rekrutacja). W takich wypadkach praca przebiega według pewnego wzoru, który stworzyła specjalistka ds. personalnych i przedstawiła (ustnie i poprzez działanie) swojej współpracownicy (gdy ta została zatrudniona). Ponieważ praca przebiega bez zarzutów, do tej pory nie widziano potrzeby, by funkcjonujące zasady spisać. Jednak w przypadku, gdy dane działanie wymaga zaangażowania różnych działów/pionów firmy A, nacisk na istnienie spisanej procedury jest większy (funkcja „bata" i „dupochronu").

W badanej firmie nie ma zwyczaju regularnych (corocznych, cokwartalnych itp.) raportów dla Zarządu informujących o przebiegu danej procedury. Tego typu dokumenty tworzy się, gdy Zarząd wskaże konkretny zakres i temat raportu. Oprócz audytu wewnętrznego (raport na potrzeby zarządu) pracownice komórki ds. polityki personalnej nieformalnymi ścieżkami gromadzą informacje na temat oceny funkcjonowania procedur i sugestii ich zmian. Informacje te służą do usprawniania pracy oraz mogą być podstawą modyfikacji sposobu działania.

2.1.5. Komunikacja w firmie A

W firmie A, w zależności od partnerów zaangażowanych w proces komunikowania się, możemy mówić o postaciach mniej lub bardziej sformalizowanych. Różnice w komunikacji widoczne są także w zależności od kanału komunikacji. W badanej firmie, w przypadku pisemnego przekazywania informacji, mają one z reguły charakter sformalizowany. Niemniej jednak w wielu wypadkach nawet w zakresie komunikacji pisemnej nie ma dokładnych i ścisłych formularzy oraz formatek. Jest to widoczne zwłaszcza w procedurach polityki personalnej, gdzie w przypadku licznych kwestii nie ma wytycznych spisanych, a jeśli taka istnieje, nie zawsze ściśle i jednoznacznie określa sposób działania pracowników.

Jednocześnie istnieje cała sfera rozbudowanej komunikacji słownej, która w przeważającej części ma charakter nieformalny. Formalizacja języka obowiązuje w kontaktach z przełożonymi wyższego szczebla. Przeważnie jednak w codziennych kontaktach (zarówno na poziomie prywatnym, jak i służbowym) mamy do czynienia z językiem nieformalnym, przejawiającym się naturalnością wypowiedzi i spontanicznością, a także posługiwaniem się zwrotami bezpośrednimi (rzadko spotyka się tytułowanie „per" Pani/Pan).

Komunikacja służy integracji środowiska pracowniczego, czego dobitnym przykładem jest wydawanie gazetki firmowej. Zamieszczane są w niej informacje dotyczące bieżących spraw związanych z działaniem przedsiębiorstwa, ale także reportaże z imprez firmowych oraz życia prywatnego pracowników, np. opisy hobby czy sukcesów osiąganych poza firmą (chociażby sportowych).

Założenia polityki personalnej wytwarzane są poprzez procesy interakcyjne, przede wszystkim negocjacje (z przedstawicielami załogi – głos opiniodawczo-doradczy) i edukowanie (prowadzenie polityki informowania o zmianach i wdrożeniach oraz tworzenie instrukcji odnoszących się do funkcjonowania określonych procedur).

2.1.6. Rodzaje władzy w firmie A

2.1.6.1. Władza personalna

Firma A, choć charakteryzuje się, jak wskazują na to wypowiedzi personelu, dość „luźną" atmosferą, a kontakty pomiędzy pracownikami tego samego szczebla są koleżeńskie i w znacznym stopniu niesformalizowane, to w przypadku relacji pomiędzy osobami na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej cechuje się zdystansowaniem i sformalizowaniem. Już na poziomie kierowników i dyrektorów działów można zauważyć utrzymywanie się pewnego dystansu interpersonalnego, przejawiającego się m.in. w używaniu formalnych zwrotów oraz tytułowaniu zgodnie z zajmowanym stanowiskiem. Ponadto większość pracowników pracuje w grupach, zajmując wspólną przestrzeń biura (pokoju), natomiast osoby na stanowiskach kierowniczych mają własne, odrębne gabinety. Szczególną „przepaść" władzy widać w relacjach Zarządu firmy z jej pracownikami (im pracownik zajmuje niższe stanowisko, tym dystans jest większy). Można odnieść wrażenie, że dla personelu Zarząd „owiany jest" pewną aurą tajemnicy, stanowi swego rodzaju mityczne ciało firmy, niedostępne dla przeciętnych pracowników, osobom zaś zasiadającym w zarządzie przypisuje się pewien heroiczny charakter. Także w wymiarze praktycznym widoczny jest dystans pomiędzy pracownikami a Zarządem, przejawiający się zróżnicowanym zakresem praw i obowiązków. Zarząd rezerwuje dla siebie dostęp do niektórych informacji, a przy tym stawia określone wymagania, z których sam jest wyłączony, np. mimo procedury wartościowania stanowiska zachowuje dla siebie także decyzje odnoszące się do polityki wartościowania stanowisk najważniejszych pracowników w organizacji i nie dzieli się wszystkimi informacjami z pracownikami komórki ds. polityki personalnej.

Zarząd swoje sesje przeprowadza sam, ponieważ część taryfikatora jest jakby pod nadzorem wyłącznie zarządu. To są te najwyższe kategorie dotyczące dyrektorów pionów i tych stanowisk, które bezpośrednio współpracują

z zarządem. Te sesje są przeprowadzane wyłącznie przez zarząd, nawet bez naszego udziału. Możemy się krytycznie odnieść do tego, co będzie, ale czy uwzględnią nasze uwagi czy też nie, to jest już sprawa zarządu [dyrektorka wydziału, firma A].

2.1.6.2. Władza organizacyjna

Istnieje znaczna autonomia poszczególnych podmiotów (zakładów) wchodzących w skład firmy A w zakresie wdrażania, ale także modyfikowania procedur polityki personalnej. Inaczej jest w przypadku procedur techniczno-technologicznych, które bez względu na specyfikę podmiotu są dość uniwersalne, a osoby odpowiedzialne za nie w centrali firmy dbają o ich jednolitość w różnych zakładach należących do firmy A.

Procedura dotycząca polityki personalnej jest zazwyczaj „szkicem", który ma za zadanie naprowadzać jej wykonawców na właściwy sposób działania, pozostawiając jednak spory margines dowolności. Każdy zakład wchodzący w skład firmy A ma dużą swobodę w kształtowaniu swojej polityki personalnej. Działania centrali zmierzają do ujednolicenia pewnych sfer, ale z poszanowaniem specyfiki danego zakładu, co sugeruje prymat pluralizmu instytucjonalnego nad jednolitością.

Ta procedura będzie dostosowana do różnych zakładów, na razie jest szykowana pod centralę. W zakładach wygląda to inaczej, nie mamy też takiej wiedzy, jak to powinno tam wyglądać, co taki pracownik powinien tam wiedzieć. A poza tym jest też trochę inna mentalność w zakładach, na zasadzie, że pracownik przychodzi i ma pracować. A nie będziemy go [mieli – przyp. autorzy] *tutaj. Jesteśmy jedną spółką, tu jest centrala, ale odległość jest na tyle duża, że każdy z dyrektorów nie ma takiego standardu, że każdy zakład produkcyjny jest prowadzony tak samo. Że centrala wyznaczyła standardy i ma tak działać* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Relacje na linii centrala – zakłady należące do firmy A przedstawiają się następująco:

– dyrektorzy zakładów uczestniczą w tworzeniu procedur;
– istnieje znaczny zakres autonomii w kwestiach dostosowania określonych procedur polityki personalnej;
– nie narzuca się odgórnie sztywnych rozwiązań, ale pozwala na ich dostosowanie i przeformułowywanie, zgodnie z potrzebami zakładów.

2.1.7. Kultura organizacyjna w firmie A

Ze względu na rodzimy charakter firmy, jej polskie korzenie oraz historię powstania i ścieżkę rozwoju, wyraźnie widać wpływ kultury narodowej na obecny kształt przedsiębiorstwa. W sposobie funkcjonowania firmy można dostrzec politykę ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb pracownika. Jednocześnie nie ma przeszkód do tworzenia wewnątrzorgnizacyjnych związków pracowniczych, które chronią interesy pracowników. Związki i zrzeszenia pracowników mają duże wsparcie ze strony władz firmy, dla których przedstawiciele tych organizacji są partnerem, pełniąc funkcję konsultantów przy podejmowaniu decyzji dotyczących załogi przedsiębiorstwa. Ponadto pracownicy mają „obrońcę" swoich interesów w osobie przewodniczącego związku. Przewodniczący związku odgrywa rolę negocjatora pomiędzy pracownikami i władzami firmy oraz broni indywidualnych i grupowych interesów personelu.

Wyrazem polskiego charakteru firmy jest przykładanie niewielkiej wagi do znajomości języka obcego przez personel, a także posługiwanie się w oficjalnej nomenklaturze nazwami polskiego pochodzenia (np. dział sprzedażowy). W firmie nie ma zasadniczo stanowisk, których nazwy brzmiałyby obco (z wyjątkiem sytuacji, gdy nazwa nie ma swojego odpowiednika w języku polskim). Innym jeszcze wyrazem polskiego charakteru organizacji jest używana w niej symbolika, kojarząca się z „polskością" (np. biało-czerwona kolorystyka).

Firma nie przejęła zasadniczo wzorców zapożyczonych z innych krajów, co powoduje, że większość rozwiązań na poziomie strukturalnym, ale też sposób funkcjonowania organizacji jest typowy dla firm polskiego pochodzenia. Nie oznacza to jednak, że można ją opisać przez stereotypowo postrzegane „ułomności" i negatywne zjawiska traktowane jako konsekwencje rodzimej kultury (np. chaotyczność, biurokratyczność działania, ociężałość).

Rozważając profil kultury organizacyjnej firmy należy zaznaczyć, iż jest ona „kobieca" i „egalitarna". Wyraża się to m.in. w podmiotowym traktowaniu pracowników (np. w sytuacji wypowiedzenia umowy pracownikowi opuszczającemu firmę oferuje się system szkoleń i pomoc w przekwalifikowaniu się). Jednocześnie firma jest otwarta na nowych pracowników (co jest możliwe dzięki ciągłemu jej rozwojowi i dobrej kondycji finansowej), prowadzi politykę permanentnego doszkalania i inwestowania w personel każdego szczebla. Także sami pracownicy, jeśli znajdą interesujący kurs lub szkolenie mogą zgłosić chęć uczestnictwa w nim (pod warunkiem, że jest ono zgodne z zakresem obowiązków i będzie służyć rozwojowi zawodowemu pracownika). Pracodawca pokrywa wówczas określoną część kosztów kursu poniesionych przez pracownika.

Dominujące w organizacji wartości to bezpieczeństwo, stabilność i dbałość o pracownika. Widoczne jest przywiązanie pracowników do firmy, tym bardziej że dba ona nie tylko o personel, ale też wspiera instytucje, inicjatywy i działania

innych podmiotów (np. fundacji). Więź personelu z firmą podtrzymywana jest przez władze (głównie zarząd), które pielęgnują wartości związane i kojarzone z „polskością" (w pozytywnym znaczeniu) oraz wartością pracownika jako jednostki (polityka podtrzymywania podmiotowości). Zabiegi te są podstawą do konstruowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej firmy A i zapewniają jej lojalność oraz zaangażowanie personelu w realizacji zadań i osiąganiu celów organizacyjnych.

Zdaniem specjalisty ds. personelu w firmie A, zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach z kapitałem polskim odznacza się specyficznymi cechami, odróżniającymi je od sposobów działania obserwowanych w organizacjach z dominującym kapitałem zagranicznym. Te cechy to:

– niesystematyczny charakter;
– kreatywne rozwijanie polityki personalnej, pomysły, inicjatywy, idee;
– brak ścisłego planowania i trzymania się terminów;
– działanie *ad hoc* i nieformalne źródła pozyskiwania wiedzy.

B: *Czy sądzi pani, że fakt, że firma jest całkowicie polską firmą ma wpływ na specyfikę działania ZZL?*
R: *No, to że ZZL jest taki nieusystematyzowany to na pewno jest pierwsza rzecz. Druga rzecz, że można go dowolnie, znaczy można go rozwijać, szukać w różnych obszarach rozwiązań i każdy pomysł jest doceniany. Znaczy, można swoje idee tutaj wdrażać. To nie jest tak, że przychodzi styczeń to trzeba zrobić to i to punkt po punkcie. Zbadać wskaźniki takie czy takie, to idzie do zarządu i nie wiem po co tak naprawdę to działanie jest i ono musi być zawsze w styczniu. My bardziej działamy tak, nie wiem, czy to jest dobrze czy źle, ale tak trochę bardziej* ad hoc*, np. zarząd potrzebuje takiego zestawienia – bardzo proszę. I później to wykorzystuje tak i tak. Zażyczył sobie takiego audytu – ok., ale czy ten audyt trzeba robić co roku? Niekoniecznie. Bo dlaczego? Dowiedzieliśmy się pewnych rzeczy, zmieniliśmy je, wiemy mniej więcej ze źródeł nieformalnych, że polepszyło to jakość pracy i, czy tak naprawdę ten audyt musi być powtarzany co roku? Nie jesteśmy przekonani. Po co robić coś, co nie będzie później skutkowało działaniem* [specjalista ds. polityki personalnej, firma A].

Sposób konstruowania i wdrażania procedur jest uwarunkowany kulturą narodową, w jakiej zakorzeniona jest organizacja. W tym kontekście procesy związane z polityką personalną w firmie A są kształtowane przez specyfikę społeczno-kulturową naszego kraju.

Punktem wyjścia i bazą konstruowania tożsamości badanej organizacji są jej polskie korzenie oraz historia powstania. Te dwa czynniki, łącznie z podtrzymywanymi instytucjonalnie legendami i ustnie przekazywanymi między pracownikami opowieściami dotyczącymi początków firmy i jej powstania (np. „założyciele

pracowali godzinami w garażu", „sami wykonywali czynności fizyczne, nosili worki na własnych plecach"), stanowią fundament tożsamości firmy.

Tożsamość firmy A jest zatem głęboko zakorzeniona w tradycji (kultura tradycyjna) i odwołuje się do szerszego kontekstu wartości narodowych czy przemian związanych z transformacją społeczno-gospodarczą naszego kraju.

2.1.8. Moralność i etyka a wizerunek firmy A

Kwestia moralności jest związana ze społeczną odpowiedzialnością instytucji biznesowej. W przypadku firmy A jest to szereg działań dotyczących wsparcia inicjatyw społecznych i kulturalnych, ale także odpowiedzialność za pracownika. Firma prowadzi politykę inwestowania w pracownika, wspierania go w rozwoju zawodowym i pozazawodowym oraz wspomagania w procesie zmiany pracy. Pracownik może także korzystać z dość bogatej oferty socjalnej zarówno o finansowym, jak i pozafinansowym charakterze.

2.1.9. Podsumowanie opisu przypadku firmy A

Przypadek firmy A, w porównaniu z pozostałymi organizacjami produkcyjnymi biorącymi udział w badaniu, jest charakterystyczny z uwagi na polskie fundamenty leżące u źródeł kształtowania się jej kultury organizacyjnej. Ten fakt, łącznie z najmniej ustrukturyzowaną i usystematyzowaną sferą procedur z zakresu polityki personalnej, powoduje, że jest to przypadek odmienny od firm S i P. Ponadto wydaje się, że pomimo dążenia przedsiębiorstwa A do wypracowania i ustanowienia bardziej konkretnych reguł odnoszących się do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi, nadal jest to organizacja wyraźnie odróżniająca się od innych firm. Wspomniana firma jest zatem przykładem wdrażania wypracowanych zgodnie z własnymi potrzebami i formułowanych na bazie osobistych doświadczeń pracowników komórki ds. polityki personalnej procedur oraz ogólnie rozumianych metod prowadzenia polityki personalnej, nie zaś przymusowo aplikowanych, pochodzących od zewnętrznych podmiotów zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Wydaje się ponadto, że taki system sprzyja budowaniu pozytywnych relacji wewnątrzorganizacyjnych, a przez to lepszej organizacji pracy oraz wpływa korzystnie na sposób jej postrzegania przez samych członków personelu różnego szczebla, ze względu na poczucie większej autonomii, ale jednocześnie rosnącej transparentności całego systemu. Podsumowując, wydaje się, że firma A, podążając ku rosnącej standaryzacji procedur dotyczących polityki personalnej, idzie jednak ścieżką dla siebie właściwą i kształtowaną zgodnie z jej własnymi potrzebami.

2.2. Opis przypadku firmy – organizacja W

2.2.1. Charakterystyka badań w organizacji W

W niniejszym opisie przedstawiamy firmę W – jest to niepubliczna szkoła wyższa w jednym z miast wojewódzkich. Badanie prowadzono w firmie W od jesieni 2010 do wiosny 2011 r. Polegało ono na przeprowadzeniu trzech wywiadów: z głównym menedżerem oraz dwoma członkami władz – osobą zajmującą się standardami jakości kształcenia oraz osobą odpowiedzialną na sprawy studenckie (jednocześnie kierownikiem jednej z katedr). Wszyscy nasi rozmówcy posiadali wykształcenie wyższe, choć na różnym poziomie (magister, doktor i doktor habilitowany). Część badania stanowiła także obserwacja uczestnicząca jawna, którą odbywaliśmy kilka razy w tygodniu, poprzez fakt uczestnictwa w codziennym życiu organizacji (zob. Kostera, 2012)[2]. Kolejną techniką, wykorzystaną w opisie tego przypadku, była analiza dokumentów, w szczególności tych dotyczących współpracy pomiędzy władzami W a jej pracownikami.

2.2.2. Charakterystyka organizacji W

Organizacja W to uczelnia, która od około dekady funkcjonuje w dużym mieście wojewódzkim. Postępowanie związane z jej zakładaniem wymagało spełnienia wielu formalnych wymagań. Gdy tylko uczelnia została wpisana na listę Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego, podjęła działalność. Powołano wtedy jej senat i rozpoczęły się prace nad rozpoczęciem procesu dydaktycznego.

2.2.3. Narzędzia, systemy, procedury i instrukcje w organizacji W

Pracę tej organizacji regulują zapisy ustawowe, które tworzą pewne ramy funkcjonowania uczelni, ale także jej własne wewnętrzne zasady. Należą do nich regulaminy pracy, wynagradzania, studiowania, organizacyjny i stypendialny. Regulaminy te tworzy, we współpracy z innymi pracownikami, główny menedżer szkoły. One to określają, jak przebiega praca w uczelni oraz jak jest ona administrowana.

---

[2] Stosowaną metodę można określić jako „obserwację retrospektywną". Poprzez fakt uczestnictwa w organizacji badacz wspiera się wiedzą pochodzącą z obserwacji.

Szkoła w ciągu ośmiu lat swego istnienia doświadczyła rozlicznych przekształceń. Było to efektem zmian w ustawach, ale także decyzji wewnętrznych, które miały na celu usprawnienie zarządzania placówką i jej pracą. Jedną z inspiracji do takiej zmiany była różnica zdań pomiędzy głównym menedżerem W a jej ówczesnym rektorem. Wynikała ona z wewnętrznych regulacji, które w tej konkretnej sytuacji nie zapewniały założycielowi (jednocześnie głównemu menedżerowi) satysfakcjonującego go poziomu autonomii decyzyjnej.

> *Mieliśmy w statucie zatwierdzone, że senat jest zwoływany trzy razy do roku* […] *senat zwołuje rektor, no i generalnie rzecz biorąc, jeśli nie rektor, to któryś z prorektorów jest przewodniczącym senatu i nie ma tutaj nic do tego niestety założyciel. A jednocześnie założyciel powołuje i odwołuje rektora i kanclerza po uzyskaniu opinii senatu.* […] *ja chcę odwołać dajmy na to rektora, a on mi mówi „nie, bo ja nie zwołam senatu.* […] *próbowałem wprowadzić zmianę i w ministerstwie bardzo długo na ten temat walczyłem, żeby założyciel miał prawo powołać senat w okoliczności, kiedy chce poddać temu senatowi pod rozwagę cokolwiek* […] *w związku z czym ten zapis zmieniłem, ale bardzo długo z prawnikami ministerialnymi na ten temat dyskutowałem, bo oni nie widzieli możliwości innego rozwiązania. To znaczy nie chcieli dać założycielowi uprawnienia do zwołania senatu. Natomiast poczułem wielką satysfakcję, kiedy przeczytałem w nowej ustawie, że właśnie ten punkt jest tak sformułowany, że założyciel ma prawo zwołać senat w celu zasięgnięcia opinii w sprawach określonych w statucie* [założyciel i główny menedżer szkoły, organizacja W].

W firmie W istnieje kilka procedur, którym podlegają pracownicy. Ze względu na specyfikę uczelni, jedną z nich, w pewnym sensie będącą procedurą zarządzania zasobami ludzkimi, są systemy jakości kształcenia, dotyczące procesu kształcenia. Wynikają one z uregulowań ministerialnych oraz unijnych, lecz także stanowią w pewnym zakresie inicjatywę własną decydentów uczelni. Stosowanie tych regulacji nie jest obowiązkowe, lecz w wyniku wymiany doświadczeń (*benchmarking*) pomiędzy szkołami, rekomendacji konferencji rektorów polskich, zdecydowano się taki system stworzyć. Jest to system wewnętrzny, bazujący na dokumentach ministerialnych i unijnych. Stworzeniem i prowadzeniem tego systemu zajmuje się czteroosobowy zespół ds. jakości. System ten jest ważny z perspektywy zarządzania personelem, ponieważ jego składowe są elementami oceny pracownika.

Istnieją cztery grupy standardów:

1. Dotyczące tego, jak formułowane są programy, tzw. sylabusy.
2. Dotyczące tego, kto uczy, czyli określające standardy pracy nauczycieli akademickich, zawierające m.in. wskaźniki odnoszące się do udziału w działalności organizacyjnej, naukowo-badawczej i własnego rozwoju.

3. Dotyczące sposobów nauczania i przebiegu zajęć.
4. Dotyczące warunków zajęć, np. liczebności grup czy sprzętu multimedialnego.

Wprowadzenie systemu jakości kształcenia spotkało się z protestami pracowników. Zostały one odebrane przez władze W jako brak entuzjazmu, wynikający z dodatkowych obowiązków. Jak mówi główny menedżer W:

> *Nie do końca to* [system jakości kształcenia – przyp. badacza] *było wdrażane, z trudem było wdrażane, bo były protesty. Ludziom się pewnych rzeczy nie chce zrobić.*

Nas, ze względu na tematykę badań, najbardziej interesuje jednak punkt drugi – wymagań stawianych pracownikom. Jak twierdzi członek władz W, osoba zajmująca się jakością kształcenia, pracownicy są świadomi stawianych im wymagań. Ocena ich osiągnięć polega m.in. na tym, że raz do roku muszą dokonać samooceny. Uzupełniają formularz, na którym wymienione są przykładowe osiągnięcia naukowe (np. referaty wygłoszone na konferencjach, awans naukowy) i dydaktyczne (np. liczba wypromowanych magistrów, licencjatów, przyznane nagrody). Nie jest to lista zamknięta, pracownik może dopisać własne, niewymienione osiągnięcia. Procedura ta była tworzona z wykorzystaniem doświadczeń własnych zespołu ds. jakości kształcenia. Była to praca zespołowa, procedurę konsultowano wielokrotnie we własnym gronie, na zasadzie kontaktów nieformalnych (konsultacji indywidualnych, zebrań członków katedr, itd.), zasięgano także opinii kolegium rektora. Nie dokonywano jeszcze analizy przydatności tego narzędzia. Są to bowiem standardy nowe, istniejące dopiero od kilku lat.

Prowadzenie zajęć oceniane jest w trakcie hospitacji. Ich plan ustalają kierownicy katedr, często konsultując się z podwładnymi. Osoby, które przeprowadzają hospitację, kierują się wskaźnikami prowadzenia zajęć. Są one wymienione w obowiązujących standardach. Bierze się pod uwagę np. sylabus czy też zasady współczesnej dydaktyki (wykorzystanie przekazów multimedialnych, inicjowanie aktywności studenta, stymulowanie dyskusji), to czy sposób prowadzenia zajęć służy rozwojowi studentów i ich nauce własnej. Zadaniem hospitującego jest zaobserwowanie szczególnych osiągnięć lub niedociągnięć przy wykorzystaniu wymienionych wskaźników i nie tylko. Wyniki hospitacji zapisywane są na arkuszu, na którym przeprowadzający ją wypisuje także rekomendacje dla wykładowcy. Od kierowników katedr oczekuje się planów doskonalenia dydaktyki.

Trzecim, oprócz samooceny i hospitacji, składnikiem oceny pracownika jest ocena dokonywana przez studentów oparta na siedmiu kryteriach. Władze W utrzymują jednak, że należy do niej podchodzić z ostrożnością, ponieważ – jak stwierdził jeden z naszych rozmówców – rządzi się ona zasadą:

kogo lubię to mu dam, kogo nie lubię to mu przyłożę. I bardzo często studenci piszą nieprawdziwe rzeczy.

W związku z tym, że taki sposób ewaluacji nie jest miarodajny, a na jego podstawie dokonuje się oceny pracownika, powstał pomysł, aktualnie w trakcie realizacji, aby była to ewaluacja elektroniczna, badająca wiele poziomów pracy firmy W – zarówno jednostek, jak i katedr, a także całej szkoły. Z oceny wykładowców przez studentów nie można zrezygnować, ponieważ taki obowiązek nakłada na uczelnie Państwowa Komisja Akredytacyjna. Ponadto uzyskane wyniki ewaluacji analizuje się i główny menedżer szkoły dokonuje na ich podstawie zmian w zatrudnieniu. Jest to bardzo ważny element oceny pracownika, mający duże potencjalne znaczenie dla zatrudnienia, przedłużenia kontraktu oraz wypłaty dodatkowych nagród finansowych.

Regulamin zakłada, że w wyniku oceny pracownik może zostać zwolniony lub nagrodzony, jednak jak do tej pory (prawdopodobnie dlatego, że są to procedury nowe, choć także ze względu na silne przywództwo głównego menedżera i założyciela W) nie zostały one zastosowane. Ocena pracownika ma charakter opisowy, jakościowy i przeprowadzają ją kierownicy katedr.

Także podczas tworzenia procedury dotyczącej stanowisk pracy, czyli obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności, konsultowano ją z osobą zajmującą się jakością kształcenia, lecz zasugerowane przez nią zmiany miały raczej charakter kosmetyczny. W tworzeniu opisu stanowisk korzystano ze standardów kształcenia.

Procedury W dotyczące standardów kształcenia, także te, na których opierają się oceny pracownicze, są tworzone zgodnie z zasadami niemieckich, polskich i angielskich norm dotyczących procedur obecnych w szkolnictwie wyższym. Pochodzą one głównie ze szkoleń, w których uczestniczyła osoba odpowiedzialna za ich wdrożenie. Procedury mogą powstawać także oddolnie. Jeśli pracownik zdecyduje się na stworzenie jakiejś procedury, która porządkuje jego pracę, wówczas jest ona opisywana w kategoriach niemieckich, polskich, angielskich standardów czy formularzy dotyczących procedur.

Istniejące w organizacji W procedury raczej nie są usuwane, są natomiast zmieniane (aktualizowane) także w wyniku sugestii pracowników, dotyczących np. tego, że określona informacja jest zbędna. Bardzo często, zdaniem prorektor ds. jakości, aktualizowane są załączniki i formularze.

W miarę jak rozwijała się organizacja W, zaczęły powstawać procedury umożliwiające zarządzanie kadrami. Dotyczą one dwóch rodzajów pracowników – naukowych i administracyjnych. W okresie badania zaczęto wprowadzać formalne charakterystyki stanowiska pracy. Obejmują one czynności, obowiązki, uprawnienia, zakres odpowiedzialności i podległość służbową. Są to wszystkie wymagania odnoszące się do danego stanowiska służbowego zebrane w jednym dokumencie. Ten formularz tworzony był najpierw dla pracowników administracyjnych, gdyż mają oni bardziej jednolite i konkretne zadania. Działalność

naukowa i dydaktyczna jest, zdaniem władz uczelni, znacznie trudniejsza do opisania i oceny. Dlatego praca nad opisem tych stanowisk trwa dłużej. Charakterystyka stanowiska pracy tworzona jest w następujący sposób: w przypadku pracowników administracyjnych opisuje się wszystkie aktualnie wykonywane przez nich czynności. Wynikają one z zapotrzebowania organizacji na konkretne prace. Najpierw zatem określone działanie było przez pracownika wykonywane jednorazowo, później, w miarę rozwoju W, wykonywanie tej czynności zaczęło się powtarzać. Z tych powtarzanych działań stworzone zostało miejsce pracy, które „zawiera" te właśnie czynności i uprawnienia opisane w charakterystyce stanowiska.

Inaczej przeprowadzono opis pracy nauczycieli akademickich. Jak stwierdził członek władz W, zajmujący się sprawami naukowymi, to z nimi są największe problemy, ponieważ w odróżnieniu od pracowników administracyjnych trudno forsuje się wśród nich nowe rozwiązania.

Najtrudniej zaś jest zaktywizować naukowców utytułowanych i wiekowych, którzy nie biorą udziału w życiu uczelni, niekiedy negując wprowadzane zmiany, które w ich przekonaniu prowadzą do nadmiernej biurokracji i ograniczają swobodę w podejmowaniu decyzji.

> *Problemem są pracownicy utytułowani i wiekowi jednocześnie, prawda? To jest poważny problem, jak ich osadzić w tych działaniach organizacyjnych. Dydaktycznie się oczywiście świetnie realizują, niektórzy, powiedzmy, także naukowo na rzecz uczelni, ale w takich powiedziałbym kwestiach codziennych, organizacyjnych tych ludzi właściwie nie ma i nie bardzo mogę ich w cokolwiek włączyć* [kierownik katedry, członek władz odpowiedzialny za sprawy dydaktyczne, organizacja W].

Obowiązki pracowników akademickich wynikają w większej mierze z ustawy, kodeksu etycznego, regulacji wewnętrznych, procedur dotyczących jakości kształcenia. Inne uregulowania sa efektem regulacji senatu W. Niektóre z nich można określić w większym stopniu (np. dydaktyczne), inne w mniejszym (naukowe). Oceny pracy naukowo-badawczej dokonuje się na podstawie uzyskiwanych przez zatrudnionych wyników. Tworzenie tej procedury polegało głównie na zebraniu uregulowań obecnych w różnych dokumentach i stworzeniu jednego formularza. Część charakterystyki stanowiska pracy jest wspólna dla wszystkich pracowników, część stanowi specyfikę pracy wykonywanej na danym stanowisku. Charakterystyki stanowisk stworzył główny menedżer W, zasięgając opinii swoich współpracowników.

Oprócz podziału na pracowników administracyjnych i akademickich istnieje także podział w tej drugiej grupie. Nauczyciele akademiccy dzielą się na osoby zatrudnione na etat (około 20–30 osób) i na umowę o dzieło (około 100 osób). Procedura oceny pracownika miała zachęcić tych drugich do większego zaangażowania się w prace i różne przedsięwzięcia uczelni, gdyż wysokie oceny

uzyskiwane przez zatrudnionych „na umowę" miały zwiększać szansę na uzyskanie przez nich etatu. Nie udało się to jednak, głównie z powodu ograniczeń i regulacji odgórnych. Jak powstawała procedura oceny pracownika, opisuje poniższa wypowiedź przedstawiciela władz W:

> *poprosiłem kierowników katedr o wypowiedzenie się,* […] *oprócz tego powołałem komisję składająca się z pracowników tych trzech katedr, która miała nad tą procedurą usiąść, pochylić się i tam merytorycznie nad tym popracować, żeby wygenerować jakiś dokument, od którego potem rozpocznie się taka lub inna działalność. I taki dokument powstał, tylko tyle, że on miał inną postać niż mój zamysł wyjściowy.*

W firmie W deklarowane jest nagradzanie, np. zatrudnienie osoby pracującej dotychczas na umowę o dzieło, natomiast karanie raczej poprzez odebranie nagrody – premii uznaniowej, o której decyduje główny menedżer uczelni. Premia ta jest wypłacana comiesięcznie, chyba, że pracownik nie wywiąże się ze swoich obowiązków. Inną stosowaną sankcją jest zwolnienie pracownika.

W firmie W istnieją także procedury będące konsekwencją decyzji podejmowanych autonomicznie przez jej władze. Zdarzają się jednak oddolne sposoby regulowania, porządkowania, procedury tworzone przez samych pracowników.

Wprowadzanie zmian czy decyzji władz uczelni w życie przebiega powoli, jest procesem długotrwałym, czasami zachodzi w stosunku do pojedynczych pracowników, potem do całych działów. Tak było np. w przypadku pracy w sobotę. Z początku pracownicy byli niechętni wobec tego pomysłu, w końcu zgodzili się na to rozwiązanie. Jak twierdzi główny menedżer w firmie „*wszyscy są bardzo zadowoleni, nie miałem żadnych protestów*".

2.2.4. Analiza kultury organizacyjnej w instytucji W

Najważniejszymi deklarowanymi wartościami, na których opiera się funkcjonowanie uczelni, są współpraca, motywacja pracowników i uczciwość. Według głównego menedżera nieszczerość i chęć „ugrywania" indywidualnych interesów niszczy organizację. Pod pojęciem „własnych interesów" rozumie się najczęściej interesy i dążenia sprzeczne z polityką władz. Wartością deklarowaną w firmie W jest także efektywna komunikacja. Jak wynika z obserwacji, oznacza ona niejednokrotnie gotowość do nieustannego monitoringu przychodzących wiadomości elektronicznych i szybkiej realizacji zawartych w nich zadań.

Władze uczelni mówią o dobrym funkcjonowaniu szkoły, jeśli generuje ona zyski, które można przeznaczyć na inwestycje, przede wszystkim zatrudnianie profesjonalnej kadry, to ona jest bowiem podstawą funkcjonowania tej

organizacji. Uczelnia musi mieć także własne zaplecze i infrastrukturę. Można stwierdzić, że w momencie badania przekonanie to przybierało głównie formę deklaracji. Pomimo zmian infrastrukturalnych trzy istniejące w W katedry dysponowały jednym pokojem, odczuwalne były braki lokalowe oraz sprzętowe, katedry w ocenie badanych nie dysponowały komputerami i programami do pracy naukowej i dydaktycznej.

Jeśli chodzi o obecność na rynku, to swoją pozycję szkoła kształtuje poprzez organizowanie „widocznych" wydarzeń, takich jak konferencje, prowadzenie badań diagnostycznych, działania biznesowe i współpracę z innymi podmiotami, w tym organizacjami charytatywnymi. Jak twierdzi jeden z przedstawicieli władz, takie działania „*dobrze owocują przy naborze*". Za najważniejszą w istnieniu szkoły uznaje się dobrą opinię na rynku, co pozwala wnioskować o utylitarnych intencjach leżących u podstaw powyższych działań. Pomimo posiadania certyfikatów czy dzieł naukowych na koncie, tak naprawdę miejsce uczelni na rynku uzależnione jest od opinii studentów, która przekłada się na liczbę chętnych do rozpoczęcia na niej studiów.

2.2.5. Źródła wiedzy, z których czerpie się w organizacji W inspiracje do konstruowania polityki personalnej oraz procedur i narzędzi ZZL

Władze uczelni inspirują i kierują się w zarządzaniu, w tym zarządzaniu zasobami ludzkimi, autobiografią menedżera światowej sławy. Większości pracowników poleca się zapoznanie z tą lekturą i pracę według opisanych tam technik poprawiających jej efektywność. Ten sposób zarządzania, oparty na określonych narzędziach, główny menedżer szkoły wprowadził we wszystkich właściwie działach uczelni. Jest on traktowany jako naturalny i najbardziej efektywny z perspektywy zadań firmy W i jej sukcesu na rynku. Z jednej strony główna osoba zarządzająca deklaruje partycypację w zarządzaniu, z drugiej jednak wiele wskazuje na to, że jest silnym liderem, o czym świadczą takie sformułowania, jak: „*ludzie podążają za menedżerem*, *pracują moim naturalnym sposobem pracy*", ale i konsekwentne dążenie do realizacji swoich zamierzeń. Jak sam twierdzi, nie można pracować z osobami, z którymi współpraca się nie układa, nie ma komunikacji.

> *Są ludzie, z którymi współpracuję natychmiast bardzo dobrze i tacy, z którymi mi się nie układa. I właściwie wiem na pewno, że nie można pracować w ten sposób, bo to jest udręka. Z osobami, z którymi nie mam komunikacji, jeśli po prostu nie umiemy dojść do wspólnego, że tak powiem, czy rozwiązania, problemu czy stanowiska* […] *to po prostu to jest hamulec, taki hamulec, który nie pozwala jechać dalej* [założyciel i główny menedżer szkoły, organizacja W].

W filozofii zarządzania głównego menedżera sytuacja, w której nie ma wspólnego stanowiska, stanowi hamulec dla rozwoju W. Bardzo ważnym elementem współpracy, na podstawie którego najważniejsza osoba zarządzająca ocenia swoich pracowników, jest zaufanie. Kryterium zaufania pozwoliło na wyodrębnienie niewielkiej grupy kilku najbliższych współpracowników, którzy są realizatorami polityki menedżera szkoły i nadzorują wprowadzanie inicjowanych przez niego zmian.

Ten system zarządzania ewoluował w wyniku doświadczeń i konieczności radzenia sobie z kolejnymi problemami, które pojawiały w toku działalności W. Na przykład poczynania na rzecz wzrostu samodzielności pracowników okazały się bardzo potrzebne, gdy główny menedżer był ze względów osobistych wyłączony z pracy uczelni na pewien czas. Pracownicy musieli osobiście podejmować decyzje. Jak sam przyznaje, dużo zależy tylko od niego, a także od ludzi, których sam dobierał. W szkole nie pracują, jak to określił, ludzie przypadkowi. Byli oni poddawani różnym metodom selekcji. Na przykład jedna z pracownic akademickich została zatrudniona na pół etatu i wdrażana do pracy przez trzech wykładowców. Była to „*chyba najbardziej przećwiczona osoba*", która jednak stwierdziła, że: „*mnie to bardzo dużo nauczyło*". Według głównego menedżera szkoły jest to metoda pozwalająca wybrać osoby, które nie będą pracowały tylko dla pieniędzy, ale także dlatego, że w tej konkretnej szkole znalazły swoje „miejsce na ziemi".

Główny menedżer szkoły za jeden z najkorzystniejszych sposobów kierowania organizacją uznaje zarządzanie poprzez delegowanie decyzji.

> *W momencie, kiedy to zaczęło się rozrastać – na początku tylko i wyłącznie ja decydowałem, tylko i wyłącznie ja zatrudniałem ludzi, tak? W pewnym momencie, kiedy ludzi było więcej – ja już w tej chwili dyrektorowi do spraw informatycznych nie wciskam się* […] *nie decyduję bezpośrednio o tym, co on wymaga od swoich pracowników* […] *nie przede mną pracownicy sprawozdają, za to dyrektorzy sprawozdają* [założyciel i główny menedżer szkoły, organizacja W].

W wyniku obserwacji można jednak stwierdzić, że główny menedżer podejmuje decyzje bezpośrednio, czasem także bez konsultacji z kierownikami katedr i innymi osobami, które formalnie cieszą się samodzielnością decyzyjną. Przekonanie najważniejszej osoby zarządzającej szkołą o konieczności zapoznania się z większością podejmowanych przez jego podwładnych decyzji, jak również ingerencji w ich przebieg, sprawia, że pracownicy wątpią niekiedy w trafność własnego osądu i mają potrzebę konsultacji większości swoich pomysłów i działań. Warto nadmienić, że założeniem głównego menedżera jest nadzorowanie pracy, przy jednoczesnym pozostawianiu dużej swobody pracownikom. W rzeczywistości jednak rządzi on twardą ręką, często korzystając z motywatorów negatywnych.

Zwolnienia z pracy wywołują u pozostałych pracowników poczucie zagrożenia i pełnią funkcję kontroli zachowań, doprowadzając często do pełnego podporządkowania się władzom organizacji.

2.2.6. Analiza władzy organizacyjnej w instytucji W

Władzę formalną w firmie W sprawują główny menedżer szkoły (założyciel), rektor i senat. Zgodnie z ustawą założyciel może nadzorować pracę uczelni w zakresie określonym w statucie. Rolą senatu jest decydowanie w kwestiach merytorycznych, dotyczących np. programu studiów. Rola rektora polega na organizowaniu pracy w kwestiach dydaktyki i spraw naukowych. Może on w tym celu powołać prorektorów, czyli pełnomocników do określonych działań. W ramach W takich prorektorów jest troje. Zajmują się oni kolejno: kwestiami programowymi i naukowymi, dydaktycznymi i studenckimi oraz jakością kształcenia. Rektorowi podlegają także rzecznik osób niepełnosprawnych oraz biblioteka. Sprawami bieżącymi związanymi z działalnością dydaktyczną i naukową zajmuje się kolegium rektorskie. To rektor wybiera osoby, z którymi współpracuje i które chce zatrudnić do prowadzenia określonych działań dydaktyczno-naukowych. Musi on jednak ściśle współpracować z głównym menedżerem. Najważniejszy menedżer zarządza sprawami finansowymi i administracyjnymi szkoły, jak również podejmuje ostateczne decyzje w kwestiach personalnych (zatrudnienia, wprowadzania zmian w zakresie treści umów o pracę, a także ich rozwiązywania). Stanowisko to zajmuje od początku istnienia W jej założyciel. W strukturze uczelni główny menedżer nadzoruje pracę kilku działów: administracyjnego i finansowego, działu promocji i PR, administracyjno-gospodarczego, technicznego i informatycznego. Ponadto sprawuje kontrolę nad pracą doradców i kwestora. W uczelni zadania związane z obsługą finansową realizuje firma zewnętrzna, zajmująca się księgowością.

W ma strukturę bezwydziałową. Na początku jej działalności istniały bowiem dwa zbliżone pod względem merytorycznym kierunki studiów. W momencie, gdy został wprowadzony kolejny kierunek, pojawiła się konieczność stworzenia katedr. Zostały one powołane, aby zarządzać określoną grupą pracowników-wykładowców na danym kierunku. Rola kierowników katedr polega na współpracy z osobą odpowiedzialną w W za dydaktykę. Kierownicy katedr odpowiadają za sporządzenie programów nauczania, które następnie są zatwierdzane przez tę osobę i senat. Według tych programów przebiega tok studiów na poszczególnych kierunkach.

Główny menedżer szkoły kontroluje pracę swoich podwładnych w sposób zdecydowany i ostateczna ocena ich osiągnięć należy do niego. Procedury są stosowane, ale zazwyczaj jedynie do czasu, kiedy spełniają swoje zadanie. Takim przykładem jest fundusz stypendialny dla pracowników nauki. Został on opracowany i działał według określonych procedur.

Wprowadziliśmy dwa, trzy lata temu fundusz wspierania nauki, tak żeśmy to nazwali. Zrobiliśmy bardzo, wydawałoby się, szczegółowy opis regulujący kto, komu, jak się powołuje komisję, na co będą te pieniądze przeznaczane. Były to tak zwane granty wewnętrzne. Czyli komisja była powoływana, przewodniczył jej stale rektor […] *ludzie składali wnioski klasyczne – na co, po ile, co z tego ma wyniknąć i otrzymywali bądź całość, bądź mniej, no i to po prostu tak szło. Po pierwszym roku ja zacząłem troszeczkę protestować, ponieważ te środki nie były tak spożytkowane, jak były zaplanowane* […] *stwierdzali, że to niekoniecznie jest złe, bo jak komuś zostało, miał zaplanowany wyjazd na konferencję, ale zamiast tego wyjazdu to on sobie zrobił tłumaczenie czegoś tam. Ja mówię – ja się nie zgadzam, to powinno przejść jeszcze raz normalną procedurę* […] *bo jeśli jest jakiś wybór i działa komisja, to musi być przejrzyste i bardzo jednoznacznie przyznane, potem skontrolowane* […] *zrobiliśmy kontrolę, pokazaliśmy błędy, a i tak był protest.* […] *zaczęły się tak totalne głupoty* […] *że po dwóch latach znieśliśmy ten fundusz* [założyciel i główny menedżer szkoły, organizacja W].

Należy tutaj zaznaczyć, że działania naukowe nie są wspierane finansowo przez szkołę. Jedynym źródłem finansowania są granty zewnętrzne.

2.2.7. Badanie procesów interakcyjnych zaangażowanych w wytwarzanie założeń polityki personalnej oraz konkretnych narzędzi ZZL w instytucji W

Ważnym elementem zarządzania szkołą są katedry. Jak wspomnieliśmy, są one nowym pomysłem uczelni i w momencie badania funkcjonowały dopiero od kilku miesięcy. Zarządzanie kadrą akademicką poprzez pracę w katedrach wiązało się z wypróbowywaniem wielu rozwiązań. Część z nich pochodziła z innej, państwowej uczelni, jednak nie wszystkie wzorce mogły zostać stamtąd zaczerpnięte, ze względu na różnice w strukturze organizacji. Samo tworzenie katedr rozpoczęło się od kuluarowych rozmów, wynikających z konieczności znalezienia sposobu na poradzenie sobie ze zmianami wewnątrz uczelni – uruchomieniem kolejnego kierunku. Następnie pomysł ten został przedstawiony na posiedzeniu senatu i tam przedyskutowany. Jak już wspomniano, formuła działania katedr w momencie badania ciągle pozostawała w fazie prób.

W zarządzaniu kadrą naukową występowała pewna przeszkoda. Według władz W jedna z katedr rościła sobie prawa do większej samodzielności, bojkotowała lub znacznie spowalniała niektóre działania wewnątrz uczelni czy wręcz narażała ją na szkody wizerunkowe. Jak opisuje te działania przedstawiciel władz W:

Kierownik: *Mamy opozycję, taką zupełnie irracjonalną opozycję, prawda, to są ludzie, którzy spiłują gałąź, na której siedzą.*
Badaczka: *A jak sobie państwo radzicie z tym, bo powiedział pan, że w wyniku działań tej grupy tworzy się czasem korek organizacyjny? Jak sobie państwo radzicie, żeby ten korek odetkać?*
Kierownik: *Mamy co tydzień spotkania kolegium rektorskiego, na którym są te rzeczy omawiane, istnieje możliwość na co dzień wykorzystywana, komunikacji mailowej, w sytuacjach wymagających podejmowania jednoznacznych decyzji, ja piszę stosowne pisma do kierowników katedr zalecając wykonanie takich lub innych zadań, uściślając terminy wykonania. Generalnie ja wolałbym unikać takich sytuacji, właśnie takiego zarządzania odgórnego „masz zrób". Właśnie wolałbym, żeby to było tak, że będziemy coś wspólnie wypracowywali, jakiś pomysł na funkcjonowanie. Z tym, że znowu, jak są wspólne pomysły, te mechanizmy demokratyczne zaczynają działać, to wszystko się ciągnie jak flaki z olejem, ja mam inny temperament, dla mnie to jest po prostu za wolno* […] *takie właśnie demokratyczne rozwiązania moim zdaniem nie sprzyjają organizacji. Ona dobrze będzie chodziła wtedy, jeśli będzie, no w miarę rozsądna, przemyślana decyzja i szybka realizacja.*

Rozwiązywanie problemów z katedrą w opozycji przyjmuje czasem bardzo sformalizowany kształt. Jeśli, zdaniem decydentów, nie skutkują rozmowy, pracownicy są zobowiązani do odniesienia się do określonych kwestii na piśmie. Nie sprzyja to temu, co jeden z przedstawicieli władz W nazwał „rodzinnym zbliżeniem", które – jego zdaniem – powinno panować w organizacji, aby mogła ona dobrze funkcjonować i się rozwijać. Innymi ważnymi elementami według niego są: klimat, żeby ludzie nie patrzyli na siebie wilkiem, współpraca, porozumienie, dobre relacje interpersonalne. Są to wartości w dużej mierze bardziej deklarowane niż realizowane.

2.2.8. Podsumowanie opisu przypadku organizacji W

Polityka personalna W zdaje się wynikać z szerszego założenia, jakie jej władze przyjęły na temat natury człowieka (pracownika) stanowiącego element założeń podstawowych w myśl modelu Edgara Scheina (1985). Można by powiedzieć, że w stosunku do większości pracowników zakłada się, że są to osoby niechętne do pracy, mające swoje partykularne interesy. Z przyjęcia takiego założenia wynika styl sprawowania władzy, oparty na kontroli. Objawia się to zarówno tworzeniem wielu procedur (które dają kontrolę formalną), jak i uchylaniem czy też obchodzeniem tychże procedur, gdy są one przeszkodą w sprawowaniu władzy nad pracownikami.

Część procedur ma pochodzenie zewnętrzne, wynikające z realizacji zapisów oświatowych. Ze względu na charakter organizacji wiele jej działań regulowanych jest przez ustawy lub rozporządzenia ministerialne. Drugie źródło pochodzenia procedur to inicjatywy wewnętrzne uczelni. Pomysły dotyczące takich procedur pochodzą zarówno od władz uczelni, jak i od jej pracowników, którzy w ten sposób starają się uporządkować swoją pracę. Jak jednak wynika z danych, procedury mają charakter podrzędny w stosunku do decyzji władz szkoły, w szczególności jej głównego menedżera. Regulacje biorące swe źródło zarówno w ustawach, jak i w inicjatywach oddolnych, są obchodzone, uchylane lub oficjalnie likwidowane, jeśli tylko okazuje się, że stanowią przeszkodę w sprawowaniu silnej władzy przez głównego menedżera. Procedury są zatem traktowane jako regulacje pomocnicze, czyli takie, które mogą działać, dopóki ich realizacja nie stoi na przeszkodzie woli władz W. Ich znaczenie jest zatem drugorzędne i są one podporządkowane poszczególnym decyzjom władz. Powoduje to, że pracownicy traktują procedury jak zło konieczne, są niechętni wprowadzaniu kolejnych zmian i realizują wymagania tych procedur z konieczności, lecz regulacje te nie dają im pewności ani praw. Procedury służą zatem jednej grupie – władzom uczelni. Pracownicy nie znajdują w nich wskazówek, reguł, których mogliby się trzymać jako pewnych stałych, stabilnych zasad.

Na przykładzie organizacji W widzimy także rozwój procedur od czasu, gdy była to jednoosobowa firma, aż do chwili, gdy przerodziła się w organizację zatrudniającą (w różnych formach) około 130 pracowników. Procedury wprowadzane były systematycznie, głównie w celu usprawnienia pracy, ale także po to, aby stworzyć reguły zobowiązujące pracowników do określonych zachowań. Im bardziej zróżnicowana była struktura organizacji, tym więcej powstawało w niej procedur. Nie spowodowało to jednak, że władze zrezygnowały z tzw. ręcznego sterowania organizacją.

2.3. Opis przypadku firmy P

2.3.1. Charakterystyka badań w firmie P

Przeprowadzona etnografia organizacji realizowana była przez trzech badaczy. Wykorzystano podstawowe techniki etnograficznego gromadzenia danych, z czego najważniejsza była obserwacja jawna nieuczestnicząca, realizowana na miejscu w zakładzie P i skoncentrowana na pracy działu ZZL oraz zespołu zarządzającego zakładem. W sumie badacze spędzili około 100 godzin na miejscu, gromadząc notatki oraz prowadząc rozmowy etnograficzne z pracownikami firmy.

Obserwacji i analizom poddano także dwa spotkania grupy zarządzającej, oba poświęcone problematyce zmian i wdrożeń reorganizujących pracę zespołów produkcyjnych. Podczas badania uzyskano również dostęp do niektórych wewnętrznych dokumentów firmy, poddano je analizie oraz omówiono z pracownikami działu ZZL w celu doprecyzowania i głębszego zrozumienia istoty procedur, do których dokumenty te się odnosiły. Drugim kluczowym źródłem informacji były wywiady swobodne przeprowadzone z pracownikami firmy. Rozmówcami wywiadów były cztery osoby, kierownik działu ZZL, kierownik działu jakości, specjalista działu ZZL oraz kierownik produkcji. Taki dobór rozmówców miał zapewniać dostęp do informacji zarówno ze strony osób odpowiedzialnych za tworzenie i rozwijanie procedur ZZL (pracownicy działu ZZL), jak i głównych odbiorców tych procedur, opierających swoje działania zarządcze na tych właśnie wytycznych i stosujących dedykowane narzędzia (kierownicy działów). Wśród rozmówców znalazły się dwie kobiety i dwóch mężczyzn.

2.3.2. Charakterystyka firmy P

Firma P to zakład produkcyjny należący do holenderskiego koncernu RP. Wchodzi w skład grupy fabryk P Polska z sektora oświetleniowego, jako jednostka biznesowa elektroniki oświetleniowej. Zakład produkuje zaawansowany osprzęt sterujący do lamp wyładowczych, świetlówek, lamp halogenowych oraz LED, kierując swoją produkcję zarówno do klientów rynku wtórnego, jak i na rynek poddostawców (OEM).

Zakład został zbudowany od podstaw i otwarty w roku 2001, jako usamodzielnienie grupy biznesowej Lighting, dotychczas wchodzącej w skład kompleksu fabrycznego P Lighting w mieście P. Stopniowo, wraz z rozwojem fabryki, zakład usamodzielniał się, zyskując coraz większą niezależność od centralnego zakładu P w mieście P. W chwili obecnej P stanowi autonomiczną fabrykę, realizującą zadania w ramach grupy biznesowej elektroniki oświetleniowej (z zarządem w Holandii) i jest jedynie administracyjnie przypisany do kompleksu fabryk P w mieście P, i – szerzej – do oddziału P. Ta zmiana podległości strukturalnej zakładu miała kluczowe znaczenie dla jego funkcjonowania, zwłaszcza w zakresie zarządzania. Dyrektor fabryki wraz z jej oddzieleniem od zakładu centralnego w mieście P zyskał dużą autonomię w odniesieniu do decyzji organizacyjnych, proceduralnych i kadrowych. Tym samym wszystkie działy, w tym także dział ZZL, uzyskały możliwość wypracowywania i wdrażania własnych projektów rozwojowych, procedur oraz narzędzi.

Początkowo, w momencie wydzielenia P z organizacji centralnej w mieście P, zakład zatrudniał około 800 pracowników (połowę stanowiła przeniesiona grupa biznesowa LE, a połowę nowo zatrudnieni). Z każdym rokiem zwiększano

zatrudnienie. Aktualnie, po fluktuacjach związanych z kryzysem światowym oraz reorganizacją firmy, fabryka zatrudnia około 1,5 tys. pracowników.

Obecnie fabryką kieruje nowy dyrektor (od roku 2010) wraz z zespołem zarządzającym, składającym się z kierowników działów produkcji, utrzymania ruchu, jakości, rozwoju, logistyki, bazy zaopatrzeniowej, wdrożeń i kontroli finansowej. W związku ze zmianami struktury kadrowej zakładu oraz przeobrażeniami systemowymi, w roku 2011 z zespołu zarządzającego usunięte zostały stanowiska menedżerów ds. komunikacji oraz menedżera ZZL. Aktualnie funkcje związane z komunikowaniem w zakładzie realizuje jednoosobowy specjalista ds. komunikacji, natomiast funkcje zarządzania zasobami realizowane są przez dział kadr, kierowany przez menedżera personalnego (o zaszeregowaniu w strukturze organizacji niższym niż menedżer ZZL). Do czasu tych zmian zakład P wyróżniał się spośród innych zakładów produkcyjnych P w Polsce rozbudowanym działem ZZL, zarządzanym przez menedżera ZZL o wysokim zaszeregowaniu organizacyjnym. Pod koniec roku 2010 zarząd w Holandii wraz z zarządzającymi zakładem uznali, że stopień rozwinięcia i ujednolicenia systemów ZZL w ramach korporacji nie wymaga utrzymywania tak rozwiniętego i samodzielnego działu zasobów ludzkich, a jego funkcje nadzorowania realizacji procedur ZZL mogą być z powodzeniem realizowane przez szeregowych specjalistów koordynowanych przez menedżera personalnego.

Zakład, dzięki elastycznemu zarządzaniu, dość łagodnie przeszedł okres kryzysu na rynkach światowych w latach 2008–2010, był zmuszony do redukcji zatrudnienia, głównie pracowników produkcyjnych, ale zachował trzon kadry, nie zmieniając jednocześnie obsady stanowisk kluczowych, w tym kierowniczych. Aktualnie moce produkcyjne są wykorzystywane optymalnie, zakład bije rekordy produkcji, nie tracąc na wskaźnikach jakościowych.

2.3.3. Charakterystyka działu zarządzania zasobami ludzkimi firmy P

Działem ZZL w badanej fabryce P kieruje menedżer personalny. Osoba ta dysponuje podległym jej zespołem, który składa się z trzech osób. Dwie z nich zajmują się sprawami administracji personalnej, takimi jak rozliczanie czasu pracy, przepływ dokumentów, sporządzanie umów i dokumentów personalnych dotyczących wszelkich transferów (tzw. ZZL transakcyjny), oraz jednej osoby z tak zwanego miękkiego ZZL-u (tzw. *ZZL generalist*).

W strukturze organizacyjnej P zakładowy dział ZZL hierarchicznie podlega dyrektorowi personalnemu odpowiedzialnemu za koordynację pracy działów ZZL wszystkich zakładów P Lighting w Polsce. Osoba ta, dzięki pełnieniu funkcji koordynującej, na wiele procesów patrzy z perspektywy całej Polski,

w jej więc interesie było wprowadzenie możliwie dużej standaryzacji. Równolegle dział ZZL w zakładzie jest podległy menedżerowi ZZL dla wszystkich jednostek biznesowych o danym profilu produkcji (elektroniki oświetleniowej) z centrali korporacji w Holandii. Menedżer ten zajmuje się także zakładami produkcyjnymi w Meksyku, w Szanghaju, w Chinach, co również sprzyja standaryzacji procedur i informacji. Kolejną osobą, której podlega dział ZZL w zakładzie, jest menedżer ZZL zajmujący się wszystkimi procesami zarządzania zasobami ludzkimi w skali korporacji, dla gałęzi oświetleniowej. Podległość wielu osobom na różnych szczeblach organizacyjnych powoduje **konieczność konsultowania decyzji** dotyczących procedur personalnych, a także sprzyja standaryzacji i synchronizacji wdrażania procedur w różnych zakładach P Lighting.

Ponadto w mieście P istnieją dwa zakłady produkcyjne P. Dlatego też działy ZZL obu zakładów współpracują. Raz w tygodniu organizowane są spotkania, w których udział bierze tzw. ZZL miękki, kierowniczka działu płac i kierowniczka działu kadr. Powoduje to kolejne ograniczenie samodzielności menedżera ZZL i konieczność konsultowania oraz współpracy. Jest to spowodowane tym, że pracownicy obu zakładów P w mieście informują się nawzajem o swoich zarobkach, premiach i dlatego pewne decyzje tego typu muszą być ujednolicane. Zarówno podległość hierarchiczna w organizacji, jak i dążenia poszczególnych osób zajmujących się zarządzaniem ZZL wywołują rosnącą standaryzację procedur ZZL.

Dział zarządzania zasobami ludzkimi zajmuje się procesami personalnymi, które koordynuje, jest także odpowiedzialny za ich wdrożenie i ciągłą aktualizację, tak aby menedżerowie postępowali zgodnie ze zdefiniowanymi zasadami, procedurami itd. Dział ma także za zadanie wprowadzać usprawnienia w te procesy, ponieważ jest elementem korporacji i otrzymuje gotowe narzędzia. Narzędzia te zostają dopasowane do warunków polskich, czyli przede wszystkim tłumaczone z języka angielskiego, a także dostosowywane do polskich wymagań prawnych czy kulturowych, a także do sytuacji danego zakładu pracy, np. jego wielkości czy profilu działalności. Polityka korporacji polega na tym, aby procedury obowiązujące kadrę kierowniczą wyższego szczebla (tzw. *grade* 50 plus) były zestandaryzowane. Jeśli chodzi o tzw. pracowników tabelowych (pracownicy niższego szczebla w organizacji), to dział ZZL ma większą dowolność w tworzeniu procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

> *Tu mamy jakby dwa, dwie możliwości. Z jednej strony jesteśmy korporacją, krótko mówiąc dostajemy pewne wytyczne z korporacji, dla pewnego poziomu zatrudnienia są wypracowane wspólne narzędzia, które jak ja to mówię tłumaczymy z polskiego na nasze, z angielskiego na polskie, a później z polskiego na nasze, żeby nam się to ładnie z innymi narzędziami, procesami łączyło, natomiast dla pewnego poziomu zatrudnienia mamy dosyć dużą swobodę*

działania, czyli mówię o takich grade'u *50 w górę, kadra kierownicza, to tutaj staramy się bardziej iść w kierunku* two words one *P (niewyraźne), pewnej standaryzacji, natomiast jeśli chodzi o pracowników, że tak powiem, bardziej operacyjnych my na to mówimy „pracownicy tabelowi", bo mamy tutaj dwa systemy: wynagradzania – to mamy tutaj większą swobodę, więc to jest taki raj dla nas* [menedżer personalny, firma P].

Pracownicy działu ZZL postrzegają się jako „*interfejs w kontakcie z klientami*". Klientami działu ZZL jest kadra zarządzająca zakładu, która za pomocą narzędzi uzyskanych od działu zarządzania zasobami ludzkimi może kierować podległymi pracownikami. Są to przede wszystkim: dyrektor zakładu, kierownicy działów, kierownicy sekcji i liderzy grup produkcyjnych.

Oczywiście jesteśmy tutaj [...] *takim interfejsem między pracownikami, jeśli nie są w stanie albo pojawiają się jakieś konflikty między kierownikiem a pracownikiem. Pojawia się też taka nasza rola mediacyjna. Stoimy na straży przestrzegania prawa pracy, procedur korporacyjnych i lokalnych, i usprawniania wszelkich procesów, czyli idziemy od zatrudniania, selekcji, rekrutacji, wdrażania, oceniania, motywowania, rozwijania, awansowania, zarządzania sukcesją na stanowiska kluczowe, no i ewentualne kwestie dotyczące rozstawania się z pracownikiem, outplacement, zwolnienia grupowe i tego typu procesy, czyli cały przekrój, jak ja mówię od podcierania pupy po strategie albo odwrotnie od strategii po podcieranie pupy* [menedżer personalny, firma P].

Dział ZZL stoi też na straży przestrzegania prawa pracy, procedur korporacyjnych tudzież lokalnych i usprawniania wszelkich procesów, zaczynając od zatrudniania, selekcji, rekrutacji, wdrażania, oceniania, motywowania, rozwijania, awansowania, zarządzania sukcesją na stanowiska kluczowe, a także ewentualnych kwestii dotyczących rozstawania się z pracownikiem, *outplacement*, zwolnień grupowych. Inne obszary działania ZZL to badanie zaangażowania, różnego typu ankietyzacja, procesy komunikacyjne oraz przepływ informacji (gazetka, strony internetowe). W tym celu menedżer zarządzania zasobami ludzkimi w badanej organizacji powołała *communication* menedżera, którego zadaniem jest zarządzanie stronami internetowymi, gazetką lokalną, tablicą informacyjną, organizacją różnego rodzaju *eventów* (konkurs plastyczny, piknik, święta, kuligi, spływy kajakowe itp.). Osoba ta nie jest formalnie podległa działowi personalnemu, lecz dyrektorowi. Jest ona członkiem zespołu zarządzającego, dlatego uzyskuje informacje z samego centrum podejmowania decyzji. Dzięki temu może też dbać o PR zakładu lokalnie, a także w strukturach korporacyjnych.

2.3.4. Narzędzia, systemy, procedury i instrukcje w firmie P

Od czasu uzyskania autonomii zarządczej zakładu (wydzielenia spod centralnego zakładu w mieście P) w firmie P obowiązują trzy poziomy stosowanych rozwiązań proceduralnych:

- projekty, procedury i narzędzia korporacyjne, charakterystyczne dla całej grupy P Lighting i mające charakter globalny, to znaczy wystandaryzowany dla wszystkich zakładów na świecie, i w dużej mierze pozostające pod nadzorem działów koordynujących poszczególne procesy z poziomu zarządu w Holandii.

Mamy taką jednostkę, która się nazywa Corporate ZZL. I to jest jednostka, która na poziomie P na całym świecie wytwarza takie programy, które obowiązują wszystkich. One są wytwarzane na zasadzie implementacji, to jest delegacji w dół [pracownik działu ZZL, firma P];

- projekty, procedury i narzędzia lokalnej jednostki biznesowej (Business Unit), wprowadzane przez zarząd P Lighting Polska dla wszystkich zakładów w kraju, ujednolicone pod względem formy (jako szablon dokumentu, wytyczne do procesu itp.) i obowiązujące we wszystkich polskich fabrykach oświetleniowych P

[...] *z poziomu P Polska, czyli dyrektora personalnego wychodzą główne opisy głównych procesów, mapa procesu, opis procesu tych dotyczących procesów miękkich personalnych, bo twarde personalne również oczywiście wychodzą spod pióra w cudzysłowiu pióra dyrektora personalnego, ale tu do tego ma kierownika działu administracji i systemów hrm i kierownika działu płac, więc wszystkie płacowe wychodzą spod ręki kierownika działu płac, a wszystkie dotyczące administracji personalnej, czyli obiegówki, dokumenty i tak dalej, i procesy miękkie to tutaj w zależności od naszego podziału odpowiedzialności pewnymi procesami pewne osoby się bardziej opiekują więc mamy procesy rekrutacji właścicieli, wartościowania stanowisk, właścicieli tych procedur, którzy dbają o to, żeby były one aktualizowane na bieżąco i tak dalej, więc mamy tutaj procedury, które wychodzą z poziomu P* [menedżer personalny, firma P];

- projekty, procedury i narzędzia zakładowe, wdrażane przez dyrektora zakładu P lub kierownika działu odpowiedzialnego za określony proces biznesowy, obowiązujące tylko w zakładzie P i służące bieżącym celom zarządczym.

Natomiast jeśli chodzi o takie tematy już typowo operacyjne, to staramy się też tworzyć te procedury. To nie jest tak, że procedury dla nas tworzy dział ZZL, tylko bardziej jest to na zasadzie pewnej współpracy. Byśmy powiedzieli, że naszej inicjatywy, że pewne tematy tutaj muszą być inaczej zorganizowane [kierownik produkcji, firma P].

Rozwiązania na poziomie korporacyjnym oraz ogólnopolskim mają przede wszystkim charakter standaryzujący najważniejsze procesy organizacyjne oraz organizujący przebieg funkcjonowania wszystkich zakładów P zgodnie z przyjętą centralnie (globalnie lub regionalnie) polityką rozwoju. Natomiast rozwiązania stosowane na poziomie pojedynczego zakładu P, w tym przypadku firmy P, to głównie działania doskonalące bądź naprawcze, mające na celu polepszenie uzyskiwanych wskaźników biznesowych lub niwelowanie różnorodnych błędów procesowych.

Praca zakładu oparta jest na nowoczesnych rozwiązaniach systemowych, skoncentrowanych zwłaszcza wokół koncepcji *lean manufacturing*. Z tego względu całość funkcjonowania zakładu dąży do optymalizacji działania poprzez stosowanie narzędzi poprawy jakości, doskonalenia i standaryzacji. Ma to kluczowe znaczenie, ponieważ organizacja pracy każdego działu wzorowana jest na ogólnej logice działania zgodnej z przyjętą strategią zarządzania produkcyjnego. Od działów oczekuje się wprowadzenia wskaźników efektów i dbania o utrzymanie ich w określonej wartości, przy stosowaniu podejścia metodycznego i weryfikowalnego. Z tego względu każdy dział regularnie monitoruje przebieg podległych sobie procesów, a wszelkie zmiany rozwojowe wprowadza w sposób projektowy. Zgodnie z taką strategią działania pracuje także dział kadr, realizujący zadania związane z administrowaniem zasobami ludzkimi oraz rozwojem personelu.

Polityka personalna zakładu P jest mocno powiązana z ogólną polityką ZZL przyjętą przez korporację i silnie akcentuje zarządzanie kompetencjami i poprzez kompetencje. Korporacja, a co za tym idzie zakład, przykłada dużą wagę do badania kompetencji swojej kadry, rozwijania jej i wytyczania ścieżki kariery zgodnej z potrzebami kompetencyjnymi. Proces zarządzania kompetencjami realizowany jest w sposób systematyczny i opiera się na wypracowanych procedurach i narzędziach ZZL.

Mamy model PLC, czyli P Leader Competences i one zostały zdefiniowane, te kompetencje, i opisane. No to, to mamy tam wprowadzone, że oceniamy zdolności kompetencyjne bazując na tym modelu, jakaś formatka planu rozwoju na przykład, że w hr to mają taką, a inni to mają jakieś takie wymagania i się te dane wpisuje [menedżer personalny, firma P].

Większość standardów i procedur obowiązujących w ZZL jest wyznaczona przez korporację i pochodzi z centrali P. Wystandaryzowanie ich na poziomie korporacyjnym ma ułatwiać ich wdrażanie i modyfikowanie, ale jednocześnie umożliwia

zarządzającym na szczeblu centralnym porównywanie poszczególnych zakładów między sobą. Z drugiej jednak strony procedury i narzędzia o dużym stopniu uniwersalności i standaryzacji często nie są efektywne w konkretnym zastosowaniu, wobec problemów i sytuacji konkretnego działu czy zakładu. Dlatego, w zakresie swoich możliwości, dział ZZL oraz inne działy powiązane z daną procedurą dążą do modyfikacji i adaptacji standaryzowanych narzędzi na swoje potrzeby.

> [...] *te procedury centralne, to nie jest tak, że one nie ulegają zmianie, bo jakby takim ciekawym przykładem jest jakby procedura oceniania, która spadła do nas z góry. Ocenianie co miesiąc, ocenianie tam pracowników, kryteria, i inne tematy. No i potem było zderzenie z rzeczywistością, że praktycznie nie da się tego zrobić w ten sposób. Myśmy jakby trochę to przerobili i przeredagowali. I yyy troszeczkę ta procedura została zmodyfikowana, została dostosowana do realiów, które funkcjonują w obszarze produkcji* [kierownik produkcji, firma P].

Większość działań systemowych ZZL, procedur i narzędzi standardowych dla całej korporacji jest wykorzystywana i realizowana w cyklu rocznym.

> *Co roku się dzieje badanie zaangażowania, ocena jest przeprowadzana w tym samym roku i tworzone są potrzeby szkoleniowe, bo potrzeby szkoleniowe wypływają z rozmowy z pracownikami, z oceny, tak? Tworzony jest program szkoleniowy na następny rok, co z tego jeszcze wynika – jest robiony przegląd kadry kierowniczej i ewentualne kroki związane z rozwojem talentów, także to jest wszystko powiązane i jedno po drugim idzie* [pracownik ZZL, firma P].

Wśród najważniejszych procedur/narzędzi ZZL znajdują się:

- coroczne badanie satysfakcji pracowników (EES) – badanie obejmujące wszystkich zatrudnionych, służące monitorowaniu nastrojów i zaangażowania personelu. Ze względu na kluczowe znaczenie wyników tego badania dla zarządu centralnego P, badanie to jest jednym z priorytetowych także dla kierownictwa zakładu. Każdy zakład P na świecie rozliczany jest z realizacji powierzanych mu zadań oraz wyników określanych poprzez wskaźniki. Dwie najważniejsze grupy wskaźników to produkcyjno-kosztowe, dotyczące parametrów wydajności i jakości produkcji, oraz ludzkie, obrazujące poziom zaangażowania i satysfakcji zatrudnionych. W sytuacji, w której wskaźniki spadają, zarząd korporacji podejmuje decyzje strategiczne (w tym dotyczące zmiany kierownictwa zakładu, a niekiedy nawet odebrania mu części produkcji czy całkowitego zamknięcia). Z tego względu badanie satysfakcji pracowników jest jednym z kluczowych działań koordynowanych przez dział ZZL, a wyniki corocznego badania wyznaczają kierunek dalszych działań wobec zatrudnionych. Najczęściej

niezadowalające wyniki (wyniki zakładu poniżej średniej dla całej korporacji) zobowiązują kierownictwo do zdefiniowania i wdrożenia planów naprawczych, konkretnych działań mających na celu zidentyfikowanie przyczyny spadku satysfakcji (całościowo lub któregokolwiek z jej parametrów, jak na przykład dumy z pracy w zakładzie czy zaufania do przełożonych) oraz podjęcia działań mających wyeliminować negatywne czynniki oddziałujące na satysfakcję pracowników;
- coroczny przegląd pracowników o wysokim potencjale (Talent Review) – polegający na typowaniu pracowników o znaczących kompetencjach i dyskusyjnym panelu oceniającym, w którym udział biorą przełożeni oraz koledzy tzw. *high/top potencjała*;
- coroczny przegląd działania i rozwoju kadry (PPM) polegający na spotkaniu z bezpośrednim przełożonym, ocenie realizacji dotychczasowych zadań rozwojowych i wyznaczeniu nowych, zgodnie z aktualnie ujawnionymi potrzebami kompetencyjnymi. Procedura ta służy całościowemu zarządzaniu kompetencjami pracowników, identyfikowaniu potrzeb rozwojowych oraz definiowaniu planów rozwoju. Kluczowe kompetencje są określane centralnie dla całej korporacji, poszczególne działy ZZL zakładów mają na celu przełożenie ich na standardy pracy, które jednocześnie stanowią wskaźnik rozwinięcia danej kompetencji u pracownika. Każdy popełniony przez pracownika błąd w pracy, jak i każdy odniesiony sukces, można przyporządkować określonej kompetencji, a samo zdarzenie staje się dowodem (*evidence*) konkretnego poziomu rozwinięcia kompetencji.

People Performance Management, i to jest proces opisany i dedykowanych do gradów 50 w górę i przychodzi z centrali. To się dość często zmienia. Tutaj w tym roku ocenialiśmy według nowej matrycy oceny. Oceniam how *i* what*, czyli osiąganie celów – mamy trzystopniową skalę zachowań, bo mamy cztery wartości P. Oczywiście w całym koncernie takie same. I tutaj mamy taki system, który przychodzi z góry i według niego oceniamy tutaj, czyli wdrażamy, tłumaczymy, wyjaśniamy. Są ćwiczenia i są oczywiście też – korporacja od razu nam przygotowuje – pewien pakiet informacyjny i szkoleniowy* [pracownik ZZL, firma P];

- ocena pracownicza dotycząca każdego pracownika, realizowana przez przełożonego i skoncentrowana na ewaluacji kompetencji stanowiskowych i realizacji zadań powierzonych w okresie poprzedzającym ocenę;
- ocena 360 stopni w cyklu rocznym lub dwuletnim, dotycząca kadry średniego i wyższego szczebla, realizowana poprzez kwestionariusz oceny kompetencji przywódczych wypełniany przez samego ocenianego, bezpośrednich przełożonych, kolegów równego szczebla oraz podwładnych. Ocena ta opiera się na tych samych kluczowych kompetencjach co opisane

w standardach PPM (patrz wyżej). Narzędzie ma służyć zbieraniu wystandaryzowanych opinii z otoczenia pracownika na temat poziomu rozwinięcia poszczególnych kompetencji. W ocenie, oprócz samego pracownika (samoocena), biorą udział przełożeni (jeden bezpośredni z zakładu oraz jeden z centrali korporacji), koledzy (inni pracownicy zatrudnieni na stanowiskach równych w strukturze organizacji) oraz podwładni (jeśli pracownik posiada własny zespół podwładnych).

Ponadto zakład P wprowadza proste standardy dotyczące działania zespołowego, poprawiające jakość współpracy na zebraniach bądź między działami lub ułatwiające rozumienie korporacyjnych wytycznych. Są to m.in.:

- diagram kompetencji przywódczych – stworzony w celu objaśniania wymogów korporacyjnych dotyczących aktualizowanej karty kompetencji służącej ocenie PPM. Diagram jest typowym przykładem narzędzia wystandaryzowanego zaadaptowanego na warunki i potrzeby lokalne (zakładowe);
- matryca postaw menedżerskich – kolejne narzędzie stworzone lokalnie, w nawiązaniu do korporacyjnych wytycznych, służące poprawie rozumienia wymagań kompetencyjnych na poziomie centralnym. Matryca ma za zadanie jasno wskazywać, jak należy rozumieć poszczególne kompetencje przywódcze oraz na jakie zachowania przekładają się one – w rozumieniu zachowań i działań, które należy podejmować (inicjować lub podtrzymywać), aby rozwijać u siebie daną kompetencję; zachowań których należy unikać (zaprzestać), ponieważ są one niezgodne z oczekiwaną kompetencją;
- kompas postaw – formularz obserwacji zachowań pracowników – narzędzie opracowane w celu ułatwienia oceny pracowników pod kątem zachowań w pracy, identyfikujących rozwinięcie poszczególnych kompetencji. Formularz ma służyć ocenie, ale jednocześnie być dla wszystkich pracowników wskaźnikiem (kompasem) pożądanych zachowań i postaw w pracy.

Jak zostało wskazane wcześniej, rozwiązania proceduralne i strategiczne mają trzy podstawowe poziomy tworzenia – globalny (dotyczący całej korporacji), lokalny (odnoszący się do fabryk w Polsce) oraz zakładowe (dotyczący wyłącznie zakładu P). Z tego względu wiedza pozyskiwana jest zawsze i przede wszystkim z informacji spływających z wyższego szczebla zarządzania.

Fundamentem tworzenia procedur regulacyjnych jest zawsze prawo lokalne – prawo danego kraju – wiedzie ono prym nawet nad procedurami centralnymi i ma nad nimi wyższość.

> *Natomiast, mimo iż jesteśmy w korporacji pewne rzeczy chciałoby się zestandaryzować a już się nie da, bo pewnie rzeczy wynikają na przykład z prawa pracy: okresy wypowiedzenia są na przykład takie, szczegóły dotyczące odpraw z tytułu rozwiązywania umowy z przyczyn po stronie pracodawcy są ściśle określone w prawie pracy i my musimy się tego prawa pracy trzymać* [kierownik ZZL, firma P].

Standaryzacja działań i procedur ZZL nie jest do końca możliwa ze względu na różnorodność kontekstów zastosowania i sytuacji. Dlatego większość wystandaryzowanych narzędzi wymaga osadzenia w konkretnej sytuacji – pozostawienia formy (formuły) narzędzia bez zmian (standardu) i modyfikacji treści w celu zaadaptowania do bieżących warunków sytuacyjnych.

> *Standaryzacja ma swoje zalety i wady, tak? Nawet tu, w P, formularz oceny jednej jednostce produkcyjnej może odpowiadać a drugiej już niekoniecznie, bo u niej coś innego jest priorytetem, bo ona coś innego chciałaby eksponować więc idzie się na pewien kompromis* [menedżer personalny, firma P].

Ważnym źródłem inspiracji do tworzenia nowych procedur i rozwiązań ZZL (oprócz centralnych zarządzeń) jest także *benchmarking*, porównywanie z innymi firmami mające na celu podpatrzenie najlepszych stosowanych w nich rozwiązań i adaptowanie ich na swoje (zakładowe) potrzeby:

> *branchmarking i nawet jeśli mamy jakiś system i chcemy go troszeczkę zmodyfikować, albo on się nam postarzał, albo na przykład system premiowania, system wynagradzania, to podpatrujemy, tak? Czy nawiązujemy kontakty z innymi firmami i robimy taki branchmarking – a jak to u was chodzi, a jak to się przyjęło jeżeli jest jakaś formuła, a na ile to było fajne, a na ile raczej z tego nie korzystać* [menedżer personalny, firma P].

Ponadto każdy zakład grupy P Polska, w tym zakład P, zachowuje autonomię w zakresie pozyskania zewnętrznej wiedzy eksperckiej. Zespół zarządzający i dyrektor chętnie angażują do współpracy zewnętrznych konsultantów, trenerów zarządzania, specjalistów. Zarząd centralny nie narzuca konkretnych firm doradczych czy szkoleniowych, wskazując jedynie tematykę i jej zakres, który lokalna dyrekcja powinna uwzględnić w swojej strategii rozwojowej.

2.3.5. Praca nad projektem. Tworzenie procedur

Zakład P charakteryzuje się rozwiniętą strategią działania, powiązaną z wartościami kulturowymi korporacji oraz nowoczesnymi koncepcjami zarządzania produkcją. W działaniu szczególny nacisk kładziony jest na jednoczesne dążenie do rozwijania pracowników i ich potencjału (zaangażowania, inicjatyw, odpowiedzialności) oraz podnoszenia jakości produkcji, co pociąga za sobą dążenie do standaryzacji i precyzji pracy. Z tego względu tworzone i rozwijane są różnorodne procedury i narzędzia, mające na celu wydobywanie zasobów kompetencji z ludzi, podnoszenie ich na wymagany poziom i następnie utrzymywanie jako standardu działania.

Proceduralizacja, rozumiana jako proces wdrażania procedury w życie organizacyjne, może przebiegać w kilku rodzajach działań:

- **akulturacja procedury centralnej**, narzuconej z góry, na ogół sprowadza się do przetłumaczenia określonych dokumentów, instrukcji na język danej jednostki lokalnej oraz dostosowania jej do sposobu rozumienia i działania w zakładzie lokalnym (zespole, dziale);
- **opracowanie procedury w danej jednostce organizacyjnej od początku**, w odpowiedzi na lokalne, nowe potrzeby – wówczas osoby odpowiedzialne za utworzenie procedury opracowują jej kształt i brzmienie z przedstawicielami grup pracowników, których dana procedura będzie dotyczyła, prosząc następnie o akceptację ustaleń odpowiednich przełożonych. W tym przypadku zdarza się również czerpać pomysły od innych firm, na drodze nieformalnej wymiany informacji o możliwych sposobach zorganizowania danej kwestii, po pozytywnym zaopiniowaniu konkretnego pomysłu podlega on wyżej opisanym procesom weryfikacyjnym;
- **praca nad już istniejącą procedurą**, ze względu na konieczność jej zaktualizowania lub z uwagi na jej niekompletność, niską użyteczność czy nieaktualność.

Przy czym należy podkreślić hierarchię procedur – te narzucone centralnie mają pierwszeństwo przed tymi lokalnymi. Sprowadza się to do tego, że najważniejsze procesy są zdefiniowane centralnie, procedury narzucone pracownikom, natomiast procedury tworzone lokalnie mają charakter procedur usprawniających funkcjonowanie tych centralnie narzuconych.

> *I tutaj mamy taki system, który przychodzi z góry i według niego oceniamy tutaj, czyli wdrażamy, tłumaczymy, wyjaśniamy. Są ćwiczenia i są oczywiście też – korporacja od razu nam przygotowuje – pewien pakiet informacyjny i szkoleniowy. My sobie go tu ewentualnie dopieszczamy, tłumaczymy na język polski, bo mimo tego, pomimo wymogu języka angielskiego i tego grade'u to mamy czy to osoby starsze i takie inne, które niekoniecznie i robimy to w języku polskim. Są takie szkolenia* [kierownik ZZL, firma P].

2.3.6. Kultura organizacyjna firmy P

Podobnie jak w przypadku procedur i narzędzi ZZL, także w zakresie kultury organizacyjnej zakładu P jest ona połączeniem globalnych atrybutów kulturowych z lokalnymi. Fundamentem kulturowym są cztery kluczowe wartości P:

– satysfakcja klienta, dążenie do której polega na przewidywaniu i przewyższaniu oczekiwań;
– rozwój pracowników, poprzez dawanie z siebie tego, co najlepsze;

– osiąganie doskonałych wyników, związane ze stałym podnoszeniem poprzeczki;
– poleganie na sobie nawzajem, związane ze wspólną pracą – jako Jeden P (*One* P) w celu powiększania wartości firmy.

Osią kulturową P jest sformułowanie „*Sense and Simplicity*" wyrażające naczelną ideę towarzyszącą wszystkim działaniom i koncepcjom tworzonym w ramach korporacji. „*Sense*" oznaczać ma wyczucie, rozsądek oraz zmysł (działania i tworzenia), a zatem dążenie do podejmowania działań łączących subtelność i użyteczność, mających znaczenie zarówno dla klientów, jak i pracowników. Natomiast „*Simplicity*" to prostota rozwiązań, łatwość ich zastosowania i podejmowania, w myśl zasady, że najlepsze pomysły to te najmniej skomplikowane, a najefektywniejsza droga do celu to ta najkrótsza i najmniej zawiła.

Inna jeszcze koncepcja tworząca podstawy wartości kulturowych P to zasada BEST organizująca całościową strategię biznesową korporacji. BEST to akronim oznaczający Business Excellence through Speed and Teamwork. Koncepcja ta pokazuje dążenie organizacji (doskonałość biznesową, bycie liderem i wyznaczanie standardów na rynku) oraz dwa najważniejsze środki do osiągania celów – optymalizację tempa pracy (rozumianą jako wybieranie rozwiązań najszybszych, najefektywniejszych i przynoszących pożądane skutki w możliwie najkrótszym czasie) oraz pracę zespołową (od wspólnego poszukiwania rozwiązań, poprzez dzielenie się pomysłami, wspieranie w działaniu, aż po zespołowe celebrowanie sukcesów).

Realizację wartości korporacyjnych można dostrzec na każdym kroku, obserwując zarówno techniczno-proceduralne rozwiązania stosowane w zakładzie, jak i przyglądając się codziennym nawykom i rytuałom pracy oraz artefaktom kulturowym w postaci tablic, plakatów czy innych środków komunikowania wewnętrznego.

Pracownicy P pracują zespołowo, bardzo często organizowane są spotkania zespołów, grup i działów. Każdy pomysł, problem, awaria, plan dyskutowany jest wspólnie. Także decyzje podejmowane są grupowo, niezwykle rzadko, co podkreślają sami pracownicy, zdarza się, aby dyrektor zakładu sam, bez konsultacji z podwładnymi, podejmował decyzje zarządcze. Samodzielność decyzyjna jest wymagana od każdego pracownika na stanowisku kierowniczym, ale dotyczy ona głównie działań i decyzji operacyjnych, choć i te – w myśl idei pracy zespołowej – powinny być dopracowywane z podwładnymi lub kolegami z innych działów.

W pracy duży nacisk kładziony jest także na prostotę (rozwiązań, pomysłów, działań). Przełożeni często pouczają podwładnych w kontekście poszukiwania najprostszej drogi rozwiązania zaistniałego problemu, na zebraniach ceni się i wymaga zwięzłości wypowiedzi. Podczas planowania działań strategicznych unika się wszelkich pomysłów i rozwiązań wymagających dużych nakładów czasu, rozwinięte plany realizowane są raczej w mniejszych fragmentach (krócej trwających działaniach) niż w wielotygodniowych wdrożeniach. Ceni się działania i rozwiązania „szybkie, krok po kroku".

W ostatnich latach podstawową koncepcją zarządzania, przyjętą w zakładzie, jest *Lean Manufacturing*, który na potrzeby kultury pracy P został rozwinięty o silniejsze akcentowanie pracy zespołowej. Generalna strategia wdrażania zmian organizacyjnych jest zgodna z założeniami *Lean*, ale jednocześnie realizowana w etapach określających dynamikę pracy grupowej i jej psychospołeczne uwarunkowania. Wdrażanie zmian produkcyjnych opisane jest zatem etapami: **Forming** (tworzenia, formowania), **Storming** (docierania), **Norming** (normowania, układania), **Performing** (działania), **Transforming** (rozwojowego przeobrażania). Wyraźnie pokazuje to, jak dużo wagi, nawet w kwestiach techniczno-produkcyjnych, przykłada się do aspektów grupowych i czynników ludzkich.

Świadomość znaczenia relacji i potencjału ludzkiego manifestowana jest także we wszechobecnym oczekiwaniu od każdego pracownika dużej odpowiedzialności za własną pracę i zaangażowania w nią. Każda, nawet najmniejsza, inicjatywa podejmowana przez pracownika jest nagradzana i doceniana przez przełożonych. W zakładzie wprowadzone są specjalne programy umożliwiające pracownikom planowanie i wprowadzanie usprawnień na własnym stanowisku oraz w procesie, za który odpowiadają. Zgodnie z koncepcją *Lean* jest to realizowane poprzez tzw. *Kaizen Events*, a więc regularne przeglądy pomysłów i usprawnień pracowników. Także na poziomie całej korporacji tworzone są różnorodne okazje (konkursy, projekty) zachęcające pracowników do wykazywania własnej inicjatywy. Najważniejszym z takich korporacyjnych działań jest coroczny konkurs QIC (Quality Improvement Competition) na najlepsze zespołowe wdrożenie usprawnienia poprawiającego jakość produktu. Konkurs ten realizowany jest etapowo, najpierw na poziomie zakładu, potem grupy zakładów z Polski, następnie na poziomie Europy i Świata.

Wzmacnianie zespołowości i efektywnych działań w duchu wartości P realizowane jest także poprzez zmiany strukturalne. Zakład P przeszedł w czasie ostatnich dwóch lat całkowite przemodelowanie struktury organizacyjnej, przechodząc z tzw. organizacji silosowej (z silnie zarysowanym podziałem poszczególnych działów i funkcji oraz kierownictwa) do modelu organizacji macierzowej (w której odpowiedzialności funkcjonalne przenikają się, a podległość hierarchiczna w mniejszym stopniu związana jest z przypisaniem do działu, a bardziej z aktualnym działaniem projektowym). Tym samym pracownicy nie mają trzymać się wyłącznie swojego przełożonego funkcjonalnego (z działu), ale podlegać koordynacji różnych przełożonych, zależnie od zakresu realizowanej pracy. Ma to uczyć pracy w różnorodnych zespołach i nad różnorodnymi projektami. I tak na przykład pracownik linii produkcyjnej w swojej codziennej pracy współdziała z kolegami z linii i podlega kierownikowi produkcji. Ale jeśli na jego linii zdarzy się awaria, to nad jej rozwiązaniem będzie już pracować z zespołem mechaników i podlegać kierownikowi działu utrzymania ruchu. Z kolei, kiedy będzie projektować wdrożenie usprawniające na swoim stanowisku, jego zespołem staną się inżynierowie z działu doskonalenia, a prace koordynować będą kierownicy działu jakości i działu doskonalenia.

W propagowaniu wartości i postaw zgodnych z przyjętą i rozwijaną kulturą korporacyjną szczególne znaczenie ma dział ZZL, który odpowiada zarówno za komunikowanie idei, koncepcji i wizji firmy, jak i za tworzenie narzędzi zgodnych z założeniami kulturowymi.

2.3.7. Podsumowanie opisu przypadku firmy P

Relacje wewnątrzzakładowe cechuje urynkowienie, czego wyrazem jest język – działy współpracujące określa się mianem klientów, a współpraca międzydziałowa zakłada świadczenie usług wewnętrznych. Często także poszczególne działy formułują wobec siebie oczekiwania, na zasadach zbliżonych do działania na otwartym rynku usług. W tym sensie przestrzeganie wprowadzanych procedur i standardów działania ma zapewniać jakość usług świadczonych klientom wewnętrznym oraz jednoczesne precyzowanie oczekiwań, jakie wewnętrzni klienci mogą formułować wobec wewnętrznych dostawców.

Procedury mają charakter totalizujący i pragmatyczny zarazem. Mają one regulować możliwie szeroki aspekt działań w ramach organizacji, łącznie ze sposobem zmiany procedur (*change request*), a jedynym, niewielkim wyjątkiem od tej reguły jest założenie dotyczące posiadania przez pracowników tzw. wiedzy podstawowej (*tacit knowledge*). Procedury wpisują się w siebie nawzajem – jedne wynikają z innych i jednocześnie je uzupełniają, konstytuują. Pragmatyzm procedur odnosi się do ich instrumentalnego działania i używania, to znaczy, że zgodnie z deklaracjami rozmówców służyć mają one usprawnieniu i lepszemu zorganizowaniu pracy. Wszelkie inwencje, procesy zarządzania ZZL, są obudowane procedurami i nie mogą istnieć działające procesy, które nie zostały opisane.

Za wzór dla wprowadzanych procedur i narzędzi ZZL przyjmowane są rozwiązania inżynieryjne, stosowane w zarządzaniu produkcją i jej elementami (łańcuchem dostaw, serwisem, rozwojem technologicznym). Wszelkie działania projektowane w ramach zarządzania zasobami ludzkimi mają tym samym spełniać standardy mierzalności, rzetelności i precyzji, tak samo jak narzędzia i procedury inżynieryjne. Takie „**uinżynierowienie**" procedur ZZL sprawia ponadto, że rozwiązania opracowywane i proponowane przez dział ZZL są zrozumiałe dla, stanowiącej większość zespołu zarządzającego, kadry kierowniczej będącej inżynierami. Procedury i narzędzia spełniające standardy inżynieryjne są dla nich nie tylko czytelne, ale także sensowne i przekonujące w zakresie swojej ewentualnej efektywności. Dzięki temu zdają się także możliwe do zastosowania. Uinżynierowienie procedur i narzędzi ZZL, widoczne w zakładzie P, jest zatem praktycznym zabiegiem mającym na celu podniesienie jakości rozwiązań ZZL, ale i jednoczesne legitymizowanie ich w oczach inżynieryjnej kadry zarządzającej.

Procedury i narzędzia **wdrażane są w sposób globalny**, to znaczy polegający na standaryzowaniu życia codziennego i pracy w organizacji. Dotyka to szczególnie organizacji o globalnym charakterze, które wymuszają na lokalnych oddziałach stosowanie standardowych narzędzi.

> *No tak, stosujemy pewne formatki, bo wiesz jest pewna standaryzacja. Ten proces też przebiega w jednostkach organizacyjnych w Holandii, w Meksyku bo my tutaj mamy Meksyk, Chiny. Jeżeli ten nasz menager z poziomu Holandii on opiekuje się firmą produkcyjną tutaj w mieście P, w Polsce, w Meksyku w Tichuanie, w Szanghaju, w Chinach, no to jak przyjdzie potem, że on chce w podobnym formacie żeby to było zestandaryzowane, żeby mieć te same informacje* [menedżer personalny, firma P].

W ramach organizacji, a szczególnie w kwestiach komunikacyjnych, następują procesy **odpersonalizowania kontaktu**, to znaczy coraz więcej zadań i celów projektowanych, realizowanych, osiąganych i ocenianych jest za pomocą dokumentacji, telekonferencji, korespondencji mailowej.

Sami pracownicy dążą do tego, aby wprowadzać **proceduralizację** poszczególnych form aktywności zawodowej. Dzięki zestandaryzowaniu działań, które wiąże się z funkcjonowaniem procedur, mają oni mniej pracy, klarowniejsza jest odpowiedzialność za poszczególne działania i, w razie konieczności, wyciąganie konsekwencji za niewłaściwe działania.

> *Tak, tak, podejście jest takie, że pracownicy chcą mieć procedury. Chcą mieć jasno powiedziane, jakie są zasady, jakie są reguły, jaki jest tok postępowania, do kogo się zgłosić, jaki jest formularz, a nie, że tutaj mamy jakąś niejednoznaczność* [kierownik produkcji, firma P].

2.4. Opis przypadku firmy S

2.4.1. Charakterystyka badań w firmie S

Celem tego studium przypadku było zrozumienie i opisanie procesu konstruowania procedur i narzędzi polityki personalnej w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Uwagę zwrócono przede wszystkim na wymiar interakcyjny działań podejmowanych przez pracowników działu HR[3] oraz ich współpracowników

[3] W tekście stosowana jest terminologia przyjęta w badanym przedsiębiorstwie.

i partnerów organizacyjnych. Źródłem informacji były wywiady swobodne z poszukiwaną listą informacji oraz obserwacje przeprowadzone na terenie firmy w okresie od lutego do czerwca roku 2010. Zagadnienia poruszane podczas wywiadów dotyczyły szeroko rozumianej polityki personalnej w firmie – uwzględniały poziom decyzji strategicznych, jak również aspekty liniowe i operacyjne. Rozmówcami badaczy byli dyrektor personalny, specjalista ds. szkoleń, specjalista ds. BHP, pracownik – przedstawiciel Rady Pracowniczej, specjalista ds. benefitów pracowniczych, pracownik agencji pracy tymczasowej. Wszystkie wywiady zostały nagrane, a następnie dokonano ich transkrypcji. Łączny czas wywiadów wyniósł ponad osiem godzin, przy czym długość wywiadów mieściła się w granicach od nieco ponad trzydziestu do ponad dziewięćdziesięciu minut. Analiza transkrypcji i notatek z obserwacji została dokonana na podstawie procedur metodologii teorii ugruntowanej.

Realizacja badania zbiegła się w czasie ze znacznymi zmianami personalnymi, jakie nastąpiły w dziale HR rozpatrywanego przedsiębiorstwa. Przede wszystkim, na krótko przed przystąpieniem do wywiadów, dokonała się zmiana na stanowisku dyrektora działu HR. Zaistniała sytuacja znalazła odbicie w treści wywiadów. Rozmówcy w naturalny sposób byli gotowi dokonywać retrospekcji dotychczasowych poczynań w obszarze polityki personalnej, co w pozytywny sposób wpłynęło na zawartość zebranego materiału. Z drugiej strony dyrektor personalny był osobą, która dopiero zapoznawała się ze specyfiką pracy w nowej organizacji. Trudno było zatem oczekiwać ze strony tego rozmówcy pogłębionej refleksji na temat dotychczasowych działań w obszarze polityki personalnej. Bogaty materiał uzyskano podczas wywiadów z pracownikami działu HR. Specjalista do spraw szkoleń, z wykształcenia psycholog, pracowała w firmie prawie od momentu jej powstania (firma istnieje od pięciu lat). Natomiast specjalista do spraw benefitów pracowniczych, absolwentka socjologii, była tu zatrudniona od około trzech lat. Obie informatorki były bezpośrednio odpowiedzialne za tworzenie procedur polityki personalnej i nadzorowanie procesów w jej obszarze.

2.4.2. Charakterystyka firmy S

Firma S została założona pod koniec wieku XIX w Stanach Zjednoczonych. Obecnie ma ponad trzysta oddziałów w trzydziestu pięciu krajach, zatrudnia ponad siedemnaście tysięcy osób na pięciu kontynentach. Odbiorcy jej usług zlokalizowani są w osiemdziesięciu pięciu krajach.

Organizacja działalność prowadzi w trzech podstawowych obszarach biznesowych. Obejmują one sektor produktów przemysłowych, sektor produktów dla konsumentów oraz sektor usługi Y[4]. W ostatnim sektorze działa S Sp. z o.o. Firma

[4] Oznaczenie wprowadzone przez badaczy w celu zanonimizowania danych.

jest światowym liderem w branży produkcji Y dla przemysłu i klientów indywidualnych. Jako wiodący lider w dostarczaniu tej usługi prowadzi cztery zakłady produkcyjne w Polsce, w tym trzy centra dostarczające usługę Y, z których jedno stało się przedmiotem badania. Jest ono jednym z największych centrów S na świecie zarówno pod względem liczby zatrudnionych osób, jak i liczby procesów produkcyjnych (dysponuje ponad sześćdziesięcioma liniami produkcyjnymi).

Lokalne Centrum[5] powstało w roku 2005 i znajduje się na terenie kampusu firmy X[6], którego jest stałym podwykonawcą. Znaczenie wzajemnej współpracy między Lokalnym Centrum a X podkreśla **„misja"** S, w której czytamy: „*S – jest stałym podwykonawcą firmy X, zapewniającym innowacyjne i dopasowane do indywidualnych potrzeb usługi w zakresie Y*". Wpływ firmy X na budowanie tożsamości przez Lokalne Centrum, a w tym tworzenie i stosowanie procedur, wyraża się między innymi w przejęciu przez S systemu jakości klienta. System zarządzania jakością firmy X – „kluczowe elementy X"[7] – ma być sposobem na zapewnienie przez Lokalne Centrum S najwyższej jakości wyrobu i usługi, środkiem do zachowania bezpiecznego i czystego otoczenia pracy. Przede wszystkim jednak sposobem na ciągłe doskonalenie.

Obecnie Lokalne Centrum S zatrudnia blisko tysiąc osób, z czego 62% stanowią kobiety. Ponad połowa pracowników (52%) ma wykształcenie podstawowe, 33% wykształcenie średnie, blisko co siódma osoba odznacza się wykształceniem wyższym, a średnia wieku pracownika to 37 lat. Pracownicy, którzy przepracowali mniej niż jeden rok w tej organizacji stanowią 35% ogółu zatrudnionych, osoby o stażu od jednego do czterech lat – 22%. Najdłuższym stażem pracy, powyżej czterech lat, może pochwalić się 43% załogi (dane na 15 lutego 2011 r.). Najliczniejszą grupę osób stanowią pracownicy produkcji. Dodatkowo S korzysta z usługi *outsourcingu* w zakresie zatrudnienia, świadczonej przez trzy agencje pracy tymczasowej. Średnio dziennie oddelegowują one łącznie do S ponad 200 swoich pracowników.

Praca w S odbywa się w strefie biur, na hali produkcyjnej, w magazynie oraz na tzw. łącznikach. Dzienny wymiar czasu pracy wynosi 8 godzin (w tym 20 minutowa przerwa śniadaniowa wliczona w czas pracy), z tym że zasada ta nie dotyczy stanowisk kierowniczych. Pracownicy produkcyjni, pracownicy magazynu, działu utrzymania ruchu i działu jakości oraz ich bezpośredni przełożeni pracują w systemie trzyzmianowym od godz. 06.00 do 14.00, od 14.00 do 22.00 oraz od 22.00 do 06.00, na zmianach weekendowych oraz w systemie dwuzmianowym od wtorku do soboty w godz. 06.00 do 14.00 oraz od 14.00 do 22.00. Pracownicy administracyjni kierują się zasadą, że każdy dział powinien funkcjonować tak, aby w godzinach 8.00–17.30 zapewnić obsługę klienta.

---

[5] Oznaczenie wprowadzone przez badaczy w celu zanonimizowania danych.

[6] Oznaczenie wprowadzone przez badaczy w celu zanonimizowania danych.

[7] Oznaczenie wprowadzone przez badaczy w celu zanonimizowania danych.

Na poziomie deklaratywnym, kluczowymi **wartościami kultury organizacyjnej** Lokalnego Centrum S są: *bezpieczne miejsce pracy, uczciwość, zadowolenie klienta i pracownika, wzajemny szacunek, dążenie do doskonałości, zysk i dbałość o środowisko naturalne. Wzajemny szacunek, otwartość na innych – te cechy szczególnie* podkreśla Kodeks Etyczny S. Kierunek rozwoju firmy S konkretyzuje jego **„wizja"** – „*S zamierza być globalnym liderem w dostarczaniu efektywnych rozwiązań usługi Y. Będziemy największym lub drugim co do wielkości udziałowcem w rynku. Satysfakcja klienta i pracownika, zysk, ciągłe dążenie do perfekcji, uczciwość, dbałość o środowisko naturalne i bezpieczne miejsce pracy znakami przewodnimi naszej kultury*".

2.4.3. Charakterystyka działu HR oraz procedury i narzędzia polityki personalnej w firmie S

Ogólny kierunek podejmowanych aktywności w obszarze HR w firmie S wyznacza stworzony przez dział personalny organizacji plan trzyletni. Według jego założeń celem działu HR jest doprowadzenie do sytuacji, w której na wszystkich szczeblach w organizacji będą znajdować się pracownicy zaangażowani, wykwalifikowani i wyszkoleni. W perspektywie tego planu, jednorocznymi celami operacyjnymi są: osiągnięcie wzrostu poziomu satysfakcji pracowników z 54% (obecnie) do 70%, utrzymanie wskaźnika *split* na poziomie 30–40% w przypadku pracowników tymczasowych i 70–60% wśród pracowników S oraz odpowiedzialność za wszelkie działania w obszarze HR.

Dział personalny S obsługuje blisko tysiąc pracowników organizacji. Zatrudnionych w nim jest sześć osób. Działem kieruje dyrektor do spraw personalnych (HR Manager), który pełniąc funkcję *senior managera* organizacji (obok *senior managerów* działu produkcji i finansów) zasiada w zarządzie firmy. Ze względu na fakt, iż struktura organizacyjna działu HR S jest strukturą liniową, bezpośrednio podlegają mu pozostali specjaliści zatrudnieni w dziale. Są oni skupieni wokół dwóch obszarów działania działu – miękkiego i twardego HR-u.

Za **pierwszy obszar funkcjonowania działu** odpowiedzialny jest jeden asystent do spraw personalnych oraz dwaj specjaliści zatrudnieni na stanowisku HR Biznes Partner. Zakres obowiązków oraz stopień samodzielności w zarządzaniu procesami ustanowiony dla tej pozycji w szczeblu hierarchii stanowisk w S różni się od jego powszechnego rozumienia na rynku pracy w Polsce. Pracownicy pełniący tę funkcję w opisywanym zakładzie mają bowiem ograniczoną autonomię w kierowaniu procesami polityki personalnej, a istotne jego elementy muszą konsultować z dyrektorem personalnym, który ostatecznie zatwierdza bądź odrzuca proponowane przez podwładnego sugestie i propozycje. Posługując się terminologią przyjętą na rynku usług HR – odpowiednikiem takiej pozycji w organizacji jest stanowisko HR *generalist*.

Każdej z trzech osób, odpowiedzialnych za zarządzanie wszystkimi procesami w obszarze miękkiego HR-u, przypisana jest inna grupa, do której procesy te są kierowane. Jeden ze specjalistów odpowiada za koordynację procedur adresowanych do grupy pracowników biurowych, w skład której wchodzą menedżerowie, liderzy zmian oraz pozostałe osoby pracujące na pozycjach specjalistycznych. Drugi z nich odpowiada za obszar *direct*, czyli pracowników produkcji, tak zwanych pakowaczy. Ostatni kieruje miękkimi procesami HR w obszarze FPME[8], czyli swym działaniem obejmuje zatrudnionych w magazynie, w dziale jakości oraz w dziale utrzymania ruchu.

Do obowiązków każdego z nich – niezależnie od adresata usługi – należy **kierowanie i nadzór nad procesami** związanymi z rekrutacją i selekcją kandydatów do pracy, wprowadzeniem nowego pracownika do organizacji, szkoleniem wstępnym (*onboarding*), szkoleniami związanymi z doskonaleniem jego umiejętności (w tym szkolenia zawodowe, jak i kompetencji społecznych), bonifikatami pracowniczymi (obsługa ZFŚS), działaniami nakierowanymi na podnoszenie satysfakcji pracowników, a w tym z samą ankietą satysfakcji pracowników, organizacją imprez integracyjnych dla pracowników, raportowaniem, komunikacją z agencjami pracy tymczasowej oraz pozostałymi działami w firmie, aż po procedury związane z odejściem pracownika). Uwzględniając natomiast ich indywidualne zainteresowania w sferze HR, każda z nich specjalizuje się w innej jej części – jedna w dziedzinie szkoleń i rozwoju, druga w prowadzeniu projektów HR-owych, trzecia w zakresie selekcji i rekrutacji kandydatów do pracy.

Do obsługi procesów związanych z **twardym HR-em** w S oddelegowane są dwie osoby zatrudnione na stanowiskach specjalisty do spraw kadr i płac. Obsługują one personalną administrację kadrowo-płacową dla trzech zakładów S (zlokalizowanych w trzech miastach w Polsce). Do ich **obowiązków** należą między innymi: prowadzenie dokumentacji dotyczącej przebiegu zatrudnienia pracownika w firmie oraz naliczanie wynagrodzeń. Dodatkowo do działań pomocniczych związanych z obsługą pracowników oddelegowani są studenci odbywający staż.

Pracownicy działu personalnego przychodzą do pracy między godziną 08.00 a 08.30, a kończą pracę między 16.40 a 17.15 (w ramach tego przysługuje im nie wliczona do czasu pracy 40-minutowa przerwa, która powinna być wykorzystana między godziną 12.00 a 14.00) Interesantów przyjmują każdego dnia tygodnia między godzinami 13:00 a 15:00. Raz w tygodniu spotykają się na zebraniu z dyrektorem personalnym celem omówienia bieżących problemów i opracowania planu działania na kolejny tydzień pracy. Ponadto także raz w tygodniu przez dwie godziny dyrektor personalny przyjmuje wszystkich pracowników chcących podzielić się z nim jakąś sugestią czy uwagą.

[8] FPME – Food Processing Machinery Expo.

Komunikowanie pracowników z działem personalnym nie odbywa się wyłącznie w formie spotkań *face-to-face*. Z jednej strony dział HR ma do dyspozycji własne tablice oraz monitory LCD na stołówce, poprzez które przekazuje wszelkie ważne informacje. Z drugiej strony powołał on system sugestii pracowniczych, w ramach którego pracownicy mogą przekazać swoje uwagi, propozycje czy sugestie na temat pracy poprzez wrzucenie wypełnionego formularza do specjalnie przygotowanej skrzynki. Dodatkową motywacją do tej formy komunikacji jest dodatek finansowy dla pracownika za każdą sugestię przyjętą i wdrożoną przez organizację.

W organizacji w dokumentach opisujących działania obszaru polityki personalnej istnieje podział na **procedury i instrukcje**, ale zdaniem badanych nie ma precyzyjnego rozróżnienia między nimi, czego potwierdzeniem może być fakt, że pojęcia instrukcji czy procedury często używane są wymiennie.

> *W ogóle istnieje u nas podział na procedury i instrukcje. Powiem szczerze, że u nas jakiejś takiej zasady odgórnej, tłumaczącej czym jest procedura, a czym instrukcja nie znam. Jak przyszłam do firmy to po prostu zastałam stan, który wyglądał właśnie tak, że pewne rzeczy były spisane w procedurach, inne w instrukcjach. Dla mnie, to jak ja to odebrałam i jak zaczęłam działać i jak też działa nasz departament to tak, że instrukcja ma służyć temu, żeby jeśli osoba, która zajmuje się danym procesem jest nieobecna, żeby ktoś inny, kto chciałby ją zastąpić, wiedział jak ma w danym procesie postępować krok po kroku. Bardziej ku temu służy instrukcja. Sama procedura jest natomiast związana z pewnymi zasadami, które funkcjonują na terenie naszej firmy i są to zasady bardzo często powiązane z zasadami korporacyjnymi, których musimy przestrzegać. Tak jak powiedziałam, część rzeczy jest ujęta w procedurach i tutaj oczywiście będą wszelkiego rodzaju kwestie prawne itd. czy też takie mocno usystematyzowane procesy, tak jak powiedziałam, te szkolenia. Natomiast jeśli chodzi o instrukcje, tutaj spisana jest niemalże każda aktywność, którą wykonujemy. Nie przychodzą mi na ten moment takie, które nie są zebrane w instrukcje i tam napisane jest krok po kroku, jak w danym procesie postępować* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

W skrócie, instrukcja ma dostarczać informacji, jak postępować „krok po kroku" przy realizacji danego procesu, gwarantując dzięki temu zastępowalność pracowników. Natomiast procedura związana jest z pewnymi zasadami funkcjonującymi w firmie, które z kolei często powiązane są z zasadami korporacyjnymi. Zdaniem badanych ujęte są tu kwestie prawne lub mocno usystematyzowane procesy, jak np. szkolenia. W ten sposób spisane jest prawie każde działanie.

> *Występują procedury do wszystkich procesów, jakie mamy, tak że są to począwszy od takich rzeczy powiedziałabym troszkę błahych jak sposób – nie*

wiem – dostarczania dokumentacji od kierowników, czy też właśnie sposób administrowania identyfikatorami, o których wspomniałam przed chwilą, poprzez takie rozbudowane procedury związane np. z procesem szkoleniowym w naszej firmie, tak że wszystkie [specjalista ds. szkoleń, firma S].

W obszarze polityki personalnej pozostaje kilkanaście procedur (w tym dziesięć jest kluczowych). Są to m.in. procedury dotyczące składania podania o finansowanie okularów, wykorzystywania zaległych urlopów, przeprowadzania szkoleń wstępnych i okresowych, matrycy kompetencji dla pracowników produkcyjnych, naliczania wynagrodzeń, rekrutacyjne, absencyjne, używania identyfikatorów, sposobu dostarczania dokumentacji od kierowników. Badani zwykle pamiętają te procedury, którymi sami się zajmują.

Oprócz wymienionych procesów i procedur w organizacji zainicjowane zostały trzy szerokie projekty. *Performance management system* obejmujący szkolenia, którego celem jest powiązanie z kompetencjami oraz rozwojem osobistym pracownika, ale nadrzędną jego ideą jest to, by służyły one realizacji zadań organizacyjnych, a także zasad określanych przez kierownictwo; wprowadzenie narzędzi umożliwiających ocenę skuteczności szkolenia. Kolejny projekt to *Aktywne uczenie*, którego celem jest wykorzystanie wszystkich możliwych okazji do uczenia się pracowników (uczenie przez działanie, czyli uczestniczenie w zespołach projektowych, podejmowanie nowych obowiązków *etc*.), uzupełniające niedobór szkoleń (skromny budżet szkoleniowy). Najnowszy projekt zaś to *Matryca kompetencji* – matryca umiejętności i kompetencji, która stanie się podstawą realizacji szkoleń i rozwoju oraz ocen pracowniczych. Głównymi **celami działu HR**, na które mają być w najbliższym czasie ukierunkowane poczynania, są satysfakcja i zaangażowanie pracowników, tudzież stworzenie systemu ocen pracowniczych dla pracowników produkcyjnych.

W opinii badanych funkcjonowanie firmy w odniesieniu do kwestii tworzenia i stosowania procedur polityki personalnej można podzielić na dwa okresy. Pierwszy to **okres tworzenia samej organizacji**, który cechował nacisk na jak najszybsze rozpoczęcie działalności, czego oczekiwał klient organizacji. Podstawowym zabiegiem realizowanym w tym czasie była rekrutacja pracowników. Doprowadziła ona do szybkiego wzrostu ich liczebności. Starania podejmowane przez dział HR nie były jednak ukierunkowane na realizację jakiejś konkretnej, wyartykułowanej i zawartej w dokumentach strategii czy wizji. Głównym polem działalności było osiąganie krótkofalowych celów związanych z uzyskaniem niezbędnych mocy produkcyjnych i podjęciem produkcji na potrzeby klienta. Ten okres badani określają jako „gaszenie pożarów" czy działanie *ad hoc*, a więc reagowanie na pojawiające się aktualnie potrzeby organizacji. Czas ten jest opisywany jako charakteryzujący się mniejszym uporządkowaniem czy usystematyzowaniem działania, raczej jego spontanicznością.

Drugi okres w działalności organizacji wiąże się z pojawieniem się kilku czynników istotnie zmieniających funkcjonowanie całej firmy, w tym działu HR. Za pierwszy taki czynnik badani uznają wzrost liczebności pracowników organizacji, a w konsekwencji komplikowanie się struktury organizacyjnej, co budziło obawy o sprawność funkcjonowania firmy. Jednak za kluczowy czynnik, który doprowadził do zmian, uważają wprowadzenie systemu zarządzania jakością, narzuconego przez klienta wszystkim kooperantom. Jednym z elementów tego systemu są szkolenia, które jednak obejmują znacznie szerszy obszar działań, niżby to wynikało z samej nazwy:

> *ten system jakościowy, który u nas funkcjonuje, to są kluczowe elementy X*[9]*. Jest podobny do ISO, natomiast trochę inaczej się nazywa, jest trochę bardziej skomplikowany. Składa się właśnie z dziewiętnastu elementów. Właścicielem punktu drugiego jest właśnie dział personalny, jest to właśnie obszar szkoleń. Z tym systemem też są związane różnego rodzaju procedury* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Konsekwencją wprowadzenia tego systemu jest usystematyzowanie wielu procesów, uporządkowanie działań i konieczność opisania ich w dokumentach (w postaci procedur i instrukcji). Trzecim czynnikiem jest zatrudnienie nowego dyrektora personalnego. Zdaniem badanych wraz z jego przyjściem zaczyna zmieniać się pozycja działu HR w organizacji. Jednocześnie nowy dyrektor wprowadza swoje sposoby kierowania pracą, znacząco odmienne od sposobu zarządzania poprzedniego menedżera HR. Dopiero w tym momencie rozpoczęły się także prace nad stworzeniem długofalowych planów działu HR czy konkretnie strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

2.4.4. Praca nad projektem – tworzenie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w firmie S

Z uwagi na specyfikę organizacji działu HR w badanej firmie pracę nad projektami HR-owskimi można ujmować w dwóch płaszczyznach – odnosząc się do tworzenia projektów na poziomie strategicznym i liniowym oraz na poziomie operacyjnym.

Na poziomie strategicznym i liniowym praca dotyczy głównie stworzenia koncepcji i projektu danego systemu, np. systemu ocen pracowniczych czy systemu szkoleń. Tego typu działania wynikają z przyjętej strategii a inicjowane są

[9] Określenie wprowadzone przez badaczy w celu zanonimizowania danych, które mogłyby pozwolić zidentyfikować firmę.

przez dyrektora personalnego. W przypadku badanej organizacji istotnym czynnikiem kształtującym działania w tej sferze jest wspomniany już etap życia organizacji – pierwsze kilka lat poświęconych zostało na zorganizowanie przedsiębiorstwa i uruchomienie produkcji, która jest działaniem priorytetowym. Dlatego też działania w sferze polityki personalnej cechowała swoista spontaniczność, reagowanie na aktualne potrzeby organizacji oraz brak strategicznych celów długofalowych. Głównym wyznacznikiem kierunku działań były plany trzyletnie i plany jednoroczne.

Drugi czynnik warunkujący pracę nad projektami HR stanowi przyjęty w organizacji system zarządzania, inspirowany koncepcją *Lean Management* (Nogalski, 2010) i przejęciem od klienta jego systemu zarządzania jakością, czyli wspomnianych już „kluczowych elementów X". Zgodnie z tym stosowane jest procesowe podejście do zarządzania organizacją, a obszar działań HR został zdefiniowany jako „Szkolenia" (choć nie obejmuje on tylko i wyłącznie szkoleń pracowniczych).

Projekty dotyczą określonego procesu personalnego dziejącego się w organizacji i polegają na jego opisaniu – stworzeniu dokumentów omawiających właściwy jego przebieg. Dokumenty te mają postać wspomnianych procedur i instrukcji, i tworzone są przez pracowników działu HR, będących właścicielami danych procesów. Każdy proces zachodzący w organizacji powinien być opisany.

Procedury mają służyć *celom* i całościowej *strategii* firmy (wers 133 wywiadu z dyrektorem personanlym). Nie jest przy tym jasne, czy procedura to logicznie *powiązane ze sobą narzędzia* (np. *satisfaction survey* w. 145 lub *performance management system* – ujęty w cykl szkoleń – w. 169–170), mające służyć wypracowaniu i osiągnięciu konkretnych *normatywnie* traktowanych stanów (np. polepszenie *ogólnego poziomu satysfakcji*, w. 146 lub osiągnięcie pewnych *założonych kompetencji*), czy też *procedury* należy utożsamiać ze wszelkimi standaryzowanymi/zbiurokratyzowanymi działaniami wynikającymi z logiki i zadań stojących przed służbami HR-u (np. *procedura* korzystania z urlopów i *procedura* podróży służbowych [pracownik działu HR, firma S].

2.4.4.1. Jak tworzone są procedury w firmie S

Część procedur czy narzędzi/procedur została **narzucona** przez korporację („*wymusza na nas stosowanie*") i należy je wykorzystywać tak, jak zaleca korporacja („*nie możemy tego zmodyfikować*" [pracownik działu HR, firma S]). Na poziomie operacyjnym/poziomie zakładu pojawiają się **inicjatywy tworzenia procedur** (o ile są wpisane w ogólne cele firmy). Wówczas procedura *inicjowana* przez kierownika HR-u *konsultowana* jest ze współpracownikami, a w dalszej kolejności z przełożonymi:

oczywiście, niektóre z tych procedur są. Wymagają one takiego tylko jak gdyby doprecyzowania, niektóre z tych procedur są tworzone absolutnie tak, robię to razem z pracownikami. Następnie idę do najwyższego kierownictwa, a później kaskadowo […] *są one przekazywane aż do najniższego szczebla* [dyrektor personalny, firma S],

lub odwrotnie, *uzgadniane* z kierownictwem i omawiane z zespołem:

widzę tutaj jak gdyby dwa poziomy. Pierwszy, zainteresowałam moimi celami osoby, które pełnią funkcje managerskie w tej organizacji, ponieważ w pierwszej kolejności, jeśli moje cele są celami wspólnymi tej organizacji, a tak je sobie wyobrażam, zainteresowałam mojego dyrektora naczelnego i wszystkie osoby, które mają wpływ na jakiekolwiek zmiany w swoich obszarach. Następnie drugi element to zainteresowanie osób mojego zespołu, z którym ja bezpośrednio pracuję [dyrektor personalny, firma S],

Zazwyczaj procedury nie powstają od tak sobie, ale w oparciu o jakąś potrzebę, a akurat na terenie naszej firmy bardzo regularnie pojawiał się problem z dostarczaniem druków, zaświadczeń lekarskich o niezdolności pracownika do pracy, świadczące o chorobie albo jakiejś innej sytuacji, w której zwolnienie się wystawia, co utrudniało w dużej mierze proces naliczania wynagrodzeń. Jak też wiecie, jest to druk ścisłego zarachowania, więc nie możemy nic wypłacić aż do momentu kiedy będziemy go posiadać. Musi on być oczywiście prawidłowo wypełniony, często się zdarzało, że lekarz popełniał błędy, a kierownik tego nie wyłapywał, trafiały do nas błędnie wypełnione dokumenty. W związku z tym postanowiliśmy, że spiszemy ten proces w procedury, które będą obowiązywały na terenie naszej firmy. Ta procedura od początku do końca była stworzona przeze mnie [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Składnikiem **procesu powstawania procedur** jest **analiza celów organizacji i zadań** stawianych przed służbami HR (rys. 1):

zaczęłam się zastanawiać w jaki sposób i co muszą zrobić, żeby te cele, które są postawione przed działem personalnym realizować. Dokonałam takiej analizy [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Jak to się odbywało? Zanim do takiej procedury usiadłam, zbadałam potrzeby jeśli chodzi o ten akurat proces ze stron, które są nim zainteresowane, które w nim uczestniczą [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Rysunek 1. Proces powstawania procedur
Źródło: opracowanie własne

Po dokonaniu analizy pracownik spisuje procedurę, która później będzie przedmiotem akceptacji przełożonego i ostatecznie trafi do systemu komputerowego (bazy procedur):

> *Usiadłam, spisałam poszczególne kroki – kiedy dokument trafia od pracownika, ile pracownik ma dni na dostarczenie, ile na poinformowanie pracodawcy, później osoba, która przyjmuje taki dokument jakie ma obowiązki z tym związane.* […] *W każdym razie kierownik dostał zakres odpowiedzialności związany ze sprawdzeniem takiego zwolnienia, następnie z wprowadzeniem go do systemu, później wpisanie faktu otrzymania takiego zwolnienia do specjalnie przygotowanego zeszytu, który znajduje się na terenie naszego „copyroomu", wpisania numeru ewidencyjnego, daty dostarczenia takiego zwolnienie przez pracownika oraz podpisania się z nazwiska* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Praca nad wypracowywaniem procedur ma charakter **zespołowy** („*co tydzień mam swoje dwie godziny na to, aby wspólnie podejmować decyzję, w jakim kierunku idziemy*", „*chcę stworzyć zespoły projektowe*" [dyrektor personalny, firma S]). Ważnym składnikiem pracy zespołowej jest **komunikacja**. Komunikacja na poziomie personelu HR, ale i komunikacja z pracownikami i innymi zespołami (np. radą pracowniczą). Przy czym sama **komunikacja jest traktowana jako procedura.**

> *Procedury zazwyczaj powstają w porozumieniu z osobami zainteresowanymi, to jakby sama akceptacja ze strony działów wspomagających czy też produkcji nie jest problemem, chociaż jeśli chodzi o proces formalny to nie. Wedle formalnego procesu akceptuje daną procedurę, którą ja na przykład stworzę, mój dyrektor personalny i jeśli to się zadzieje, informacja o konieczności akceptacji w „lotus notes" jest wysyłana do i tu w zależności od tego, jaka jest to procedura albo A* ***(dyrektor naczelny)****, albo jeśli to dotyczy innych działów to ewentualnie do B* ***(dyrektora produkcji)*** *w zależności od tego, czego dana procedura dotyczy. Formalnie jest takie akceptowanie* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Ten, kto tworzy procedury, jest to osoba z reguły odpowiedzialna za ten proces, to ona go najlepiej zna. Niemniej jednak, tak jak już wspomniałam, przynajmniej taka jest moja zasada, nie jestem w stanie ręczyć, że dzieje się [tak] *też w innych działach, współpracuje z osobami, które ewentualnie są w taki sposób dodatkowo zaangażowane* [pracownik działu HR, firma S].

Każda procedura ma właściciela, który jest zaangażowany w jej tworzenie lub bezpośrednio ją tworzy, a następnie aktualizuje. Aktualizacja procedur jest standardowo przeprowadzana przynajmniej raz w roku (zgodnie z planem rocznym) oraz wtedy, gdy zaistnieje taka potrzeba (np. zmiana procesu, który opisuje dana procedura). Procedury gromadzone są w elektronicznej bazie, aktualizowane, tam też znajdują się potwierdzenia zapoznania się z nimi.

Jeśli zmiany są konieczne, to one zachodzą, jeśli na przykład proces się zmienia, a wiadomo, że się zmienia, szczególnie w takiej firmie jak ta, w której zmiany zachodzą z dnia na dzień [pracownik działu HR, firma S].

Aktualizacja procedur jest z jednej strony wynikiem rozwoju organizacji, a więc ma charakter sytuacyjny („*bo cały czas się rozwijamy, bo cały czas pojawiają się jakieś nowe elementy*" [specjalista ds. szkoleń, firma S]), z drugiej zaś strony sama może być postrzegana jako *procedura obsługi procedur*, wynikająca z istnienia nadrzędnych uregulowań, na przykład w postaci korporacyjnej strategii, przyjętych wartości czy systemów zarządzania:

Drugim takim czynnikiem są nasze kluczowe elementy, czyli system zarządzania jakością, który w sposób formalny wymusza na nas raz na rok aktualizację procedur i instrukcji [specjalista ds. szkoleń, firma S].

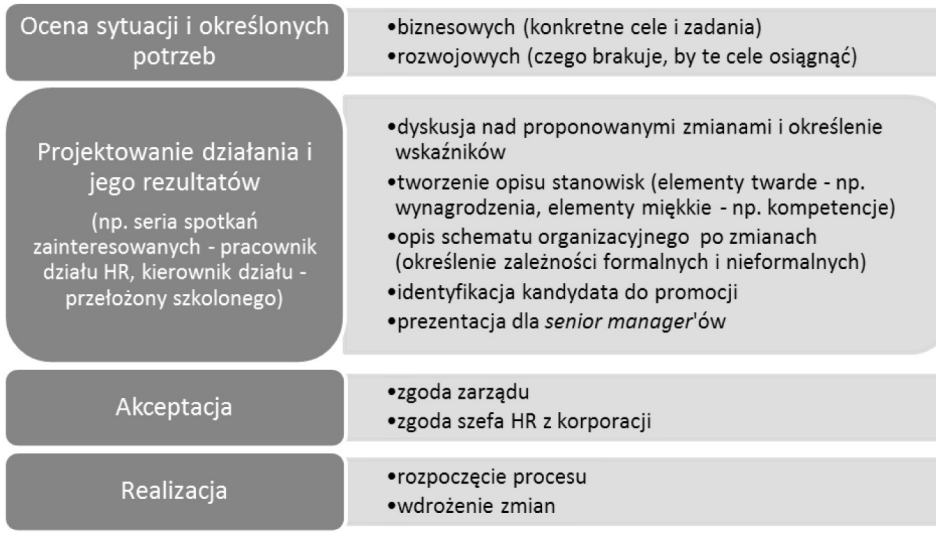
Natomiast jeśli chodzi o mój dział, my mamy generalnie taki obowiązek, żeby wszystko było aktualne i odpowiadało potrzebom organizacji [pracownik działu HR, firma S].

Aktualizacji dokonuje właściciel procedury, który jest odpowiedzialny za to, by spisane procedury i instrukcje odzwierciedlały bieżący przebieg procesu.

Warto zaznaczyć, że procesy w obszarze HR w badanej organizacji można ująć w dwie podstawowe kategorie. Pierwsza z nich to procesy powiązane z kalendarzem działań organizacji, które wynikają z corocznego planowania celów i zadań. Ich realizacja ma więc cykliczny charakter i wynika z przyjętej strategii firmy, w tym strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Wspólną cechą takich procesów jest fakt, że ich punktem wyjściowym jest podsumowanie minionego roku i planowanie nowego – są to więc procesy wstępnie zaplanowane, przewidziane. Przykład takiego procesu ilustruje poniższy schemat (rys. 2).

Rys. 2. Działania podejmowane podczas realizacji procesu szkolenia
Źródło: opracowanie własne

Z drugiej strony nie wszystkie działania w organizacji można przewidzieć tworząc roczne plany. Pewne decyzje podejmowane są *ad hoc*, na skutek zaistnienia konkretnej potrzeby. Realizacja takiego procesu nie różni się jednak znacząco od wprowadzania w życie procesów planowych – brak jest dwóch pierwszych kroków, natomiast pozostałe czynności przebiegają według zbliżonego schematu decyzyjnego. Przykład takiego procesu przedstawia poniższa ilustracja (rys. 3).



Rys. 3. Działania podejmowane podczas realizacji procesu tworzenia nowego stanowiska
Źródło: opracowanie własne

Zebrane dane, których treścią były działania (i uzasadnienia tychże) podejmowane w trakcie konstruowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi, pozwoliły określić podstawowy proces społeczny (PPS) jako „postępującą standaryzację procedur". Pierwszy jego etap można określić jako procedury narzucone (ze względu na globalność organizacji, hegemonię centrali i specyfikę zależnej firmy produkcyjnej), lecz spontanicznie (brak procedur inicjujących) tworzone.

Etapy budowania organizacji i uruchamiania produkcji charakteryzowały działania polegające na kompilacji (zasłyszanych, podpatrzonych) rozwiązań innych zagranicznych firm produkcyjnych (uniwersalizm dyskursu korporacyjnego), wykorzystywaniu efektu nieformalnego wsparcia korporacyjnego (doświadczony mentor z centrali firmy), naśladownictwie w tworzeniu dokumentów korporacyjnych (kalki), a także nieformalnym obiegu informacji (*tacit knowledge*) (Polanyi, 1958)[10]. Etap rozwoju i „krzepnięcia" organizacji cechowała formalizacja i standaryzacja procedur (wymagania klienta, „logika" instytucjonalizowania, reifikacja), a w konsekwencji odrzucenie improwizacji i tworzenie wielu nowych procedur. Etap weryfikacji i redukcji procedur to działania zmierzające do ich weryfikowania, wizualizowania i reorganizacji działu HR oraz *obszarów odpowiedzialności*.

Na wszystkich powyższych etapach zachodzą permanentne konsultacje ze *współpracownikami* w dziale HR i w innych działach (negocjowanie) oraz wspomniane naśladownictwo (kalki) dokumentów korporacyjnych.

2.4.4.2. Procesy interakcyjne zaangażowane w tworzenie polityki personalnej i jej narzędzi w firmie S

Procesy interakcyjne zaangażowane w tworzenie polityki personalnej i jej konkretnych narzędzi w badanej organizacji można ujmować w dwóch aspektach – **zadaniowym** i **relacyjnym**.

W obu przypadkach możemy mówić o podstawowym procesie, jakim jest komunikowanie w organizacji, które może przyjmować różne formy i dotyczyć różnych partnerów. Możemy mówić o komunikacji na poziomie personelu HR, ale i **komunikacji** z pracownikami i innymi zespołami (np. radą pracowniczą). W badanej organizacji sama komunikacja jest traktowana jako procedura:

> *Tak, tak, to nawet… podam przykład. Niech będzie ta kompetencja komunikacji. Tworzyliśmy na przykład kompetencję komunikacji. Składa się na nią szereg elementów i poprzez zadawanie pytań, na przykład potrafię słuchać,*

[10] Pojęcie *tacit knowledge* (wiedza ukryta, cicha) zostało użyte w roku 1958 przez Michela Polanyi'ego. Autor zakwestionował pogląd, że całość posiadanej przez aktorów społecznych wiedzy da się wyrazić w sposób zwerbalizowany. Cicha wiedza ujawnia się zwłaszcza w różnego typu działaniach operacyjnych (*operational skills*) oraz wiedzy typu *know-how*, która bardzo często jest nabywana w toku codziennych praktyk i interkacji (*lerning by doing*).

potrafię jasno precyzować, tak i mamy dwie opcje. Mamy ocenę pracodawcy tego samego elementu i ocenę pracownika, a później powstaje jakiś wykres. Na tym wykresie widzimy, w których momentach odpowiedź pracownika różni się od odpowiedzi pracodawcy i zajmujemy się tylko tą sferą. Tam, gdzie się zgadzamy, to znaczy mamy jednolite stanowisko. A tu gdzie są rozbieżności trzeba jednak bliżej poznać i tą sferą się zająć [dyrektor personalny, firma S; por. J. Habermas – działanie komunikacyjne; tu zawłaszczenie działania; procedura komunikacyjna staje się narzędziem przemocy symbolicznej (gwałt w obszarze języka; „dyskursywny imperializm")].

Komunikowanie przyjmowało różne formy. Przedmiotem negocjacji były zazwyczaj uzgodnienia między działem HR a innymi działami odnośnie do sposobu wprowadzania i realizowania poszczególnych procedur, zakresu ich stosowania, poszukiwania alternatyw lub możliwości odstąpienia od stosowania danej procedury czy instrukcji na jakimś stanowisku pracy. Z kolei perswazja stosowana była w sytuacjach, w których zachodziła konieczność przekonania klienta wewnętrznego (np. kierownika działu) do wdrożenia określonego rozwiązania i polegała na próbach wyjaśnienia zasadności i użyteczności tegoż rozwiązania przy użyciu odpowiednich argumentów:

Udało nam się wypracować sposób działania – komunikacja, komunikacja, jeszcze raz komunikacja. Kierownicy nie sprzeciwiają się wcale tak bardzo, jeśli im się dobrze wytłumaczy czemu ma to służyć i pokaże ewentualne plusy wynikające z danego procesu dla ich pracy [pracownik działu HR, firma S].

Działania o charakterze **manipulowania** ujawniały się na przykład w postaci tworzenia procedur, nie zawsze niezbędnych, i odwoływania się do przełożonych, by za pośrednictwem autorytetu hierarchii zażegnać konflikty (żeby inni lub organizacja „*nie czepiali*" się albo, by nie ujawniać informacji, np. podczas audytu). Wobec pracowników stosowane było szczególnie **edukowanie**, którego celem było przekazywanie im wiedzy i wskazówek dotyczących tego, jak mają postępować, wyjaśnianie znaczenia oraz wagi wprowadzanych rozwiązań, a także ich konsekwencji dla funkcjonowania organizacji. Istotnym elementem komunikowania było także **raportowanie**, ważne zwłaszcza z punktu widzenia kontroli, ponieważ polegało na relacjonowaniu postępów w realizacji zadań i projektów w odniesieniu do założonych w planach kryteriów i wskaźników (np. efektywności).

Komunikacja ukierunkowana na relacje dotyczyła dwóch kategorii partnerów: a) budowania relacji w ramach własnego działu – czyli HR – i przejawiała się głównie w działaniach nastawionych na integrowanie zespołu, wspieranie się, okazywanie sobie pozytywnych emocji, b) budowania relacji z innymi aktorami organizacyjnymi – np. kadrą menedżerską, kierownikami działów czy zespołów,

innymi pracownikami – zorientowana wówczas na tworzenie tzw. dobrych relacji, „zaplecza", koalicji, wsparcia dla proponowanych rozwiązań i wzmocnienia pozycji w ramach organizacji.

2.4.5. Kultura organizacyjna, wiedza oraz władza w firmie S

Sytuacja S jest specyficzna, ponieważ ta firma produkcyjna dostarcza usługi (konfekcjonowanie produktów) jedynemu klientowi na terenie kraju. W opinii rozmówców skutkiem tego jest bardzo silne **uzależnienie** firmy od oczekiwań klienta-hegemona.

> *Myślę, że dla tej organizacji najważniejszy jest klient, bez wątpienia wszystko robi się pod klienta. Niekoniecznie ważny jest człowiek* [dyrektor personalny, firma S].

> *Albo jesteśmy wybraną organizacją, bo dajemy to, czego klient oczekuje i jeszcze więcej, albo jesteśmy organizacją przegraną, bo robimy tylko tyle i nic nie poszukujemy.* […] *I dlatego mówię, pracuje się dla jednego klienta, wtedy kiedy ten klient dyktuje praktycznie wszystko jest to o wiele trudniejsze* [dyrektor personalny, firma S].

> *Nawet mamy kilku pracowników [tu: nazwa klienta firmy X] na terenie naszej firmy, którzy są* […] *także po to, by monitorować to, co się tutaj dzieje* [specjalista ds. HR, firma S].

Relację między firmą S a jej klientem można wręcz nazwać „podwójnym" uzależnieniem, ponieważ dodatkowo w centrali korporacji w USA[11], podejmo-

[11] Silny związek z amerykańską centralą, a także określoną kulturą zarządzania, można łatwo dostrzec w sposobie, w jaki komunikują się członkowie organizacji. Język używany w codziennych rozmowach charakteryzuje się licznymi zapożyczeniami z angielskiego, co wydatnie wskazuje na kierunek kontroli, a niekiedy może sprawiać kłopoty w porozumieniu się (zwłaszcza z ludźmi spoza organizacji lub nowymi pracownikami): „*Jeśli chodzi o samą komunikację? Jestem jak najbardziej pewna, że jak najbardziej fakt, że jesteśmy amerykańską korporacją na to wpływa.* […] *Po pierwsze, w wielu przypadkach jest to język angielski. Po drugie, w wielu innych przypadkach, nawet jeśli porozumiewamy się między sobą – mam na myśli pracowników polskiego pochodzenia – używamy wielokrotnie różnego rodzaju zwrotów pochodzenia angielskiego. Dodatkowo, nawet jeśli nie są to zwroty ani wyrazy, to mamy bardzo dużo skrótów, które też pochodzą z angielskiego, które weszły już na stałe w użycie na terenie naszej firmy, co może powodować z kolei problemy komunikacyjne, jeśli ktoś na przykład takich skrótów nie zna*" [specjalista ds. HR, firma S], „*Kiedy tu weszła* [nowy menedżer – przyp. badacza] *była przerażona naszym językiem, kiedy się spotykamy na spotkaniach działowych, kiedy my się tak nakręcimy i mówimy tym językiem, to co drugie słowo to jest to wrzutka amerykańska czy angielska*" [specjalista ds. szkoleń, firma S].

wane są kluczowe decyzje dotyczące funkcjonowania firmy oraz wdrażania korporacyjnych narzędzi.

> *Te procedury* [...] *muszą być kompatybilne z polityką i strategią firmy na świecie* [specjalista ds. HR, firma S].

> *To jest na zasadzie tak: broń Boże modyfikacje, to jest narzędzie doskonałe, ma tak funkcjonować* [dyrektor personalny, firma S].

Tak silna zależność od klienta, a także nadzór ze strony korporacji w połączeniu z profilem działalności firmy znajdują odzwierciedlenie w cenionych w organizacji **wartościach**, a są nimi **przewidywalność** podejmowanych działań i **bezpieczeństwo** zarówno ludzi (*safety*), jak i całej organizacji (*security*). Wartości te mają znaczenie nie tylko dla samego procesu dostarczania usługi dla klienta, ale także wymiar wizerunkowy, ponieważ mają pokazać klientowi, że współpracuje z firmą, która jest **stabilna**, skoncentrowana na **jakości** produktu oraz **perfekcyjnie** wywiązuje się z umów.

> *Plan trzyletni, to była tak naprawdę odpowiedź na potrzeby naszego klienta, który to klient chciał zobaczyć taką długodystansową strategię* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

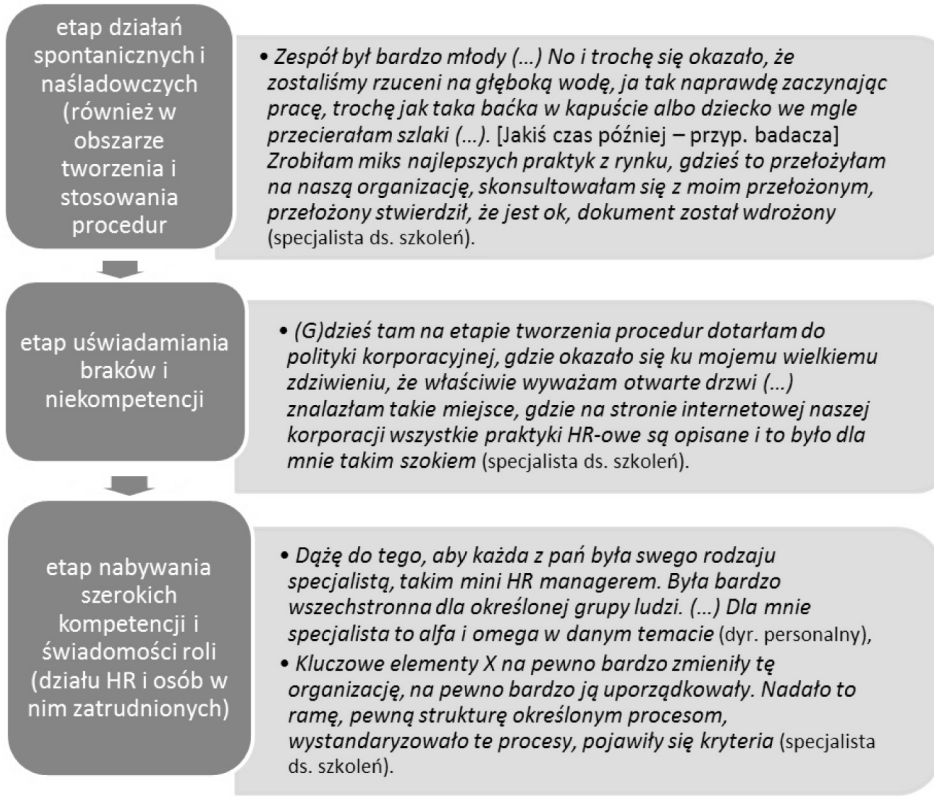
> *W każdej organizacji mówi się o bezpieczeństwie, ale tutaj bezpieczeństwo się* ***czuje*** [podkr. badacza] [dyrektor personalny, firma S].

> *Jeśli chodzi o obszary twarde typu bezpieczeństwo, typu jakość, tutaj nie ma za dużego pola manewru* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Powyższe wartości organizacji przekładają się na działania podejmowane w obszarze polityki personalnej, są również przez te działania aktywnie wspierane. Tworzone przez dział personalny procedury obejmują praktycznie każdy aspekt zatrudnienia, a szerzej – funkcjonowania pracowników w organizacji.

> *Nie ma takiego obszaru, który nie jest objęty procedurami. Przy kluczowych elementach X nie ma takiej możliwości.* […] *(W)szystkie procesy muszą być sformalizowane, muszą być opisane, muszą być* ***zaklęte*** [podkr. badacza] *w procedury i instrukcje* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Warto dodać, że **standaryzacja procedur** i w konsekwencji działań zarówno w obszarze HR, jak i w innych ważnych aspektach działania firmy to **proces**, w którym można wskazać pewne **etapy** (zob. rys. 4).



Rys. 4. Proces standaryzacji procedur
Źródło: opracowanie własne

W aspekcie nabywania i wykorzystywania wiedzy i kompetencji można – w pewnym przybliżeniu – zauważyć, że zrekonstruowane etapy procesu korespondują z czteropunktowym modelem kompetencyjnym opracowanym przez specjalistów skupionych wokół *Gordon Training Interantional* (Businessbals, 2009). Zdaniem twórców tej koncepcji najpierw mamy do czynienia z sytuacją, gdy podmiot nie ma świadomości swej niekompetencji, po pewnym czasie możemy mówić o „uświadomionej niekompetencji". Wraz z upływem czasu i nabywaniem wiedzy i umiejętności można zacząć mówić o etapie trzecim, czyli „świadomej kompetencji" i wreszcie czwartym, tzn. „nieświadomej kompetencji":

> *To nie jest tak, że przychodzi osoba i dzieje się to tak, jak na początku było spontanicznie. W tej chwili te procesy mocno okrzepły, są* ***sformalizowane dokumenty, jest proces opisany*** [podkr. badacza], *każdy wie przełożony, dany pracownik, jak ma się zachować. Ile ma czasu na zdobycie konkretnej wiedzy, w jakich obszarach tę wiedzę ma zdobywać, tutaj nie ma już takiego* […]

miejsca na wariacje, na jakąś improwizację, nic takiego się nie dzieje. To jest już, po prostu, ***proces sformalizowany*** [podkr. badacza] *i to tak w większości procesów* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

W aspekcie relacji międzyludzkich, wśród elementów charakterystycznych dla organizacji S, występuje stosunkowo znaczny **dystans władzy**[12] (Hofstede, 2000) pomiędzy przełożonymi i podwładnymi oraz diametralnie odmienny sposób traktowania szeregowych pracowników w zależności od formy ich zatrudnienia (pracownicy etatowi *versus* pracownicy tymczasowi, zatrudniani w ramach umów agencyjnych):

Eee, szefowa ma wszystkie decyzje pod sobą […] *restrykcyjnie podchodzi do wszystkich zasad, chce o wszystkim wiedzieć i być informowana. Sama też podejmuje wszystkie decyzje* [specjalista ds. HR, firma S].

Jak kierownik powiedział „pani się nie nadaje", no nie wiem, kierownik jak kierownik, jego decyzja była ostateczna. […] *Polityką tej firmy jest „wszyscy są równi", no jest takie hasło. Ale różnica jest ogromna! Na każdym kroku się to widzi.* […] *I kto ma niebieską koszulkę* [nazwa firmy X] *jest wyższy.* […] *Dział HR w żaden sposób nie wstawi się za tymi ludźmi* [pracownikami tymczasowymi – przyp. badacza], *w żaden* [koordynator agencji pracy, firma S].

W kontekście powyższych wypowiedzi znamiennie brzmi poniższe stwierdzenie:

Takie ciało doradcze, które mamy powołane w organizacji to jest rada pracowników. De facto *rada pracowników, to jest pewna, pewna – jak by to powiedzieć, żeby to dobrze zabrzmiało –* ***alternatywa*** [podkr. badacza] *dla potencjalnego, potencjalnej możliwości powstania związków zawodowych.* […] *Bo prawda jest taka, gdyby taki organ powstał w zakładzie, to po prostu stracilibyśmy podstawowy, podstawowy wyróżnik naszego biznesu w oczach klienta, czyli* ***elastyczność*** [podkr. badacza] [specjalista ds. szkoleń, firma S].

[12] Dystans władzy – „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego traktowania rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji" (Hofstede, 2000: 67). Według danych zgromadzonych przez G. Hofstede istnieje znaczna różnica wskaźnika dystansu władzy w Polsce i w USA – kraju pochodzenia badanej organizacji. W Polsce wskaźnik ten wynosi 68, co oznacza dość silną akceptację dla nierównego rozkładu władzy. W przypadku Stanów Zjednoczonych wskaźnik na poziomie 40 sugeruje z kolei brak zgody dla nierównego traktowania indywidualnych i zbiorowych aktorów życia społecznego/organizacyjnego (http://geert-hofstede.com/poland.html).

Potwierdzeniem wyrażonej opinii jest zdecydowanie submisywna postawa względem kierownictwa organizacji wyrażona przez przewodniczącego wspomnianej rady pracowniczej:

> *Jak najbardziej, tutaj przychylność dyrekcji i kontakt jest super. Naprawdę! Nie ma żadnych kłótni, jest jak najbardziej dialog.* […] *Mam tutaj wspaniałą współpracę z Panią Dyrektor.* […] *Nie ma żadnych problemów. Tu dyrekcja jest super!* [przewodniczący rady pracowniczej, firma S]

Opisany powyżej zestaw wartości jest charakterystyczny dla jednego z modeli kultury organizacyjnej autorstwa Geerta Hofstede (2000). Chodzi mianowicie o tzw. model *piramidy* (Hofstede, 2000: 216 i nast.). ***Piramida***[13] powstaje w efekcie współwystępowania **wysokiego dystansu władzy** (czyli wówczas, gdy aktorzy organizacyjni postrzegają się jako nierówni i są gotowi funkcjonować i ponosić konsekwencje nierównego rozkładu władzy) oraz **silnego unikania niepewności**[14] (czyli praktyk mających na celu wyeliminowanie zdarzeń przypadkowych i potencjalnie zagrażających porządkowi działań). Jednocześnie, choć *piramida* wydaje się modelem dość dobrze obrazującym kulturę firmy S, w firmie (przynajmniej w obszarze HR) są podejmowane działania zmierzające do poprawy komunikacji pomiędzy członkami kadry kierowniczej oraz kadrą i szeregowymi członkami organizacji, a być może również pewnego zmniejszenia dystansu władzy:

> *(M)ało siedzę przy komputerze a raczej pracuję z ludźmi, staram się. To jest mój cel w ogóle i zmiana podejścia. Na razie nie jest to do końca tak jakbym chciała, ale chcę wprowadzić, żeby codziennie być na produkcji, to jest mój cel* [dyrektor personalny, firma S].

> *Dopiero teraz zaczyna się taka tendencja do pytania ludzi* […] *jedna z nielicznych do tej pory inicjatyw, kiedy my pytaliśmy naszych pracowników, tak naprawdę, czy to, co my robimy to jest to, co generalnie ich cieszy.* […] *Ale teraz dopiero zaczyna się taki etap w tej organizacji, zaczynamy mówić i słuchać siebie wzajemnie i nie to, że siebie słyszymy, tylko się po prostu słuchamy* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

---

[13] „*Ważnym wymaganiem jest przestrzeganie formalnych reguł. Indywidualizm jest postrzegany jako zagrożenie. Kultura występuje w organizacjach o sztywnej strukturze i rygorystycznych procedurach zorientowanych na kontrolę pracowników*" (Zbiegień-Maciąg, 1999: 71).

[14] Unikanie niepewności – „*stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych*" (Hofstede, 2000: 180–181). Według badań G. Hofstede Polaków charakteryzuje bardzo silna obawa czy wręcz lęk przed sytuacjami nieprzewidywalnymi oraz brak akceptacji dla niekonwencjonalnych czy innowacyjnych działań (w stupunktowej skali wskaźnik Polski wynosi 98). W Stanach Zjednoczonych, skąd pochodzi badana firma, nie występuje lęk przed sytuacjami niepewnymi czy nowymi (wskaźnik na poziomie 46 pkt) (http://geert-hofstede.com/poland.html).

Może poprawiła się komunikacja, sposób komunikacji […] *i nie tylko polegamy na kierownikach, ale sami wychodzimy, próbujemy do tych pracowników dotrzeć* [specjalista ds. BHP, firma S].

Ambicją aktorów organizacyjnych jest oparcie relacji pomiędzy menedżmentem, pracownikami i przełożonymi na mniej formalnych zasadach. Używając terminologii Hofstede, organizacja pragnie zmierzać w pewnym stopniu do modelu „**dobrze naoliwionej maszyny**"[15], gdzie otwarta komunikacja, przebiegająca według mniej sformalizowanych zasad, pozwala sprawnie rozwiązywać pojawiające się problemy i ograniczać występowanie konfliktów. Zwróćmy przy tym uwagę na pewne paradoksy. Po pierwsze, większość organizacji amerykańskich to firmy, które charakteryzują się raczej niskim dystansem władzy i słabym unikaniem niepewności. Metafora, za pomocą której można opisać relacje pomiędzy aktorami w tego typu organizacji, to „targowisko", gdzie wiele decyzji podejmowanych jest na bazie racjonalnego (pragmatycznego) ścierania argumentów różnych stron. Skąd więc ta różnica? Otóż zauważmy, że firma S nie jest wolnym graczem rynkowym, lecz podmiotem w znacznym stopniu **uzależnionym** od klienta-hegemona. Nie stać jej zatem na ryzyko kosztownych pomyłek, przed którymi skutecznie mają chronić procedury (*sic!*), przepisy, regulaminy i hierarchiczne podporządkowanie grup pracowników. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na brak elastyczności w działaniu jest konieczność stosowania się do dwóch porządków prawnych – krajowego i amerykańskiego, a w przypadku różnic pomiędzy systemami stosowane jest bardziej restrykcyjne prawo. Rzecz jasna należy również pamiętać, że niemal wszyscy menedżerowie to Polacy reprezentujący określone kulturowe wartości i postawy oraz to, że S to firma produkcyjna, gdzie standaryzacja i kontrola działań jest zazwyczaj większa niż w innych rodzajach działalności.

2.4.6. Źródła wiedzy i kompetencje osób odpowiedzialnych w firmie S za tworzenie narzędzi z obszaru polityki personalnej

Konstruowanie polityki personalnej oraz jej procedur i narzędzi wymaga określonej wiedzy i umiejętności. Jakie zatem są źródła wiedzy tudzież kompetencji osób z obszaru HR? Otóż zasadniczo możemy wyróżnić dwa główne źródła. Pierwsze to **wiedza jawna** – skodyfikowana i rozpowszechniana oficjalnymi kanałami informacyjnymi (pisma firmowe, Internet i intranet, inne formy

[15] „Dobrze naoliwiona maszyna", to – przy nadal silnym unikaniu niepewności – zdecydowanie niższy dystans dzielący aktorów organizacyjnych.

komunikacji medialnej). Drugie to **wiedza ukryta** (*tacit knowledge*) – nabywana i tworzona na podstawie nieformalnych kontaktów pomiędzy członkami organizacji – oraz ta pochodząca z wcześniejszych doświadczeń aktorów, często pozadyskursywna (por. Nonaka, Takeuchi, 2000).

Wiedza jawna występuje zazwyczaj w formie procedur, instrukcji, opisów czy komunikatów perswazyjnych. Wielokrotnie jest to raczej zbiór informacji bądź przepisów niż wiedzy:

> *Na pytanie odpowiada moja procedura, wszystko jest to tam zapisane. Jest dla mnie ważna, bo opisuje moją pracę* [specjalista ds. szkoleń, firma S],

> *Jest OPL-ka* [c.a. studium przypadku – przyp. badacza]*, czyli jest ukazany problem w formie* ***pisemnej i wizualnej*** [podkr. badacza]*, czyli jest zrobione zdjęcie i pod spodem jest pokazane rozwiązanie. Tak samo w formie pisemnej i również wizualnej* [specjalista ds. BHP, firma S],

> *Mamy ocenę* [kompetencji komunikacyjnych – przyp. badacza] *pracodawcy tego samego elementu i ocenę pracownika, a później powstaje jakiś* ***wykres*** [podkr. badacza]. *Na tym wykresie widzimy, w których momentach odpowiedź pracownika różni się od odpowiedzi pracodawcy i zajmujemy się tylko tą sferą* [dyrektor personalny, firma S],

> *(B)ędziemy chciały przejść na wizualizowanie procesów w postaci tzw. flowchartów, czyli będzie po prostu schemat, gdzie będą pokazane kolejne kroki i decyzje i taką naszą ambicją jest też, żeby to wszystko zapinać w takie jednokartkowe dokumenty, które po prostu będą dużo* ***łatwiejsze w przyswojeniu*** [podkr. badacza] [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Wiedza ukryta to taka, która powstaje poprzez „bezpośrednie kontakty, w formie opowiadań i wspólnych doświadczeń, podpatrywania oraz naśladowania" (Wojnarowska, 2010: 325):

> *(T)o jest pewnie kwestia ogromnego doświadczenia K., która przyszła do tej organizacji, ogromnej dojrzałości* […] *nie takie organizacje jak nasza widziała, więc pewnie biorąc pod uwagę jej wiedzę i dojrzałość jest ona sama w stanie zaproponować nam nowe inne spojrzenie, inną rolę działu HR w organizacji* [specjalista ds. szkoleń, firma S];

> *(U)ważam, że nawet kiedy państwo i kierownik idziecie do tej samej palarni, może to taki dziwny przykład, to samo miejsce, gdzie idą wszyscy pracownicy produkcji, z pewnością tam się można o wiele więcej dowiedzieć, niż wyjść przed budynek, gdzie wszyscy patrzą* [dyrektor personalny, firma S];

Okazało się, że większość osób w organizacji to są osoby palące i proszę mi uwierzyć, że przez długi okres czasu na papierosie ja ***dowiadywałam się wszystkiego, co jest potrzebne*** [podkr. badacza] *w organizacji, wszystkiego, co jest istotne* [specjalista ds. szkoleń, firma S];

(T)eż byłam bardzo szczwana. Poszłam po prostu ***po znajomych, do przyjaciół*** [podkr. badacza]*, którzy już pracowali w firmach o charakterze korporacyjnym i po prostu zrobiłam wywiady o strategię szkoleniową i w ten sposób miałam taką zlepkę m.in. z Boscha, Siemensa, Corniego Cable System, więc to wszystko tak pozlepiałam, pozlepiałam i stworzyłam coś, co wydawało mi się taką idealną strategią dla firmy o charakterze produkcyjnym* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Wiedza jawna i wiedza ukryta służą podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. Jednakże na różnych etapach rozwoju organizacji (m.in. z ewoluującym poziomem kompetencji) każdy z systemów wiedzy jest w innym stopniu i zakresie wykorzystywany. W pierwszym – „pionierskim" – etapie, gdy wiele działań podejmowano po raz pierwszy, a większość instrukcji i procedur pozostawało na etapie tworzenia lub implementowania, wiedza ukryta miała przynajmniej równoważny status z wiedzą skodyfikowaną i legitymizowaną przez systemy eksperckie[16] (Giddens, 2001):

(B)udowałam wszystko tak naprawdę od samego początku, niekoniecznie bazując na najlepszej praktyce tej organizacji, bo – powiem szczerze – ***nie miałam do niej za dużego dostępu*** [podkr. badacza]. *Wsparcie ze strony organizacji niewielkie.* […] *(T)ak naprawdę* ***metodą prób i błędów***[17] [podkr. badacza] *i wykorzystywanie relacji, które udało mi się budować.* […] *Bardzo szybko zbudowały się te relacje, takie głębsze niż nor… niż w przeciętnych organizacjach. A potem to już po prostu, eee… szłam wszędzie tam, gdzie wiedziałam, że będzie informacja* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

W kolejnych etapach coraz większe znaczenie zyskiwała wiedza jawna:

I tak zbudowaliśmy taką ***matrycę*** [podkr. badacza] *ocen, skillmatrix. Będziemy też pracowników produkcyjnych oceniać. Natomiast jest to nasze narzędzie. Budujemy je pod nasze potrzeby. Nawet usłyszałam, że taka ocena nie jest konieczna z punktu widzenia korporacji.* […] *Mamy ocenę pracodawcy tego samego elementu i ocenę pracownika, a później* ***powstaje jakiś wykres. Na tym wykresie widzimy*** [podkr. badacza], *w których momentach odpowiedź pracownika różni się od odpowiedzi pracodawcy i zajmujemy się tylko tą sferą* [dyrektor personalny, firma S].

---

[16] „Systemy eksperckie (*expert systems*); systemy wszelkiej wiedzy specjalistycznej oparte na regułach proceduralnych i przekazywane jednym jednostkom przez drugie" (Gidens, 2001: 317).

[17] Opisuje to Hatch (2002: 275).

2.4.7. Społeczne konsekwencje stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Konstruowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej i proefektywnościowych tożsamości w firmie S

Kluczowymi **wartościami kultury organizacyjnej** Lokalnego Centrum S, przynajmniej na poziomie deklaratywnym, są bezpieczne miejsce pracy, uczciwość, zadowolenie klienta i pracownika, wzajemny szacunek, dążenie do doskonałości, zysk i dbałość o środowisko naturalne. Kodeks etyczny S podkreśla także wzajemny szacunek i otwartość na innych.

Istotne znaczenie ma specyficzna relacja łącząca Lokalne Centrum z firmą – klientem. Bycie stałym podwykonawcą jednego klienta w rzeczywistości oznacza silne uzależnienie od niego i wpływ w sferze kultury organizacyjnej i tożsamości. Widoczne jest to w sformułowanej misji, która brzmi:

> *S jest stałym podwykonawcą X, zapewniającym innowacyjne i dopasowane do indywidualnych potrzeb usługi w zakresie* [nazwa usługi Y] [cytat z dokumentów firmowych].

Wpływ klienta na budowanie tożsamości, w tym tworzenie i stosowanie procedur, wyraża się między innymi w przejęciu przez S systemu jakości klienta – tzw. kluczowe elementy X, których realizowanie ma gwarantować zapewnienie najwyższej jakości wyrobu, zachowanie bezpiecznego i czystego otoczenia pracy oraz umożliwiać ciągłe doskonalenie. Natomiast kierunek rozwoju S określa wizja:

> *... być globalnym liderem w dostarczaniu efektywnych rozwiązań* [nazwa usługi Y]. *Będziemy największym lub drugim co do wielkości udziałowcem w rynku. Satysfakcja klienta i pracownika, zysk, ciągłe dążenie do perfekcji, uczciwość, dbałość o środowisko naturalne i bezpieczne miejsce pracy znakami przewodnimi naszej kultury* [cytat z dokumentów firmowych].

Deklarowana przez rozmówców proefektywnościowa kultura organizacyjna umożliwia realizowanie powyższych wartości, idei i planów dzięki wdrażanym w organizacji rozwiązaniom w dziedzinie polityki personalnej w postaci wymienionych wyżej systemów, procedur i instrukcji. Konsekwencje ich stosowania w odniesieniu do pracowników działu HR można rozpatrywać na dwóch poziomach – grupowym i indywidualnym.

Na poziomie grupowym wyrażają się one w postrzeganiu roli działu HR na tle organizacji i podejmowaniu pewnych kolektywnych działań z nim związanych:

a) identyfikowaniu się z działem HR i jego pracownikami, zwłaszcza w trudnych okresach, takich jak przejściowy brak dyrektora personalnego („bezkrólewie") lub zatrudnienie nowego;

b) integrowaniu się w ramach działu HR poprzez działania ukierunkowane nie tylko na realizację wspólnych zadań, ale także na budowanie relacji, dostarczanie sobie wsparcia, tworzenie sprzyjającej atmosfery w miejscu pracy;

c) postrzeganiu służebnej roli działu HR wobec klientów organizacyjnych (innych działów, pracowników, kadry zarządzającej), która uwidacznia się w dążeniu do dostarczania efektywnych rozwiązań i narzędzi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, wspierających realizację zadania, jakim jest zagwarantowanie klientowi produktu najwyższej jakości;

d) realizowaniu idei ciągłego doskonalenia (*continous improvement*) poprzez przestrzeganie standardów i bieżące modyfikowanie procedur i instrukcji tak, by wspierały właściwy przebieg procesów w organizacji:

Czy powracasz do zamkniętej przez Ciebie procedury, czy już raczej nie?

R: *Jak najbardziej. Jednym z naszych głównych obowiązków jest taki bardzo ogólny cel, który brzmi, taki* continous improvement *wszystkich procesów, którymi się zajmujemy. Nie ma takiej możliwości, żeby coś kiedyś szło sobie samo, trzeba ciągle, na bieżąco się temu przyglądać czy jednak nie można byłoby tego zrobić inaczej, lepiej mam na myśli, a zawsze można lepiej, więc w związku z tym mamy takie zamknięte koło* [pracownik działu HR, firma S];

e) działaniu w ramach procedur:

tak, zmieniło się w tym stopniu, że kiedyś nie było to tak dobrze usystematyzowane jak jest teraz. Od co najmniej półtora roku funkcjonuje baza procedur i instrukcji, wszystkie się tam znajdują, pracownik ma do nich dostęp. Może je w każdym momencie przeczytać, zapoznać się z nimi, zresztą jest to jak najbardziej wskazane [pracownik działu HR, firma S].

Tak jak powiedziałam, z jednej strony korporacja pewne rzeczy nam dyktuje, ale z drugiej strony procedura powinna być odpowiedzialna za procesy, które dzieją się tutaj, na terenie naszej firmy. Z trzeciej strony procesy są z kolei odpowiedzią na to, czego znowu żąda korporacja. Tutaj nie ma takiej konieczności, by mieć jakieś dodatkowe wytyczne [pracownik działu HR, firma S].

Na poziomie indywidualnym konsekwencje te widoczne są w konstruowaniu i postrzeganiu przez pracowników swojej roli w dziale HR i w organizacji. Przejawia się to w następujących działaniach:

a) przyjmowaniu profesjonalnej postawy manifestującej się m.in. w odpersonalizowaniu relacji podwładny–przełożony i postrzeganiu jej w kontekście ról odgrywanych w organizacji, z przypisanym każdej z nich zakresem obowiązków i uprawnień:

jak dyrektor huknie, to tak ma być, innym nie podoba się takie zachowanie [specjalista ds. szkoleń, firma S];

b) akceptowaniu nadrzędności procedur i standardów, niekwestionowaniu zasadności ich stosowania (nieomylność procedur – tłumaczenie negatywnych reakcji pracowników wobec procedur tym, że nie wiedzą chyba, jakie to ma znaczenie dla procesów dotyczących innych osób):

braki w komunikowaniu – ale to może moja wina?, negatywne reakcje pracowników na procedury – może oni w pełni nie rozumieją ich znaczenia dla organizacji – coś z ludźmi nie tak, procedury są ok…[specjalista ds. szkoleń, firma S];

c) identyfikacji z własnymi obszarami działania i procesami, których jest się właścicielem:

B: *Ile jest tych procedur?*

R: *Na ten moment jest bodajże 20 procedur.*

B: *A jakie to są procedury?*

R: *Na pewno wszystkich nie powiem, bo ich właścicielem są moje koleżanki, ale są wśród nich takie procedury, jak…* [pracownik działu HR, firma S];

d) przezwyciężaniu świadomości drugorzędnej roli HR w organizacji produkcyjnej:

powiem tak, jest to firma produkcyjna, czyli taka specyfika trudna dla działu personalnego, szczególnie dla osoby, która pracuje w moim obszarze, czyli w miękkim HR-rze, dlatego, że w firmie, gdzie tak bardzo liczy się produkcja i związane z nią wskaźniki, często te działania mające motywować pracowników do pracy, czy też powodować, by ich zaangażowanie w pracę wzrastało, są traktowane po tzw. macoszemu. Jest to ciężka praca, by przekonać menagerów do tego, by chcieli się w takie działania zaangażować. Ja będę zawsze w takich sytuacjach wspominać słowa znanego, światowego HR-u, bodajże ma on na nazwisko Wallace czy coś takiego, który powiedział, by stać się jakimkolwiek kierownikiem jakiegokolwiek działu wcześniej trzeba być kierownikiem działu HR. Nie formalnie, nie chodzi o to, że gdzieś pełnił taką funkcję, chodziło o to, by mieć tę wiedzę i tę świadomość wynikającą właśnie z pełnienia takiej funkcji, dopiero później można zarządzać jakimkolwiek zasobem ludzkim. Zgadzam się z tym jak najbardziej. Uważam, że tego nam tu troszeczkę brakuje i utrudnia to pracę działowi personalnemu, aczkolwiek radzimy sobie z tym [specjalista ds. szkoleń, firma S].

2.4.8. Podsumowanie opisu przypadku firmy S

W przedstawionym powyżej studium przypadku nacisk położony został na zilustrowanie wpływu codziennych interakcji na proces tworzenia i modyfikowania procedur i narzędzi polityki personalnej. Procedury istnieją w organizacji,

ponieważ są narzędziem zarządzania procesami organizacyjnymi i jako takie mają zapewnić efektywność działań, niezakłóconą realizację zadań. Codzienna praktyka weryfikuje zasadność stosowania danych procedur. Z tego też powodu pracownicy działu HR zaangażowani są w ciągłe monitorowanie przebiegu procesów w obszarze polityki personalnej, gdyż procedury mają „żyć" – muszą odpowiadać rzeczywistemu przebiegowi procesów organizacyjnych. Działania pracowników HR polegają więc w pewnym sensie także na „obsłudze" procedur – stworzenie procedur pociąga za sobą konieczność ich aktualizacji – dostosowywania do zmian w przebiegu procesów czy do możliwości poznawczych pracowników, którzy te procedury realizują (np. przejście na wizualizację – *flowcharty*).

Starano się ukazać permanentny dialog pomiędzy aktorami reprezentującymi różne interesy i punkty widzenia na rolę i zadania działu HR. Szczególnie uwidacznia się przekonanie pracowników działu o podrzędnej roli, jaką odgrywa polityka personalna w organizacji o charakterze produkcyjnym, gdzie kluczowe pozycje zajmują działy bezpośrednio zaangażowane w osiąganie celów organizacji (czyli w produkcję). Takie postrzeganie roli działu HR skutkuje różnorodnymi działaniami podejmowanymi w celu przekonania innych aktorów organizacyjnych o zasadności stosowania określonych procedur, dotyczy to zarówno szeregowych pracowników, jak i osób na stanowiskach kierowniczych. Działania te polegają przede wszystkim na komunikowaniu się z innymi aktorami, ale też na budowaniu relacji z osobami posiadającymi władzę, które dostarczają wsparcia.

Opisano również, jakie przyjmują postawy i jakie podejmują działania pracownicy działu HR (oraz inni pracownicy) w sytuacji zetknięcia się z narzucanymi przez organizację (centralę korporacyjną) schematami i gotowymi procedurami czy instrukcjami. Procedury są traktowane jako narzędzie sprawnego zarządzania (wiara w nieomylność procedur), ale pracownicy działu HR uważają, że odmienność kulturowa polskiej firmy i jej amerykańskiej firmy-matki powoduje, że procedury wypracowane w centrali nie mogą być traktowane jako uniwersalne narzędzia zarządzania procesami organizacyjnymi (konieczność lokalizacji procedur).

Wskazano również na istotną rolę, jaką w procesie tworzenia i modyfikowania procedur oraz narzędzi polityki personalnej odgrywają kultura organizacyjna, nawyki i przyzwyczajenia, a także zdobyta dotychczas wiedza i kompetencje pracowników. Pracownicy działu HR są przekonani o konieczności traktowania zatrudnionych jako kapitału organizacji – stąd różnorodne próby stymulowania tego kapitału mimo skromnych środków finansowych. Idea bycia ciągle jeszcze „*start-upem*" i przede wszystkim „*low-costem*" określa pewne ramy działania HR i postrzegania jego roli jako działu, który ma dostarczać wymiernej wartości (uwidacznia się to m.in. w postrzeganiu służebnej funkcji HR wobec innych działów, wymuszonej kreatywności, będącej substytutem środków finansowych w rozwiązaniach szkoleniowych). Skutkiem tego jest tendencja do swoistego „okopywania się" działu HR na swojej pozycji, przejawiająca się w identyfikowaniu się pracowników w ramach własnego działu i budowaniu relacji będących źródłem wzajemnego wsparcia.

3. Analiza społeczno-kulturowych uwarunkowań ZZL

3.1. Podstawowe założenia polityki personalnej badanych organizacji

3.1.1. Wprowadzenie

Liczne współczesne źródła literaturowe wskazują, że ludzie to wyjątkowy zasób organizacji, który wymaga szczególnego traktowania i w stosunku do którego należy wypracować określone i specyficzne właśnie dla niego sposoby zarządzania (Armstrong, 2005; Piotrkowski, 2006). Jak podkreśla Peter Drucker (2004: 67), obecnie „*menedżerowie więcej czasu poświęcają zarządzaniu ludźmi i podejmowaniu decyzji w sprawach dotyczących ludzi niż czemukolwiek innemu – tak właśnie być powinno. Żadne inne decyzje nie mają tak długotrwałych konsekwencji i skutków tak trudnych do odwrócenia*".

Uznając, że człowiek jest najcenniejszym zasobem w organizacji (Dejnaka, 2003: 41), przedmiotem rozważań współczesnej socjologii organizacji i zarządzania czyni się takie zagadnienia, jak kontakty z klientami, PR wewnętrzny czy komunikacja wewnątrzorganizacyjna (por. Strużyna, 2005: 47). Dzieje się tak, ponieważ od tego, kim są, co robią i jak działają pracownicy, zależy trwanie i zysk organizacji, bez właściwego personelu przedsiębiorstwo nie będzie zaś w stanie realizować swoich zadań ani osiągać zaplanowanych celów (Strużyna, 2008; Koźmiński, Piotrowski [red.], 2000; Warnecke, 1999: 43). Ludzie traktowani jako swoisty kapitał organizacji stają się najważniejszym czynnikiem jej konkurencyjności (Masłyk-Musiał, 2011: 9). Jak podkreśla Ewa Masłyk-Musiał (2011: 9), polityka personalna koncentruje się na kwestii upodmiotowienia i uaktywnienia zasobów, jakimi są ludzie, co odbywa się poprzez „*włączenie ich w proces decyzyjny, wyzwolenie pomysłowości i inicjatywy, zaufanie do ich odpowiedzialności wraz ze stworzeniem warunków do godnego zaspokajania potrzeb*". Tym samym politykę personalną definiuje się jako strategiczne

i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji – zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągania celów tej organizacji (Armstrong, 2005: 29). Z kolei R.W. Griffin (2005: 440) uznaje, że polityka personalna „*to zestaw działań organizacyjnych mających na celu pozyskanie, rozwój i utrzymanie działającej efektywnie siły roboczej*".

A zatem pod pojęciem „polityka personalna" kryją się wytyczne dotyczące metod, jakie organizacja zamierza stosować w kierowaniu ludźmi (Masłyk-Musiał, 2011: 12). Ich tworzenie zachodzi na szczeblu strategicznym, natomiast realizacja na szczeblu operacyjnym, szczebel taktyczny przygotowuje z kolei plan ogólny do wdrożenia w życie opracowanych założeń. Polityka personalna obejmuje więc wszelkie działania związane z zasobami ludzkimi organizacji, czyli m.in.: planowanie zasobów ludzkich, dbanie o rozwój zatrudnionych, awansowanie pracowników, rozwiązywanie kwestii nadwyżki zatrudnienia, tryb rozpatrywania skarg oraz reguły dyscypliny, zaangażowanie pracowników w dążenie do sukcesu firmy (motywowanie), budowanie kontaktów interpersonalnych na różnych szczeblach organizacji, konsultacje z pracownikami w sprawie np. wdrażania nowych technologii, dbałość o przestrzeganie zasad BHP (Armstrong, 2005; Strużyna, 2005; Konecki, Tobera [red.], 2002; Brilman, 2002; Koźmiński, Piotrowski [red.], 2000). Należy brać tutaj również pod uwagę aktualny stan zasobów ludzkich pod względem posiadania kompetencji strategicznych, aktualną sytuację zarządczą, model polityki personalnej oraz ściśle z nim związany rodzaj kultury organizacyjnej (Konecki, 2000). Wszystkie te czynniki łączą się zaś z tożsamością organizacyjną, a ta wymaga, aby przywódcy organizacyjni dysponowali odpowiednimi środkami w postaci reguł i procedur zarządzania (Konecki, 2002a).

O znaczeniu polityki personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach świadczy fakt, iż jest ona obecnie jednym z elementów strategii przedsiębiorstwa (Strużyna, 2005: 47–52). Tym samym uważa się, że sukces firmy jest ściśle sprzężony z rolą pracowników w organizacji oraz tym, jakie znaczenie przypisują im menedżerowie. Chcąc bowiem osiągnąć strategiczne cele czy planując strategię organizacji należy zadbać o to, aby była ona ściśle sprzężona z tym, co nazywa się strategią personalną (Janowska, 2010: 42). Powinna ona zapewniać zaspokojenie potrzeb, ambicji i aspiracji zawodowych pracowników, jednocześnie osiągając cele i realizując zadania przedsiębiorstwa (Masłyk-Musiał, 2011: 9–10; Maslow, 2009).

Polityka personalna firmy wyznacza ogólne założenia filozofii organizacji w obszarze zarządzania potencjałem społecznym. Podstawą wszelkich decyzji personalnych jest wybór określonego modelu polityki personalnej, który wpływa zarówno na sposób podejścia, jak i na realizację zadań związanych z kształtowaniem potencjału społecznego organizacji (Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek, 2009). Polityka personalna budowana jest na podstawie wiedzy o kulturze

firmy, jej pracownikach oraz filozofii organizacji i wartościach priorytetowych, jakie przyświecają jej menedżerom. Polityka personalna stwarza więc ogólne wytyczne, natomiast bardziej szczegółowe działania, które należy podjąć w związku z nią, określa się mianem tzw. procedur.

Strategie polityki personalnej muszą być zintegrowane ze strategiami przedsiębiorstwa oraz ze sobą nawzajem (Janowska, 2010: 42–43). Dotyczy to także zależności między polityką personalną a strategicznym zarządzaniem firmą. Jeśli w danej firmie są sformułowane strategia i strategia polityki personalnej, to dobór pracowników powinien być podporządkowany tym strategiom i ich założeniom (Konecki, 2000). Strategiczna polityka personalna odnosi się do kierunku, w którym organizacja zamierza podążać, aby z pomocą ludzi osiągnąć swoje cele (Armstrong, 2005: 115). Skupia się na działaniach, które odróżniają firmę od jej konkurencji. Strategiczna polityka personalna wymaga tworzenia pewnych deklaracji określających sposoby uzyskania zamierzonych rezultatów, koncentracji na długoterminowym rozdzieleniu ważnych zasobów firmy oraz na dopasowywaniu tych zasobów i umiejętności do otoczenia zewnętrznego.

Podstawą strategicznej polityki personalnej jest idea głosząca, że przewaga konkurencyjna jest efektem nabycia i skutecznego wykorzystania wyjątkowych zasobów, których działań konkurencja nie potrafi naśladować (Armstrong, 2005). Tym samym polityka personalna organizacji nabiera wyjątkowego znaczenia, gdyż jej wartości i zasady są ważnym i nie dającym się podrobić zasobem mogącym zapewnić przewagę konkurencyjną. Dzieje się tak dlatego, że dzięki skutecznie prowadzonej polityce personalnej firma dysponuje lepiej wykwalifikowanymi pracownikami niż konkurencja, wyjątkowy kapitał intelektualny będący w dyspozycji firmy jest rozwijany i otaczany opieką, zachodzi nieustanny proces uczenia się w ramach organizacji, organizacja wykazuje specyficzne wartości i kulturę (Dejnaka, 2003: 6–7). Nie należy przy tym zapominać, jak sugeruje Krzysztof Konecki (2007: 20), że wszystko „*to wywołuje ciągłą fluktuację, zmianę, transformację organizacji w jej codziennym istnieniu* […] [zaś], *stałość struktur jest tylko naszym postulatem normatywnym. Czasem niezwykle istotnym, np. dla naukowców próbujących tworzyć modele wyjaśniające, by zatrzymać na chwilę organizację w jej naturalnym ruchu i poddać ją analizie*". Pogląd ten wydaje się zgodny z procesualnym postrzeganiem ludzi w organizacji, jak podaje bowiem Janusz Strużyna (2005: 48), „*natura oraz wartości zasobów organizacji zostają odzwierciedlone dopiero w konfrontacji z procesem*". Jak z kolei podkreśla Ewa Masłyk-Musiał (2011: 25) zagadnienia polityki personalnej nie mogą być rozpatrywane bez „*tła organizacji, a więc bez problematyki zmian organizacyjnych i związanej z nimi kultury organizacyjnej*". Takie właśnie, społeczno-kulturowe, spojrzenie na organizację przyświecało i nam w poszukiwaniu czynników odpowiedzialnych za konstruowanie jej polityki personalnej.

3.1.2. Czynniki kształtujące pozycję i status pracownika w organizacjach A, P, S, W – analiza przypadków

Podkreślając znaczenie polityki personalnej dla rozwoju przedsiębiorstw należy zwrócić uwagę na czynniki, które determinują określony sposób postrzegania pracownika w organizacji i kreują dany model sytuacji pracy. Czynniki te można podzielić na zewnętrze i wewnętrzne, z których każdy wpływa na politykę personalną, nierzadko leżąc u podstaw jej głównych założeń (zob. Janowska, 2010: 21–23).

Do czynników zewnętrznych wpływających na kształt polityki personalnej trzeba zaliczyć (zob. Jurkowski, 2000: 66–67; por. Kubczak, 2007): sytuację na rynku pracy, sprawność pośrednictwa pracy i poradnictwo zawodowe, konkurencyjność innych organizacji, ustawodawstwo pracy, demografię siły roboczej, kulturę, system wartości społecznych, trendy i aspiracje społeczne oraz zawodowe ludności, kształt systemu politycznego, gospodarczego i ekonomicznego.

Do czynników wewnętrznych należą zaś (zob. Pawłowska, 2007): ogólna charakterystyka organizacji (program produkcji, technologia wytwarzania, wielkość, wiek organizacji), sposób zorganizowania (struktura organizacyjna, strategia, organizacja i warunki pracy), efektywność organizacji (sposób rekrutacji, system motywowania i oceny pracowników), relacje na linii kierownicy liniowi – kierownicy sztabowi, miejsce działu ZZL w strukturze organizacji i jego zakres oddziaływania, charakter kierownictwa i przyjęty sposób zarządzania podległym personelem.

Analizując dane empiryczne dotyczące czterech firm, które brały udział w projekcie badawczym, jeśli pod uwagę weźmiemy czynniki zewnętrzne wpływające na założenia polityki personalnej, zauważymy szczególnie wyraźne różnice pomiędzy badanymi przypadkami. Podstawą zróżnicowania są takie czynniki, jak branża, w której działa organizacja, jej pochodzenie (firma polska, zagraniczna), rodzaj kapitału, charakter działalności itd.

Biorąc pod uwagę pochodzenie organizacji można wyraźnie podzielić badane przez nas przypadki na bazujące na polskiej tradycji i te, które zbudowane są na filozofii i wartościach zaczerpniętych z innych kultur. W tym kontekście firmy A i W są wyraźnie „naznaczone" polskim pierwiastkiem kulturowym, a ich personel charakteryzuje się silnym przywiązaniem do rodzimych tradycji narodowych, które oddziałują na postrzeganie pracownika w organizacji. Odnoszą się one m.in. do kolektywnego działania, solidarności grupowej czy samorządności pracowników. W organizacjach tych istnieje większa niż w pozostałych dwóch firmach możliwość zaimplementowania polskich wartości, pod warunkiem jednak, że są one zgodne ze strategią firmy i sprzyjają osiąganiu jej celów (por. Zbiegień-Maciąg, 1999).

Dwie pozostałe firmy, S i P, reprezentują model polityki personalnej, której założenia oparte są na wartościach i zasadach zaczerpniętych z innych krajów, pozostających pod wpływem kultury anglosaskiej. Należy zauważyć, że wartości te, obecne w oficjalnym dyskursie organizacji, nierzadko w praktyce konkretnych

działań przenikają się z lokalnymi atrybutami kulturowymi. Dzieje się tak ze względu na to, iż niemal wszyscy menedżerowie i pracownicy wskazanych firm to Polacy, reprezentujący określone kulturowe wartości i postawy (przypadek S i P). Z tego powodu może dochodzić do pewnych trudności w realizacji założeń polityki personalnej, jeśli wartości obu kultur są niezbieżne (Zbiegień-Maciąg, 1999: 30–32). Na podstawie analizy danych empirycznych, opartej na czterech studiach przypadku, można uznać, że u podstaw założeń polityki personalnej leżą wzorce społeczno-kulturowe zaczerpnięte z kultury narodowej twórców, menedżerów bądź kierownictwa organizacji.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na kształt polityki personalnej jest branża oraz rodzaj prowadzonej działalności, a co za tym idzie – rodzaj i specyfika klientów, a także otoczenia organizacji (m.in. kwestie dotyczące stopnia konkurencyjności czy pozycji na rynku). Aspekt ten jest ściśle powiązany z aktualną sytuacją ekonomiczną na rynku lokalnym, krajowym i międzynarodowym. W tym kontekście należy wziąć pod uwagę zarówno zasięg funkcjonowania organizacji, jak i branżę, w jakiej ona działa, która określa rodzaj i charakter jej otoczenia. Na podstawie przeprowadzonych badań udało się ustalić, że organizacje działające w otoczeniu niepewnym i trudnym do przewidzenia stosowały wobec personelu bardziej rygorystyczne kryteria oceny, a zarazem wymagały większego podporządkowania się odgórnie ustalanym oraz narzucanym zasadom postępowania. W praktyce oznaczało to, że konstruując politykę personalną organizacji brano pod uwagę to, w jakich warunkach w przyszłości będzie funkcjonowała firma i, w związku z tym, jaką przyjąć strategię działania i zbieżną z nią strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę związek zachodzący pomiędzy rodzajem i charakterem otoczenia przedsiębiorstwa a przyjętą strategią kierowania ludźmi, można stwierdzić, że im otoczenie organizacji jest bardziej niestabilne (bądź im więcej czynników w tym otoczeniu jest dynamicznych i nieprzewidywalnych), tym mocniej uwidacznia się kontrolno-nadzorcza funkcja kierownictwa i autokratyczny sposób zarządzania personelem.

Istotne w perspektywie badań okazały się także uwarunkowania administracyjno-prawne i wymagania formalne związane z prowadzeniem działalności przez poddane analizie organizacje. W tym kontekście szczególnie znaczący jest przypadek organizacji W. Jest to spowodowane tym, że W dotyczą najbardziej sprecyzowane, a zarazem odmienne od pozostałych uwarunkowania legislacyjne, związane z podstawami jej działalności, ściśle określanymi przez podmioty władzy państwowej. Niemniej jednak także te inne organizacje, np. poprzez wprowadzanie założeń polityki ISO serii 9000[18], podlegają ścisłym i odgórnym przepisom, a w ich

[18] ISO 9000, czyli rodzina norm zarządzania jakością, jest jednym z narzędzi zarządzania służących doskonaleniu określonego obszaru lub części organizacji. We współczesnym rozumieniu jakości normy ISO zawierają kompleksowe charakterystyki procesów organizacyjnych, są narzędziem osiągania i wyznaczania obiektywnych kryteriów, a także stanowią pierwszy etap w realizacji zasad koncepcji Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM) (Szczepańska, 1998: 109).

ramach funkcjonują wypracowane (jak np. dzieje się to w W oraz w mniejszym zakresie w A) bądź narzucone (co uwidacznia się przede wszystkim w P i S) procedury i wewnętrzne instrukcje. Należy także zauważyć, że w przypadku firm, które są oddziałami/filiami konsorcjów międzynarodowych dodatkowym utrudnieniem jest dostosowanie sposobów działania i procedur do regulacji prawnych obowiązujących zarówno w Polsce, jak i w siedzibie centrali firmy. W przypadku różnic istniejących między systemami prawnymi poszczególnych krajów, przyjmowane są zapisy z bardziej restrykcyjnego systemu (przypadek firmy S oraz P), co także wpływa na kształt polityki personalnej i stopień jej akceptacji przez pracowników. Mamy więc do czynienia z gradacją „uprocedurowienia" i sformalizowania polityki personalnej w ramach przebadanych organizacji, na co bezpośredni wpływ mają zewnętrzne wobec nich czynniki. Z jednej strony ich źródeł należy doszukiwać się w ustaleniach odnoszących się do całej korporacji, które wypracowywane są w „centrali", a następnie z większymi lub mniejszymi modyfikacjami adaptowane do warunków danego zakładu bądź filii. Z drugiej strony są to okoliczności odnoszące się do sfery uregulowań legislacyjnych właściwych dla branży, rodzaju prowadzonych usług czy zakresu działalności firmy. A zatem, jeśli organizacja zobligowana jest do wdrożenia odgórnie konstruowanych zasad działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, stopień sformalizowania i usztywnienia polityki personalnej będzie wyższy. I odwrotne, jeśli organizacja nie podlega ścisłym zewnętrznym rygorom w odniesieniu do kreowania polityki personalnej, tym bardziej będzie ona niesformalizowana i elastyczna.

Ilościowe zestawienia, prezentujące źródła pochodzenia procedur dotyczących polityki personalnej poszczególnych organizacji biorących udział w badaniu oraz charakter uczestnictwa pracowników w procesie konstruowania owych procedur, znajdują się odpowiednio w tabelach 17 oraz 19, w rozdziale poświęconym analizie danych ankietowych.

Kolejnym istotnym czynnikiem zewnętrznym, wpływającym na kształtowanie polityki personalnej organizacji, jest jej wielkość, a także inne czynniki strukturalno-formalne, oddziałujące na mechanizm zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród przebadanych przypadków można wyróżnić trzy typy konstruowania polityki personalnej organizacji: centralistyczny, decentralistyczny i mieszany. Przykładem centralistycznego zarządzania zasobami ludzkimi jest firma W, w której dominującą i niepodzielną rolę w zakresie kształtowania polityki personalnej odgrywa osoba głównego menedżera. Jest to zarazem najmniejsza wśród przebadanych firm, o prostej strukturze organizacyjnej. Przypadek firmy A reprezentuje natomiast decentralistyczny model konstruowania polityki personalnej, w której funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są rozdzielone pomiędzy wiele podmiotów wchodzących w skład Grupy firmy A (co w praktyce oznaczało, że należące do niej zakłady zachowały znaczną autonomię i niezależność w kształtowaniu polityki personalnej). Jednocześnie jest to stosunkowo duża organizacja, o rozbudowanej strukturze. Natomiast przypadki S oraz P reprezentują modele mieszane,

pomimo, że należą do grona dużych i strukturalnie rozbudowanych organizacji, dominującym motywem jest centralistyczne podejście do kształtowania polityki personalnej. W praktyce oznacza to, że większość istotnych procedur była wypracowywana w centrali, a poszczególne zakłady miały jedynie za zadanie wdrażać je u siebie, czemu sprzyja wystandaryzowanie procedur. Należy przy tym zaznaczyć, że powyższe założenia były modyfikowane przez politykę dostosowywania strategii zarządzania zasobami ludzkimi do ogólnej strategii danej organizacji lub/oraz jej głównego klienta. Analiza przypadków pozwala na stwierdzenie, że stopień centralizacji jest większy w firmach o prostej strukturze oraz mniejszej wielkości. Im organizacja jest większa i ma bardziej rozbudowaną strukturę, tym większy jest stopień decentralizacji, co jednak musi pozostawać zgodne z ogólną strategią rozwoju i działania danej organizacji.

Podsumowując udział czynników zewnętrznych, wpływających na założenia polityki personalnej, można przyjąć, że istnieją dwie główne kategorie modeli, na których opiera się ta polityka – decentralistyczno-demokratyczna oraz centralistyczno-autokratyczna. Poszczególne, ujęte w badaniu, organizacje można w zakresie prowadzonej przez nie polityki personalnej usytuować na kontinuum tworzonym przez te dwa skrajne, a zarazem modelowe rozwiązania. Poniżej kwestie owych teoretycznych modeli zostaną omówione szerzej.

Decentralizacja umożliwia podejmowanie decyzji w miejscu, gdzie są one następnie realizowane. Ułatwia to zbieranie potrzebnych danych, umożliwia dostosowanie procedur do bieżących okoliczności i aktualnych warunków, jednym słowem zwiększa elastyczność podejmowanych działań. Z drugiej jednak strony decentralizacja nie powinna dotyczyć formułowania strategii i odpowiedzialności za nią. W tym kontekście lepiej sprawdza się model centralistyczno-autokratyczny, który sprzyja koncentrowaniu się na wspólnej strategii oraz opracowywaniu podstawowych metod i procedur, metod rekrutacji, systemów ocen pracowniczych (Masłyk-Musiał, 2001). Wyniki przeprowadzonych analiz dowodzą, że powyższe stwierdzenia mają bez wątpienia zastosowanie do przebadanych przypadków, jednak nie wyjaśniają ich w pełni. Przede wszystkim tym, co daje się wyraźnie zauważyć, jest fakt, że przypadek A najbliższy jest modelowi decentralistyczno-demokratycznemu. Pozostałe przypadki zbliżają się, choć z różnym natężeniem, ku modelowi centralistyczno-autorytarnemu. Istnieją jednak między nimi pewne różnice, które – jak się wydaje – mają swoje ugruntowanie z jednej strony w wartościach narodowych oraz czynnikach strukturalnych, z drugiej zaś wynikają z czynników wewnętrznych, nadających badanym organizacjom specyficzny rys i charakter.

A zatem obie firmy powstałe na gruncie polskim charakteryzują się silnym oddziaływaniem założycieli (ich filozofii życia i postrzegania zasad, na jakich opiera się ich biznes), choć istnieją tutaj istotne różnice. W firmie A osoby założycieli mają wymiar symboliczny (swoistych ikon bądź nieformalnych patronów). Ich wpływ polega na ideologicznym i symbolicznym oddziaływaniu na

pracowników, opartym na legendach oraz mitach organizacyjnych, nie zaś na bezpośrednim kierowaniu organizacją, jak dzieje się to w przypadku firmy W. W firmie A dawni właściciele, a zarazem jej twórcy, nie pełnią już bowiem swoich funkcji kierowniczych, które przejął zarząd menedżerów, w przypadku zaś organizacji W mamy do czynienia z jednowładztwem właściciela, aktywnie i silnie zaangażowanego w zarządzanie i kierowanie firmą. Warto zauważyć, że są to rządy „silnej ręki", dążące do pełnej kontroli nad wszelkimi aspektami działania organizacji i podporządkowania sobie wszystkich członków personelu. Można zauważyć, że w procesie konstruowania podstawowych założeń polityki personalnej organizacji istotne są z jednej strony wartości narodowe, w których realizuje się tożsamość narodowa personelu, z drugiej zaś strony jest to system przekonań i wartości osobistych, żywionych przez kierownictwo danej organizacji. Po analizie przebadanych przypadków nasuwa się stwierdzenie, że filozofia zarządzania i kierowania ludźmi, a także wizja człowieka i pracownika, jaką mają osoby kierujące organizacją, wpływają na założenia polityki personalnej. Pewnym potwierdzeniem tych wniosków są analizy przeprowadzone na podstawie danych ilościowych. Przykładem mogą być wyniki dotyczące rodzaju wartości realizowanych w określonej organizacji. Obrazuje to znajdująca się w części poświęconej analizie ilościowej badań tab. 8 (*Wartości realizowane w firmie a polecanie pracy znajomym*).

Na stopień „uprocedurowienia" wpływa także filozofia działania kierownictwa i osób zarządzających organizacją. Biorąc pod uwagę przebadane organizacje, mamy do czynienia w tym zakresie z pewnymi różnicami. Władze W inspirują się i kierują w zarządzaniu organizacją, w tym zarządzaniu zasobami ludzkimi, metodami pracy Lee Iacocca[19]. Większości pracowników poleca się zapoznanie się z jego autobiografią i pracę opartą na opisanych tam metodach (m.in. kalendarzyk). Taki sposób zarządzania, wykorzystujący określone narzędzia, główny menedżer wprowadził we wszystkich działach W. Co więcej, jest on traktowany jako naturalny i najbardziej efektywny z perspektywy zadań organizacji i jej sukcesu na rynku. Z kolei w przypadku organizacji S i P czynnikiem warunkującym politykę personalną jest filozofia inspirowana koncepcją *Lean Management*[20] (Czerska,

[19] Lee Iacocca był menedżerem, który przez wiele lat zarządzał najpierw firmą Forda, a następnie Chrysler Corporation. Wprowadził on system pisemnych zobowiązań kierowników, które miały być realizowane w wyznaczonym terminie (np. kwartału), a po tym okresie sprawdzane przez bezpośrednich przełożonych. Według Lee Iacocca, jego system rozliczania pracowników pozwalał na zwiększenie ich wydajności i stwarzał osobistą motywację do działania, ułatwiał prowadzenie okresowej oceny pracowników oraz podejmowanie decyzji personalnych (Iacocca, 2007).

[20] *Lean Management* (w wolnym tłumaczeniu: wyszczuplenie, wysmuklenie, odchudzenie przedsiębiorstwa) powinno być rozumiane jako ciągły i nieprzerwany proces racjonalizacji całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem „*dzięki wprowadzaniu znacznych zmian w zakresie działalności, w strukturze majątku oraz sposobach organizacji i zarządzania, ale także w dziedzinie przygotowania zawodowego oraz kształtowania postaw personelu*" (Lichtarski, 1997: 224–225).

Szpitter, 2010; Łazicki i in., 2011). Zgodnie z nią, stosowane jest procesowe podejście do zarządzania organizacją. Zakłada ono opisanie określonego procesu, a więc stworzenie dokumentów prezentujących właściwy jego przebieg. Dokumenty te mają postać procedur oraz instrukcji i tworzone są przez pracowników działu personalnego, będących „właścicielami" danych procesów. Każdy proces zachodzący w organizacji winien być opisany i ściśle określony. Dzięki temu kierownictwo dba o wysoki stopień standaryzacji procedur polityki personalnej, dążąc przy tym do utrzymania odpowiedniego zakresu kontroli nad pracownikami.

Jeszcze inny model przyjęty został w przypadku firmy A. Istnieje tutaj znaczna autonomia poszczególnych podmiotów (zakładów) wchodzących do Grupy A w odniesieniu do wdrażania, ale także modyfikowania procedur polityki personalnej. Sama procedura jest zazwyczaj szkicem, który ma za zadanie „naprowadzać na cel" wykonawców procedury, pozostawiając im jednak spory margines dowolności. Każdy zakład wchodzący w skład Grupy A zachowuje swobodę w kształtowaniu swojej polityki personalnej. Działania centrali zmierzają do ujednolicenia pewnych sfer, ale z poszanowaniem specyfiki danego zakładu. Jednocześnie dyrektorzy uczestniczą w tworzeniu procedur, jednak nadal istnieje znaczny zakres autonomii co do ich stosowania i wdrażania. Nie narzuca się odgórnie sztywnych rozwiązań, ale pozwala na ich dostosowanie i przeformułowywanie zgodnie z potrzebami zakładów (np. mimo iż w centrali walczono z premiami uznaniowymi, w zakładach produkcyjnych w pewnym stopniu one pozostały).

Powyższe wnioski potwierdzają również ustalenia przeprowadzonych w przebadanych organizacjach analiz ilościowych, które wskazują na to, że wpływ pracowników na proces kształtowania polityki personalnej jest w poszczególnych przypadkach zróżnicowany, co między innymi wynika z istoty preferowanego przez osoby zarządzające stylu kierowania. (Obserwacje badań ilościowych por. tab. 13: *Poczucie wpływu na proces decyzyjny w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa* oraz tab. 14: *Sposoby podejmowania decyzji przez przełożonych w zależności od badanej organizacji*).

Na podstawie powyższych ustaleń można stwierdzić, że stopień sformalizowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi wzrasta w sytuacji, gdy kierownictwo organizacji prowadzi politykę zmierzającą do podporządkowania sobie personelu i utrzymania odpowiednio wysokiego poziomu kontroli. To zaś, jacy klienci stanowią target organizacji, a z drugiej strony, kto tworzy jej kadrę (struktura kadrowa i jej charakterystyka) wiąże się z określonymi wymaganiami wobec kandydatów i pracowników.

Ponadto wydaje się, że – ze względu na charakter prowadzonej działalności oraz oczekiwania kierownictwa organizacji W – dominującym sposobem traktowania pracownika jest jego uprzedmiotowienie i sprowadzenie go do roli łatwo zastępowalnego narzędzia. Niejako na pograniczu znajdują się natomiast organizacje P i A, które stawiają określone, dość precyzyjne, wymagania kandydatom, jednak mają także wbudowany w filozofię zarządzania zasobami ludzkimi system

kształcenia i szkoleń personelu. Z kolei organizacja S odznacza się pewną dychotomią w zakresie preferowanego modelu polityki personalnej, z jednej bowiem strony etatowi pracownicy są tu traktowani w kategoriach zasobów organizacji, w które należy inwestować i je rozwijać, z drugiej zaś strony osoby zatrudniane tymczasowo nie mogą liczyć na takie wsparcie.

Jak wskazują wyniki badań, kształt polityki personalnej jest także w dużym stopniu determinowany przez czynniki związane z wizją kierownictwa co do roli, jaką w organizacji powinni odgrywać pracownicy, a także zależy od tego, jakie wymagania są stawiane przed kluczową grupą personelu. Przykładanie tak dużej wagi do tych kwestii, wynika z tego, że jednym z elementów konkurencyjności organizacji jest właśnie kreatywność pracowników. Umiejętność tworzenia nowatorskich rozwiązań jest wymogiem danego otoczenia organizacji, ale też charakteru wykonywanej pracy i obowiązków personelu. W tym kontekście, w zakresie założeń polityki personalnej, widoczny jest związek pomiędzy stopniem niezależności pracowników a wymaganiami stawianymi przez kierownictwo oraz szeroko rozumianą sytuacją pracy. Oznacza to, że im bardziej wymagania stawiane personelowi dotyczą działań kreatywnych i wymagających samoorganizowania się, tym większy jest zakres pracowniczej niezależności i autonomii. Jeśli zaś zadania stawiane przed pracownikami są proste i ograniczają się do mechanicznego odtwarzania określonych czynności, to wówczas stopień autonomizacji personelu jest mniejszy, co z kolei przekłada się na sztywność, a nawet pewnego rodzaju „przestandaryzowanie" zasad i procedur polityki personalnej. W związku z tym zwłaszcza przypadek firmy S wydaje się znaczący, w przeważającej bowiem większości są tam zatrudniani pracownicy produkcyjni, często znaczny ich odsetek stanowią pracownicy tymczasowi. Dlatego organizacja S reprezentuje model, w którym marginalizowane jest twórcze i kreatywne podejście do obowiązków zawodowych. Od pracownika wymaga się przede wszystkim wykonywania powtarzalnych czynności na akord. Z kolei w organizacji W wymaga się kreatywnego działania, a twórczość i innowacyjność wpisane są niejako w zakres obowiązków zawodowych. Z drugiej strony w przypadku tej ostatniej organizacji mamy do czynienia z pewnego rodzaju dualizmem, od personelu oczekuje się bowiem zaangażowania i wzmożonej pracy intelektualnej, ale jednocześnie filozofię działania głównego menedżera – o czym wspominano wcześniej – zdominowała myśl o konieczności podporządkowania personelu i utrzymania znacznego nawet stopnia kontroli nad nim. Pracownicy są wprawdzie zachęcani do samodzielności, jeśli chodzi o wykonywanie zadań, jednak oceniając ich wykonanie i ewentualne potknięcia bądź niepowodzenia, główny menedżer jest surowy i zdecydowany. Główny menedżer zarządzający deklaruje bowiem partycypację w zarządzaniu, ale jednocześnie wiele wskazuje na to, że jest on liderem charyzmatycznym, o dominującym usposobieniu i o bezwzględnym dążeniu do realizacji stawianych przed sobą zadań. Świadczyć mogą o tym sformułowania: „ludzie podążają za menedżerem", „umiem pokazać ludziom sukces", „pracują moim naturalnym sposobem pracy".

Uzupełnieniem oraz ilustracją powyższego opisu, dotyczącego zależności pomiędzy wymaganiami pracy (odtwórczymi *versus* twórczymi) a stopniem zależności i podporządkowania kierownictwu (autonomizacja działań *versus* nadzór i kontrola), są informacje zawarte w rozdziale prezentującym wyniki analizy ilościowej, odnoszące się do zajmowanych stanowisk (patrz tab. 5: *Stanowiska badanych ze względu na miejsce pracy*) oraz wykształcenia badanych (patrz tab. 6: *Wykształcenie badanych ze względu na miejsce pracy*) z podziałem na poszczególne organizacje.

Biorąc pod uwagę wymienione czynniki leżące u podstaw założeń polityki personalnej prezentowanych organizacji, a także odnosząc się do wspomnianych wcześniej modeli – centralistyczno-autokratycznego oraz decentralistyczno-demokratycznego – można stwierdzić, że ogólna wizja zasobów ludzkich w organizacji jest wypadkową wielu składowych, z których najważniejsze, pogrupowane w czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, zaprezentowano w dotychczasowych rozważaniach. Warto także dodać, że swego rodzaju „papierkiem lakmusowym" preferowanej polityki personalnej danej organizacji są przemiany w zakresie znaczenia, roli i usytuowania w strukturze firmy działu kadr. O ile zatem w organizacji W praktycznie nie istnieje odrębna jednostka odpowiedzialna za sprawy „miękkiego ZZL", a kwestie personalne są pod bezpośrednią jurysdykcją i kontrolą głównego kierownictwa, o tyle przypadek firmy A prezentuje zgoła inną filozofię działania, w ramach której dział zajmujący się polityką personalną składa się z młodych, dynamicznych osób, zachęcanych do kreatywności i samodzielnego działania. Przyglądając się natomiast organizacji P widzimy, że postępuje tutaj degradacja komórki odpowiedzialnej za politykę personalną, a niedawne przekształcenia idą w kierunku zmniejszenia wpływu działu personalnego na strukturę zatrudnienia w firmie. Zarówno przypadek P, jak i S świadczą o tym, że działy personalne są marginalizowane, a ich podstawową funkcją jest wykonawstwo narzuconych odgórnie, przez zagraniczne centrale firm, zasad i procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

3.1.3. Podsumowanie

Podstawą działania każdej organizacji jest uzyskanie maksymalnej skuteczności i sprawnego funkcjonowania, prowadzące do osiagnięcia wyznaczonych celów. Owo działanie, postrzegane w wymiarze procesualnym, o różnym horyzoncie czasowym, wymaga zastosowania określonych narzędzi, procedur i zasad, wyznaczających ogólny kierunek i sposób postępowania. Zestaw takich sprawdzonych procedur, narzędzi i zasad stanowi w sumie mechanizm **zarządzania organizacjami**.

Jednak to, jak i w jaki sposób przebiegał będzie proces zarządzania organizacją, w dużym stopniu zależy od przyjęcia określonej strategii działania, umiejętności

menedżera, i od ogólnie ujmowanych relacji pomiędzy różnymi podmiotami struktur organizacyjnych oraz wynikającymi z tego faktu zachowaniami ludzi w niej zatrudnionymi. To także efekt wpływu czynników zewnętrznych wobec organizacji, wchodzących jednak w zakres jej otoczenia. Należą do nich wymieniane wcześniej: polityka państwa, uwarunkowania prawne, sytuacja ekonomiczna czy takie własności otoczenia, jak jego dynamika tudzież zmienność. Właśnie owe czynniki leżą u podstaw założeń polityki personalnej każdej organizacji, czego przykładem są także przypadki firm biorących udział w niniejszym badaniu. Mimo iż pomiędzy opisywanymi organizacjami istnieją zasadnicze różnice, to jednak ogólne zasady, na jakich opiera się ich polityka personalna, pozostają takie same.

Generalne założenia filozofii organizacji i usytuowania w niej jednostki wyznaczają sposób zarządzania potencjałem społecznym. Podstawą wszelkich decyzji personalnych jest wybór określonego modelu polityki personalnej, który wpływa zarówno na sposób podejścia, jak i na realizację zadań związanych z kształtowaniem potencjału społecznego organizacji.

Polityka personalna budowana jest na podstawie wiedzy o kulturze firmy i pracownikach oraz filozofii organizacji i jej wartościach priorytetowych. Wyznacza ona ogólne wytyczne w obszarze zarządzania ludźmi, natomiast bardziej szczegółowe działania, jakie należy podjąć w związku z przyjęta polityką, określają tzw. procedury. Polityka kadrowa sama również czynnie kształtuje kulturę firmy.

A zatem przy konstruowaniu polityki personalnej organizacji należy wziąć pod uwagę wiele różnych czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych w stosunku do samej organizacji. Oznacza to, że część z tych czynników jest praktycznie niezależna od działań menedżerów, a ich rola sprowadza się w tym wypadku do umiejętności skutecznego przewidywania przyszłych zdarzeń i na tej podstawie szacowania ich wpływu na stan organizacji oraz podejmowania wyprzedzających działań w celu maksymalizowania zysków i minimalizowania ewentualnych strat. W przeciwieństwie do nich, grupa czynników zewnętrznych jest w większym stopniu zależna od menedżerów organizacji, może być przez nich konstruowana, wdrażana i zmieniana w sposób mniej lub bardziej plastyczny. Niemniej jednak obie grupy czynników są ze sobą ściśle powiązane i współzależne, co oznacza, że w praktyce zarządzania organizacją nie można oddzielić jednych od drugich, jak to czyni się w przypadku modeli teoretycznych. To, jak organizacja poradzi sobie na rynku, będzie *de facto* zależeć od działań osób zarządzających firmą, od ich umiejętności przewidywania sytuacji oraz wiedzy i doświadczenia w zakresie skutecznego i efektywnego wykorzystania posiadanych bądź planowanych zasobów. Ostatecznie to właśnie ludzie w organizacji – zarówno zarządzający, jak i zarządzani – będą mieć bezpośredni wpływ na jej kształt, charakter i specyfikę działania. To sprawia, że relacje podwładnych z przełożonym zależą od tego, jaki charakter przybierze polityka personalna w ramach danej organizacji, w kontekście zaś poszukiwania podstaw założeń dotyczących

konstruowania polityki personalnej, kluczowe wydaje się to, jakich odpowiedzi udzieliłyby osoby posiadające władzę decyzyjną w zakresie kreowania polityki personalnej na pytania o następujące kwestie: czy preferuje się pracowników zaangażowanych, kreatywnych, myślących, a więc wspiera się ich autonomię i niezależność, czy też wymaga się od pracowników przede wszystkim posłuszeństwa, zdyscyplinowania, wykonywania poleceń? Jaki jest stosunek przełożonych do podwładnych i jakie są poglądy menedżerów na temat motywów działania człowieka (a tym samym pracownika)? Skąd czerpie się inspiracje i co stanowi punkt odniesienia do kreowania określonej polityki personalnej? Udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytania jest podstawą do wskazania fundamentalnych założeń polityki personalnej organizacji.

Zagadnienie to można rozważyć koncentrując się na jednym z głównych czynników kształtujących politykę personalną organizacji, jakim jest osoba zarządzająca zasobami ludzkimi w firmie. Sposób, w jaki kreuje ona politykę personalną i wpływa na jej funkcjonowanie wynika w dużej mierze z wiedzy i doświadczenia takiej osoby, ale także jej osobowości i wyznawanych przekonań na temat natury człowieka. Przypadek W pokazuje nakładanie się wpływów pochodzących z otoczenia organizacji z przekonaniami i inklinacjami osobowościowymi lidera. Widoczne jest to chociażby w fakcie, że duża konkurencja między organizacjami z tej samej branży, rosnące wymagania ze strony regulacji prawnych, rynek pracodawcy, pozwalają na wzrost wymagań wobec pracowników, a także na wzmożoną kontrolę oraz podporządkowanie, co zbieżne jest także ze sposobem zarządzania personelem, jaki ze względu na wiedzę, doświadczenie i osobowość preferuje lider.

W przypadku, gdy sposób myślenia o ludziach w organizacji oraz możliwości nakreślone przez otoczenie zewnętrzne są rozbieżne, w organizacjach przyjmuje się zwykle jedną z dwóch dróg postępowania. Rzadziej wybierana jest strategia pasywna, polegająca na zaniechaniu zmian w sposobach zarządzania pracownikami i oczekiwaniu na zmiany, jakie samoczynnie zajdą w otoczeniu przedsiębiorstwa (wprowadzenie nowych regulacji prawnych, zmiana kondycji ekonomicznej konkurencyjnych firm itd.). Częściej wybierana jest strategia aktywnego działania, polegająca na modyfikowaniu czynników wewnętrznych, np. poprzez zmianę na stanowisku menedżera zarządzającego zasobami ludzkimi i wprowadzenie nowej osoby, która dzięki swojej wiedzy, doświadczeniu, ale i osobowości, lepiej poradzi sobie z warunkami dyktowanymi przez otoczenie firmy. Inną drogą jest także ewolucyjna zmiana sposobu zarządzania przez danego menedżera (np. wskutek szkoleń), który wzbogaca swoją wiedzę o nowe podejścia w zakresie zarządzania ludźmi, bardziej odpowiednie do zmieniających się warunków (firma A). Skrajnym przypadkiem może być także, podyktowane wymogami otoczenia (np. ograniczania kosztów), minimalizowanie roli działów personalnych i podporządkowanie ich logice, sprowadzenie ich do roli kontrolno-nadzorczej (przypadki P i S).

Na koniec, odwołując się do modeli strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, wymienionych przez Armstronga (2005), można posłużyć się nimi jako podstawą teoretycznego odniesienia do przeprowadzonych badań. Do owych ogólnych wzorców realizacji polityki personalnej należą zatem:

A. Zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom efektów – polega na tworzeniu wielu wzajemnie ze sobą powiązanych procesów, które wspólnie, za pośrednictwem ludzi, wpływają na poziom osiąganych przez organizację wyników w takich obszarach, jak produktywność, jakość, poziom obsługi klienta, wzrost, zyski oraz zwiększenie wartości dla akcjonariuszy. Podstawową rolę odgrywają tutaj takie czynniki, jak system podejmowania decyzji, rozwijanie zdolności pracowników przez szkolenie ich na wszystkich poziomach czy podporządkowanie działań firmy i procesów zarządzania ludźmi celom organizacji.

B. Zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom zaangażowania – to forma zarządzania zmierzająca do uzyskania zaangażowania pracowników, tak by ich zachowanie było przede wszystkim regulowane przez nich samych, bez konieczności kontrolowania go za pomocą sankcji i nacisków zewnętrznych, oraz by relacje wewnątrz organizacji opierały się na wysokim poziomie zaufania. Ten sposób zarządzania bazuje na następujących zasadach: tworzenie drabiny kariery oraz wysoka ocena na wszystkich szczeblach organizacji takich cech pracowników, jak zaangażowanie czy zdolność uczenia się, zmniejszenie stopnia zhierarchizowania, likwidacja różnic między statusami, a także oparcie się na zespołach takich kwestii, jak rozpowszechnianie informacji, konstruowanie pracy czy rozwiązywanie problemów.

C. Zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom partycypacji pracowników, polega na traktowaniu ich jak partnerów, których interesy są szanowane i którzy mają prawo głosu w sprawach ich dotyczących. Polega na komunikacji i partycypacji zatrudnionych. Praktyki służące podnoszeniu poziomu włączania pracowników, to zespoły robocze *on-line*, grupy rozwiązywania problemów, programy sugestii oraz decentralizacja działań.

Wymienione powyżej modele strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi mają wymiar teoretyczny i jako takie zazwyczaj nie występują w czystej formie w praktyce organizacyjnej. Nie oznacza to jednak, że pozostają one wyłącznie w sferze ideologicznej czy też, że mają tylko charakter życzeniowy. Wręcz przeciwnie, są to modele, które z powodzeniem mogą służyć jako punkt odniesienia przy konstruowaniu, ale także ocenie polityki personalnej danej organizacji.

W przeprowadzonych badaniach, spośród czterech przypadków żaden nie reprezentował w czystej postaci któregoś z powyższych modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc jednak pod uwagę analizę danych i informacji pozyskanych w trakcie gromadzenia materiału empirycznego, można zakwalifikować przypadek W jako najbliższy zarządzaniu ukierunkowanemu na wysoki poziom efektów, przypadek zaś A jako zarządzanie ukierunkowane na wysoki poziom partycypacji pracowników. Pozostałe przypadki, S oraz P, są trudniejsze do sklasyfikowania,

wykazują bowiem cechy predestynujące je do różnych modeli, ale żadnego z nich nie reprezentujące całkowicie i bez zastrzeżeń. Wydaje się jednak, że są to organizacje, które usytuować można pomiędzy zarządzaniem ukierunkowanym na wysoki poziom zaangażowania a zarządzaniem zorientowanym na wysoki poziom efektów, przy czym z przewagą cech określających ostatni z wymienionych modeli.

3.2. Analiza kultur organizacyjnych badanych organizacji

3.2.1. Wstęp

U podstaw sukcesu bądź porażki firm oprócz twardych determinant ich działalności, najczęściej charakteryzowanych przez kwantyfikowalne wskaźniki, niejednokrotnie leżą mniej lub bardziej formalne codzienne aktywności pracowników. Normy, wartości, zwyczaje, przyjęte założenia dotyczące efektywności, motywowania, pożądanych relacji wewnętrznych i zewnętrznych czy modele komunikacji wpisują się w dominującą kulturę organizacyjną. To ona sprawia, że organizacja uzyskuje określoną tożsamość w oczach swoich członków, a w konsekwencji także klientów. Każdą firmę tworzą ludzie wytwarzający pewną atmosferę pracy, która może skłaniać ich do większego wysiłku bądź jego braku. W pierwszym przypadku można mówić o elementach składających się na proefektywnościową kulturę organizacyjną, natomiast w przypadku przeciwnym o komponentach antyefektywnościowej kultury organizacyjnej.

Naszym celem jest dokonanie diagnozy określonych wymiarów charakteryzujących kultury organizacyjne badanych przedsiębiorstw. Posługując się studium przypadku chcemy poddać analizie i wskazać te aspekty, które łączą i dzielą prezentowane firmy. W tym celu najpierw przedstawiamy w skrócie część literaturową, dokonując definicji pojęć, a także kluczowe typologie i koncepcje teoretyczne odnoszące się do poruszanych zagadnień, by następnie wykorzystać je do charakterystyki badanych i opisywanych kultur organizacyjnych.

3.2.2. Koncepcje kultury organizacyjnej. System kultury

W niniejszym opracowaniu system kultury użyty zostanie do analizy systemu kultury organizacyjnej. Przyjęliśmy założenie, że system kultury tworzony jest przez internalizację norm i wartości. Naszym zdaniem, kultura jest nabyta. Uczymy się jej. Jej źródłem jest środowisko społeczne (Hofstede, 2000: 40), tutaj

środowisko organizacji. Stając się pracownikami nowej dla nas organizacji staramy się przystosować do tych wszystkich elementów, które tworzą kontekst pracy tak, aby optymalnie w nim funkcjonować. Tym samym uczymy się organizacji.

Kultura danego społeczeństwa poddana procesowi transformacji w przedsiębiorstwie jest materiałem, z którego wytwarza się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa. Zawarta jest ona także w produktach lub usługach (elementy wejścia) oraz wizerunku firmy (elementy wyjścia). Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wychodzi poza firmę, do otoczenia, które zmienia się również pod jej wpływem (Konecki, 1994: 3). Dobrym przykładem jest choćby firma Apple, która od lat zrzesza grono swoich fanów wokół promowanych idei i poczucia elitarności oferowanych przez siebie dóbr.

Kultura organizacyjna jest przez jednych autorów przedstawiana jako coś, co dana organizacja ma, przez innych zaś jako coś, czym organizacja jest (Smircich, 1983: 28). Ta druga grupa badaczy przyjmuje, że organizacja jest kulturą. Ich zdaniem kultura jest czymś, czym nie można w sposób bezpośredni zarządzać. Jedyne, co można zrobić, to spróbować ją poznać i określić jej naturę (Hatch, 1995: 235). Używają oni, jak pisze Lidia Zbiegień-Maciąg (1999), adekwatnego tu pojęcia „***kultura organizacyjna***". Ci pierwsi natomiast uważają, że organizacja ma kulturę, kultura istnieje w organizacji (Zbiegień-Maciąg, 1999: 13). Adekwatnie używane pojęcie to „***kultura organizacji***" lub „***kultura w organizacji***".

Bez względu na to, czy badacze używają terminów „*kultura organizacyjna*", czy też „*kultura organizacji*", to opisują w zasadzie te same jej przejawy. Nam, podobnie jak Lidii Zbiegień-Maciąg, wystarczy przeświadczenie, że organizacja ma kulturę, która jest budowana i propagowana w firmie. Kształtuje ona zachowania i oczekiwania ludzi, choć nie zawsze są oni świadomi jej istnienia (Zbiegień-Maciąg, 1999, 15–18). Zdając sobie sprawę z powyższego rozróżnienia, w dalszej części pracy pojęć „kultura organizacyjna" i „kultura organizacji" używać będziemy zamiennie.

3.2.3. Pojęcie kultury organizacyjnej – rozważania teoretyczne

Dla wykazania dyskusyjności terminu *kultura organizacyjna*, lecz także uściślenia terminologii przez nas przyjętej prezentujemy tu kilka ważniejszych stanowisk teoretycznych.

Jedną z pierwszych definicji kultury organizacyjnej była definicja E. Jaquesa z roku 1952, w której kulturę przedsiębiorstwa (*factory*) przedstawia się jako „*zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i robienia rzeczy, który jest używany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków przedsiębiorstwa i którego nowi członkowie muszą się uczyć i chociaż częściowo zinternalizować, aby być zaakceptowanym w firmie*" (Jaques, 1952: 251).

Kultura organizacyjna według Griffina to z kolei „*zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne*" (Griffin, 1996). Kultura jest pojęciem, które wymyka się obiektywnemu pomiarowi czy obserwacji. Niemniej jednak, w pewnych organizacjach kultura jest szczególnie widoczna i nawet przypadkowy obserwator stwierdzi jej istnienie.

W badaniach nad kulturą organizacyjną można wyróżnić dwa dominujące podejścia. Pierwsze z nich definiuje kulturę poprzez to, co jest bezpośrednio obserwowalne, a co dotyczy ludzi wewnątrz organizacji, tj. ich mitów, rytuałów, historii itp. Za przykład tej grupy definicji może służyć określenie kultury organizacyjnej przez Kosterę i Kownackiego jako „*osobowości konkretnego przedsiębiorstwa przejawiającej się w zachowaniach i reakcjach jednostki i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania hal produkcyjnych i biur, w wyobrażeniu i estetyce wnętrz*" (Kostera, Kownacki, Szumski, 1998: 397–480).

Drugie podejście koncentruje się na tym, co tkwi w umysłach członków organizacji. Za Hofstede kulturę określa się jako „*kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej*" (Hofstede, 2000: 267). To kolektywne zaprogramowanie umysłu rozpatrywane jest na trzech poziomach. Pierwszy – indywidualny, specyficzny dla jednostki, dotyczy osobowości człowieka. Drugi – kolektywny, odnosi się do grup ludzkich, a trzeci – uniwersalny, uwzględnia naturę ludzką. Osobowość jednostki jest rozumiana jako zbiór wyjątkowych cech, specyficznych tylko dla niej. Częściowo dziedziczymy ją wraz z genami, częściowo zaś jest „nabyta" – w znaczeniu: ukształtowana przez wpływ kolektywnego zaprogramowania (kultury) i przez nasze własne wyjątkowe doświadczenia. Kultura z kolei jest nabyta, a jej źródłem jest środowisko społeczne. Natura ludzka – ostatni poziom ludzkiego zaprogramowania umysłowego, jest elementem wspólnym wszystkim istotom ludzkim. Jest podstawowym, jak mówi Hofstede, i uniwersalnym poziomem zaprogramowania umysłu. Otrzymujemy ją wraz z genami, czyli jest ona dziedziczona. Jest to system określający nasze podstawowe funkcje fizyczne i psychiczne. Częścią natury ludzkiej jest zdolność człowieka do odczuwania strachu, złości, smutku, miłości, radości, potrzeba przynależności do grupy, chęć zabawy i odpoczynku, umiejętność obserwacji środowiska i wymiany poglądów. To jednak jak dajemy sobie radę z naszymi emocjami, w jaki sposób je wyrażamy oraz to jak postrzegamy rzeczywistość jest kształtowane przez kulturę.

Oba zaprezentowane ujęcia kultury organizacyjnej wchodzą w skład szerszego nurtu wyróżnionego w ramach badań i dociekań teoretycznych. Dotyczy on kultury samych organizacji traktowanych jako odrębne społeczności. Przykładem definicji tak rozumianej kultury organizacji może być definicja I. Kobi i H. Wurthricha, którzy uznają, że „*kultura firmy to system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wyartykułowany i zaakceptowany przez załogę i który powoduje wyraźne wyróżnienie jej od innych*" (Kobi,

Wurthrich, za: Januszek, Sikora, 1998: 52). Do tego nurtu należy zaliczyć również definicję Scheina, dla którego „*jest to wzorzec podstawowych założeń – stworzonych, odkrytych lub rozwiniętych przez daną grupę w procesie uczenia się rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – wzorzec, który przynosi na tyle dobre rezultaty, że można go traktować jako obowiązujący i dlatego wpajany nowym członkom jako poprawny sposób percepcji, myślenia i odczuwania w relacji do tych problemów*" (Schein, 1985: 6).

Kolejny pogląd, jaki pojawił się w badaniach nad kulturą organizacyjną, dotyczy wpływu kultury otaczającego społeczeństwa na organizację. W tym nurcie w centrum uwagi znajduje się kultura społeczeństwa i jej oddziaływanie na struktury i procesy w organizacjach oraz na postawy i motywy menedżerów, a nie sama kultura organizacyjna, tak jak została ona wyżej zdefiniowana. Takie podejście do problematyki relacji między kulturą a organizacjami zostało zainspirowane przez dwa zjawiska w rozwoju organizacji gospodarczych w okresie po II wojnie światowej. Po pierwsze, przez rozwój organizacji firm międzynarodowych, a następnie ponadnarodowych. Po drugie, przez dynamiczny rozwój gospodarczy krajów, w których kultura ma zupełnie inne korzenie niż kultura europejska i amerykańska. Trudności jakie napotykali menedżerowie, głównie amerykańscy, w zarządzaniu oddziałami swoich firm, zlokalizowanymi w innych krajach, postawiły pod znakiem zapytania uniwersalność amerykańskich doświadczeń w praktyce zarządzania i ich teoretycznych uogólnień. Sukcesy ekonomiczne Japonii, gdzie organizacje gospodarcze podlegają bardzo silnym wpływom kultury społeczeństwa, a ich kultura organizacyjna wyraża inne wartości i prezentuje odmienne cechy w stosunku do kultury firm amerykańskich czy europejskich, były dodatkowym bodźcem do studiów międzynarodowych i badań porównawczych. W naukach zarządzania pojawił się nowy nurt, zwany zarządzaniem międzynarodowym. Powstała cała seria prac prezentujących wyniki badań i analiz nad wpływem kultury narodowej i kultury organizacyjnej na kształt organizacji i efektywności jej funkcjonowania (zob. Hofstede, 1980b; Peters, Waterman, 1982; Hampden-Turner, Trompenaars, 1998; Konecki, Chomczyński, 2007; 2012; Pawłowska, 2011).

W niniejszym opracowaniu kultura organizacyjna rozumiana będzie w myśl morganowskiej metafory kultury i zdefiniowana została przez nas za Beatą Pawłowską (2011: 47–48) jako „*wzorzec działania organizacji znajdujący odzwierciedlenie w systemie zarządzania, ideologii, wartościach, normach, prawach oraz rytuałach, wierzeniach, mitach, ceremoniach, sposobach komunikacji i symbolach charakteryzujących daną organizację*".

Trudno jest mówić o kulturze organizacyjnej nie wspominając nic o jej poziomach. Jeden z najczęściej wyróżnianych poziomów takiej kultury stanowią wartości (zob. Hofstede, 2000; Schein, 1985). Zatrzymajmy się przez chwilę na modelu E. Scheina, psychologa społecznego. W latach osiemdziesiątych stworzył on koherentną teorię kultury organizacyjnej, której elementy wykorzystaliśmy w niniejszym opracowaniu.

Kultura, według Scheina, egzystuje na trzech poziomach. Poziomy te często porównywane są do góry lodowej, ponieważ każdy z nich został wyodrębniony ze względu na swą trwałość i widoczność (Schein, 1985: 14; 1990).

Pierwszy poziom (*artifacts*) jest poziomem zasadniczym i uświadomionym. Obejmuje on artefakty kulturowe, werbalne i behawioralne. Artefakty kulturowe firmy są zewnętrznymi przejawami kultury. Jak pisze Schein są to zarówno zwyczaje firmy, jak i obowiązujące w niej formy towarzyskie, sposób ubierania się pracowników, wyposażenie gabinetów i innych stanowisk pracy wyznaczające status formalny pracownika (Schein, 1984, 3–16). Artefakty kulturowe zatem, to przede wszystkim materialne wytwory, takie jak technika, sztuka, architektura i nauka. Artefakty werbalne natomiast, to język firmy zawierający określone pojęcia fachowe i własne słowa oraz żargon pracowniczy. Jest to więc język danej kultury. To także mity, legendy, opowieści, podania i tabu. Artefakty behawioralne są to właściwe dla firmy schematy zachowań, jej rytuały, ceremonie oraz swoistego rodzaju *savoir-vivre* (zob. Schein, 1984; 1985; 1990; Konecki, 1994; 2002a; b; 2007; Januszek, Sikora, 1998).

Drugi poziom kultury (*values*) jest częściowo uświadomiony i częściowo widoczny, a obejmuje normy oraz wartości. Jest zbiorem zasad codziennego działania członków organizacji, kształtowanych pod wpływem dominujących w niej wartości. Odzwierciedla trwałe przekonania określające, co jest dla firmy cenne, dobre, piękne, jakie ideały, standardy, cele i sposoby zachowania w firmie są bardziej preferowane niż inne (Schein, 1985: 14).

Ostatni, trzeci i zarazem najgłębszy, poziom kultury wyróżniony przez E. Scheina, to podstawowe założenia (*assumptions*). Poziom ten jest nieuświadomiony i całkiem niewidoczny. Te podstawowe założenia są przyjmowane przez członków danej organizacji jako pewniki i obejmują między innymi stosunek do otoczenia, tezy dotyczące ogólnych cech ludzkiego charakteru, przekonania odnoszące się do wyobrażeń o aktywności w pracy, sposoby pracy oraz wyobrażenia o prawidłowym uporządkowaniu stosunków społecznych formalnych i nieformalnych (zob. Schein, 1985: 86).

Poziom ten staje się uświadomiony, gdy zasady rządzące międzyludzkimi interakcjami zostają pogwałcone. Warto nadmienić, że ze względu na wspomniany już fakt trudności związanych z dotarciem do tego poziomu kultury organizacyjnej, także i nasze badania nie są w stanie przedstawić pełnej charakterystyki zagadnień z nim związanych.

W skład każdego poziomu kultury wchodzą jej różne elementy składowe. Poniżej omówiliśmy tylko te przejawy kultury, które opisano w dalszej części niniejszego opracowania. Jako pierwsze przeanalizowane zostaną normy, wartości i wzory społeczne, które określają, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób trzeba to czynić. Normy kultury organizacyjnej są normami o charakterze moralnym, informującymi o tym, co w danym środowisku uważane jest za dobre, a co za złe, o charakterze zwyczajowym, informującymi o tym, co wypada, a co

nie, prakseologicznym, wskazującymi na uznane przez grupę kryteria sprawności działania (Sikorski, 1999: 239–240). Normy są podstawą wzorów zachowań, których nieprzestrzeganie wywołuje określone sankcje społeczne. Z reguły wyznaczają wzór pracownika i członka załogi idealnie pozytywny, przeciętny i negatywny. Ponadto w firmie mogą występować normy i wzory fizyczne pracowników określające ich wygląd zewnętrzny (zob. Chomczyński, 2004), wzajemne relacje, obowiązujący styl życia i wykonywanie czynności zawodowych zgodnie z etyką zawodową (zob. Pawłowska, 2011).

Wartości natomiast to wszystko to, co cenne i godne pożądania dla firmy i co stanowi cel dążeń jej pracowników. Powstają w ścisłym związku ze społeczeństwem i jego kulturą i są często wyrazem zbiorowych preferencji narzuconych załodze, z których wynika stosunek do pracy, autorytetów i innowacji (por. Masłyk-Musiał, 1999: 36). Wartości stanowią jądro kultury (Parsons, 1951; Hofstede, 2000).

Kolejnym elementem są sposoby komunikowania się. Dotyczą one specyficznego stylu porozumiewania się ludzi w organizacji, zawierającego skróty i określenia trudne do zrozumienia dla kogoś z zewnątrz. Ludzie pracujący razem od dłuższego czasu kształtują wspólny język ułatwiający im szybkie i jednoznaczne przekazywanie informacji. Sposoby komunikowania się można zaliczyć do symboli występujących w postaci formuł lingwistycznych. Jednakże formy komunikowania się to także procedury przyjmowania interesantów, obsługi klientów, sposoby odnoszenia się ludzi do siebie nawzajem (zob. Pawłowska, 2011).

Istotnym elementem opisu kultury organizacyjnej są artefakty, przez które rozumieć należy widzialne, słyszalne, rzeczywiste, namacalne pozostałości zachowań ugruntowanych w normach kulturowych, wartościach i twierdzeniach (zob. Gagliardi, 1990: 3–38). Artefakty mogą stać się symbolami kultury tylko wtedy, gdy członkowie danej kultury, w tym wypadku organizacji, nadadzą im znaczenie i będą używać tego symbolu w komunikacji z innymi członkami (Ortner, 1973: 1338–1346). Symbole to słowa, gesty, obrazy, przedmioty, które są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury. Symbole stale się zmieniają. Stanowią najbardziej zewnętrzną i zarazem widoczną warstwę kultury organizacyjnej (Hofstede, 2000: 43). Wyrażają stosunek do określonych zjawisk i mogą występować w postaci: a) formuł lingwistycznych (*verbal manifestations*): haseł, zawołań, przydomków, skrótów, języka, anegdot, żargonu; b) fizycznej (*physical manifestations*), tj.: wyglądu zewnętrznego (sposobu ubierania się, elementów ubioru, tatuaży, fryzur), budynków, architektury wystroju wnętrz, logo, odznak, ozdób, godła, hymnu, itp. oraz c) sposobów zachowania (*behavioral manifestations*), tj.: ceremonii, rytuałów, wzorów komunikacji, tradycji, zwyczajów, sposobów nagradzania i karania. Przez wielu autorów specjalizujących się w powyższej problematyce kategoria symboli behawioralnych traktowana jest jako osobny przejaw (element) kultury organizacyjnej (por. Hofstede, 2000; Konecki, 2007).

Ostatnim omówionym przez nas elementem kultury organizacyjnej są wierzenia, mity i opowieści organizacyjne. Na wierzenia składają się mniej lub bardziej popularne opinie o funkcjonowaniu firmy i jej środowisku. Wierzenia mogą przybrać także formę stereotypów, a nawet uprzedzeń, które obejmują określone procesy, zjawiska lub też pracowników albo klientów.

Mity odwołują się do historii firmy (mity pochodzenia) oraz jej sukcesów. Charakterystyczne są dla nich uproszczenia i odstępstwa od faktów. Służy to lepszemu wyeksponowaniu moralizatorskiej *pointy* i „*utwierdzeniu członków danej grupy w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorów kulturowych*" (Sikorski, 1999: 237). Mity podkreślają to, co w danej kulturze jest uprawnione i akceptowane, a czego akceptować nie można. Łączą teraźniejszość z przeszłością, będąc jednocześnie w pewnym sensie wyjaśnieniem obecnych praktyk (Zbiegień-Maciąg, 1999: 50). Opowieści z kolei dotyczą szczególnie ważnych wydarzeń lub ludzi, którzy swoimi działaniami utrwalili się silnie w pamięci członków danej społeczności. Dotyczą one rozmaitych anegdot.

Mity i opowieści spełniają kilka funkcji. Po pierwsze wyjaśniają zjawiska zachodzące wewnątrz i na zewnątrz firmy. Po drugie ujednolicają wierzenia pracowników i wytyczają ramy ich postępowania, są społecznym regulatorem zachowań. Po trzecie wreszcie pełnią funkcję kontrolera społecznego instrumentu legitymizacji władzy (Januszek, Sikora, 1998). Mają cel socjalizacyjny. Podkreślają to, co w danej kulturze jest akceptowalne, uprawnione, a także to, czego nie można tolerować (Zbiegień-Maciąg, 1999: 49).

Znaczenie kultury organizacyjnej wynika z funkcji, jaką sprawuje ona w przedsiębiorstwie. Większość autorów wymienia trzy funkcje, jakie spełnia lub powinna spełniać kultura organizacyjna.

Po pierwsze to **funkcja integracyjna**. Polega ona na tym, że wszystkie jej składniki są kolektywnie określane i utrzymywane w danym środowisku społecznym firmy. Kultura w tym rozumieniu obejmuje to, co łączy i jest wspólne, pomijając to, co indywidualne i różnicujące. Kultura firmy jest dzięki tej funkcji specyficznym spoiwem, jak piszą C. Siehl i J. Martin, „*rodzajem kleju utrzymującego organizację razem oraz zapewniającym wysoki stopień zgodności wartości uznawanych przez pracowników i decydującym o spójności i integracji załogi*" (Siehl, Martin, 1984: 227). Tego zbiorowego sposobu myślenia i działania muszą się uczyć nowi członkowie organizacji i przynajmniej częściowo ten sposób zaakceptować oraz zinternalizować, aby sami mogli być przez organizację zaakceptowani. Jak widać głównym celem funkcji integracyjnej jest formowanie się grupy, której kształt i tożsamość będą rezultatem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się jej członków.

Druga funkcja, jaką pełni kultura organizacyjna, nazwana jest **percepcyjną**. Polega ona na sposobie spostrzegania otoczenia grupy i nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu firmy. Chodzi tu zwłaszcza o dostarczenie pracownikom informacji dotyczącej koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania

określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności podejmowanych w firmie działań (Sikorski, 1999: 249). Nieustanne tworzenie i nadawanie sensu otaczającemu światu jest dla Smircich podstawową funkcją kultury (Smircich, 1983: 28). Percepcyjna funkcja kultury oznacza, że organizacja widziana jest zawsze przez pracowników w sposób indywidualny i subiektywny, będący przyczyną modyfikacji i uzupełnień, których kierownictwo firmy nie jest w stanie przewidzieć.

Ostatnia, trzecia z wymienianych w literaturze funkcji, to **funkcja adaptacyjna**. Polega ona na stabilizowaniu rzeczywistości dzięki wykształceniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu danego przedsiębiorstwa (Rutkowski, 1999). W ramach tej funkcji kultura pozwala na zmniejszenie niepewności, wyjaśniając sens rozmaitych zjawisk i procesów oraz dostarczając wzorów działań przystosowawczych. Tym samym zwiększa się poczucie bezpieczeństwa w grupie dzięki możności planowania i przewidywania. Jak pisze Schein, „*kulturowe założenia mogą być traktowane jako filtry i soczewki, przez które członkowie grupy dostrzegają swoje środowisko i dzięki temu redukują lęk związany z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji*" (Schein, 1985: 9).

Omawiając zagadnienie kultury organizacyjnej warto powiedzieć parę słów na temat jej wymiarów (profili, typów), które pozostają przydatnym analitycznie narzędziem, stanowiącym schemat opisu badanej rzeczywistości. I tak G. Hofstede wyróżnia cztery z nich, będące podstawą wyodrębnienia czterech typów kultur. Te wymiary to kolejno: dystans władzy, indywidualizm – kolektywizm, męskość – kobiecość oraz konfucjański dynamizm (Hofstede, 1997). Dystans władzy (*power distance*), czyli „*stopień akceptacji przez społeczeństwo danego kraju zjawiska nierównego rozłożenia władzy w instytucjach i organizacjach*" (Hofstede, 1980b: 45) odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy postrzegają formalną hierarchię organizacyjną. Indywidualność – kolektywność odnosi się do zakresu, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować prymat interesów wspólnych nad jednostkowymi. Męskość – kobiecość odnosi się do wartości tradycyjnie uznawanych za męskie i kobiece. Hofstede charakteryzuje społeczeństwo jako męskie, gdy występuje znaczny podział ról społecznych w zależności od płci i jako kobiece, gdy podział taki jest niewielki (Mączyński, 1996: 148). I ostatni wymiar „konfucjański dynamizm" oznacza stopień, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować sytuację niepewności zmiany oraz możliwość działania mimo braku formalnych procedur (Zbiegień-Maciąg, 1999: 70–71). Do przytoczonych powyżej wymiarów można dodać jeszcze jeden, wyróżniony przez Lidię Zbiegień-Maciąg za Grażyną Krupińską i Katarzyną Stobińską, to jest „*mały dystans pomiędzy przełożonym a podwładnym*". Wartościami dominującymi w tym wymiarze są: decentralizacja, upowszechnienie informacji oraz kooperacja (Krupińska, Stobińska, 1997, cyt. za: Zbiegień-Maciąg, 1999: 72–73).

Te cztery wymiary tworzą cztery typy (profile) kultur: 1) kulturę o orientacji na stabilizację i bezpieczeństwo (silna kontrola pracowników, sztywne

procedury i struktura), 2) kulturę o orientacji na strukturę i rutynowe procedury (dobra atmosfera pracy, brak ostrej hierarchii, brak sformalizowanych relacji interpersonalnych), 3) kulturę nastawioną na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup (silna rywalizacja, wysoka kreatywność), 4) kulturę zorientowaną na realizację zadań (silne zaangażowanie, płynna struktura) – por. prace Hofstede czy Zbiegień-Maciąg.

Lidia Zbiegień-Maciąg w książce zatytułowanej *Kultura w organizacji* dokonała klasyfikacji typologii kultur organizacyjnych. Wyróżniła między innymi kultury pozytywne i negatywne, introwertyczne i ekstrawertyczne, zachowawcze i innowacyjne, męskie i kobiece, biurokratyczne i pragmatyczne, elitarne i egalitarne, silne i słabe oraz inne (zob. m.in. Zbiegień-Maciąg, 1999; Pawłowska, 2004; 2011).

3.2.4. Analiza kultury organizacyjnej badanych organizacji

3.2.4.1. Historia firmy a jej tożsamość organizacyjna

Jednym z ważniejszych elementów kultury organizacyjnej firmy jest jej historia. Ma ona wyraźny wpływ na szeroko pojętą tożsamość organizacji, u podstaw której leży postrzeganie przez pracowników otoczenia obejmującego obecnych i przeszłych kooperantów, klientów, a także konkurencję (por. Konecki, 2002b: 82). Okres funkcjonowania organizacji na rynku, nazywany przez nas „stażem rynkowym", korespondujący z jej „dojrzałością", czyli wypracowaniem sprawdzonych rozwiązań, swego rodzaju dyspozycji do określonych działań i sposobów reagowania na bodźce płynące z zewnątrz, zachowuje istotne znaczenie dla tożsamości firmy. Można założyć, że im przedsiębiorstwo starsze, w tym większym stopniu tożsamość, a także kultura organizacyjna jako jej część składowa, są ustabilizowane i silniej podzielane wśród pracowników (por. Chomczyński, 2004; Chomczyński, Czapla, 2007). Problem ten wydaje się szczególnie złożony w przypadku, gdy mówimy o firmach z kapitałem zagranicznym, które choć mogą być obecne w Polsce od niedawna, to jednak na rynku istnieją od wielu lat. Ze względu na fakt, że w przypadku naszych badań mamy do czynienia z firmami o bardzo różnym stażu (rozumianym jako okres działalności firmy na rynku), nomenklatura może być nieco myląca. Warto zatem wprowadzić dwie definicje operacyjne, które uczynią wywód bardziej klarownym. Z uwagi na to, że firmy o kapitale zagranicznym mają oczywiście staż rynkowy dłuższy niż ten związany z funkcjonowaniem ich oddziałów w Polsce, zdecydowaliśmy, że ten pierwszy nazywać będziemy stażem ogólnym, okres zaś działalności w Polsce, lokalnym. By nasze rozważania zyskały na przejrzystości, postanowiliśmy przedstawić w formie diagramu staż ogólny (diagram 1) i lokalny (diagram 2) poszczególnych firm.

firma P (1891) firma S (1899) firma A (1991) firma W (2003)

Rysunek 5. Diagram 1 – Staż ogólny badanych firm
Źródło: opracowanie własne

Już na pierwszy rzut oka można zauważyć, że firmy P i S mają staż ogólny nieporównanie większy niż firmy polskie istniejące zaledwie 21 i 9 lat. Jest to szczególnie ważne w kontekście rozumienia sposobów wprowadzania pewnych rozwiązań formalnych, metod zarządzania kapitałem społecznym czy też postępów w budowie wspólnej dla pracowników platformy aksjonormatywnej. W tym przypadku możemy zaobserwować liczne działania skupione wokół internalizacji przez pracowników określonych norm i wartości pożądanych przez firmę.

firma A (1991) firma P (1997) firma W (2003) firma S (2005)

Rysunek 6. Diagram 2 – Staż lokalny badanych firm
Źródło: opracowanie własne

W przypadku firm P i S przeszło 100-letnia historia działalności zaowocowała wypracowaniem pewnych standardów typowych dla korporacji, które później w większym bądź mniejszym stopniu podlegały akulturacji w polskich oddziałach. Istotne jest, że stanowią one efekt kumulacji określonej wiedzy i doświadczeń gromadzonych latami w różnych kontekstach kulturowych. Przekłada się to na gotowe wzorce przekazywane (szczególnie nowym) pracownikom w ramach socjalizacji wtórnej.

> *Oceniam* how *i* what*, czyli osiąganie celów – mamy trzystopniową skalę zachowań, bo mamy cztery wartości w P. Oczywiście w całym koncernie takie same. I tutaj mamy taki system, który przychodzi z góry i według niego oceniamy tutaj, czyli wdrażamy, tłumaczymy, wyjaśniamy. Są ćwiczenia i są oczywiście też – korporacja od razu nam przygotowuje – pewien pakiet informacyjny i szkoleniowy* [pracownik działu HR, firma P].

Inaczej było w przypadku firm W i A, których staż ogólny jest zdecydowanie mniejszy. W tych przedsiębiorstwach podkreśla się trudy budowania wszystkiego od początku, bez gotowych wzorców, czasami w sposób intuicyjny, bazując na wiedzy teoretycznej wyniesionej ze studiów, z różnych doświadczeń zawodowych, a także wiedzy potocznej.

Znaczy może tak, intuicyjnie wiem, że tam powinien znaleźć się regulamin, czy jego wycinek, który będzie ich dotyczył. Takie informacje, które ja ***wiem*** *od* ***ludzi****, że ich do tej pory nie mają. Wiem kanałami nieformalnymi* [pracownik działu HR, firma A].

W przypadku firmy W obecny jej kształt jest wynikiem działań założyciela, który posiadał dość sprecyzowaną wizję działalności firmy. Jej obecny kształt, w przeciwieństwie do firmy A, nie jest konsekwencją ścierania się różnych pomysłów osób zajmujących kluczowe stanowiska, lecz wynika z koncepcji założyciela. W przypadku braku akceptacji jego pomysłów pojawiał się konflikt, którego zażegnanie było tożsame z „rozbiciem obozu opozycyjnego" i rozwiązaniem stosunku pracy z adwersarzem. W tej instytucji podkreśla się określoną wizję, która w ciągu lat wyznaczyła kierunek rozwoju tożsamości przedsiębiorstwa. Posługując się typologią Hofstede (2000) oraz Zbiegień-Maciąg (1999; 2002) można w tym miejscu mówić o widocznych atrybutach kultury męskiej i silnej, występujących w przypadku firmy W.

Jednoznacznie wypada stwierdzić, że w przypadku mitów i opowieści związanych z początkiem działalności firmy, zdecydowanie najbardziej są one widoczne w przypadku firm o polskich korzeniach (A i W). W obu przypadkach podkreśla się trudy towarzyszące pierwszym etapom tworzenia firmy, kiedy to dominowały działania prowizoryczne i nie wiadomo było, czy zakończą się one powodzeniem. Tutaj podkreśla się rolę założycieli, których upór i wytrwałość, a także wiara w powodzenie przedsięwzięcia, zaowocowały sukcesem. Uwypukleniu ulega też zaangażowanie pierwszych pracowników, na których spoczywał obowiązek budowania firmy od podstaw, przy jednoczesnym niedoborze potrzebnych informacji. W firmie W w miejscach publicznych, dostępnych szerszemu gronu, zobaczyć można zdjęcia przedstawiające ważne momenty w historii instytucji, z udziałem „pierwszych budowniczych". Wśród mitów i opowieści niejednokrotnie podkreślana jest bliskość kontaktów i ich bezpośredniość w „*czasach, gdy firma była jeszcze mała*".

Pamiętam, że na początku nie było jeszcze tych wszystkich procedur i wszyscy bardzo często ze sobą rozmawialiśmy. Kontakty były zdecydowanie bliższe, mieliśmy poczucie, że coś budujemy [pracownik wyższego szczebla zarządzania, firma W].

Powyższy cytat, jak również i wiele innych, obrazuje, że niejednokrotnie pracownicy dużym sentymentem darzą czasy, gdy niewielki rozmiar firmy pozwalał im na bardziej osobiste i częste kontakty, które z czasem nabierały coraz bardziej formalnego i biurokratycznego charakteru.

3.2.4.2. Kapitał założycielski a tożsamość organizacyjna i kształtowanie postaw pracowniczych

Poszczególne elementy kultury organizacyjnej nie zależą jedynie od stażu rynkowego. Są one determinowane także przez fakt lokalizacji „ośrodka decyzyjnego", który w przypadku firm o kapitale zagranicznym mieści się poza granicami kraju. Fakt ten wiąże się z transmisją określonych wzorców kulturowych, organizacyjnych, technologicznych i proceduralnych (*know how*), które w myśl standaryzacji są narzucane w oddziałach polskich. Model ten można określić jako odgórny, gdyż decyzje powstające na szczeblu centralnym podlegają ekstrapolacji na środowisko lokalne.

> […] *wszystkie fabryki* […] *są objęte jednym certyfikatem ISO. Certyfikat ISO znaczy również jeden system tak naprawdę. W związku z tym teraz jest parcie na to, żeby jak najwięcej dokumentów czy procedur z wyższego szczebla bylibyśmy w stanie zaimplementować u siebie bez żadnych zmian, bez tworzenia instrukcji i tak dalej. Także generalnie kierunek i trend jest taki, że* [w odniesieniu do] *tych procedur, które przychodzą z wyższego szczebla i miały być stosowane u nas, taki trend jest bardziej wyraźny* [pracownik działu HR, firma P].

Należy podkreślić, że powyższa zależność jest szczególnie jaskrawa w przypadku kluczowych decyzji. Można je określić jako „decyzje ramowe", które przesądzają o najważniejszych aspektach funkcjonowania organizacji. W obydwu firmach pracownicy eksponują fakt, że ich oddział jest częścią większej całości. To centrala decyduje o wielu sprawach, postawy zaś pracowników kształtowane są poprzez szkolenia wewnętrzne, stanowiące swoisty „pas transmisyjny" dla pożądanych postaw, norm i wartości.

Choć przedsiębiorstwa P i S dysponują zagranicznym kapitałem założycielskim, różnią się od siebie w tym zakresie. O ile firma P samodzielnie określa swoją politykę zarówno w aspekcie wytwarzania, jak i internalizacji pożądanych postaw wśród pracowników, to firma S, z racji działań podwykonawczych dla kluczowego klienta, przejęła stosowane przez niego rozwiązania w zakresie podstawowych założeń wytwórczych określających sposób funkcjonowania. W tym przypadku kluczowy klient wymógł na firmie stosowanie konkretnych rozwiązań technologicznych, a także upowszechnienie wartości i norm wśród pracowników.

> *Albo jesteśmy wybraną organizacją, bo dajemy to, czego klient oczekuje i jeszcze więcej, albo jesteśmy organizacją przegraną, bo robimy tylko tyle i nic nie poszukujemy. Musimy tak działać, aby ten klient pomimo wszystko chciał z nami pracować.* […] *I dlatego mówię, pracuje się dla jednego klienta, wtedy kiedy ten klient dyktuje praktycznie wszystko, jest to o wiele trudniejsze* [menedżer średniego szczebla, firma S].

W przypadku firm A i W mamy do czynienia z polskim kapitałem, co ma wpływ na tożsamość firm podkreślaną przy różnych okazjach na poziomie werbalnym i widoczne jest w wyposażeniu wnętrz (godło Polski, flagi) czy w rytuałach. W przypadku przedsiębiorstwa A jego tożsamość jest silnie zakorzeniona w tradycji, co znajduje odzwierciedlenie w logo firmy kojarzącym się pozytywnie z polską kulturą. Ponadto firma zdecydowanie przyjęła na siebie rolę mecenasa polskiej kultury. W przypadku organizacji W także doszukać się można propagowania mecenatu kultury. W jednej z siedzib eksponuje się obrazy i grafiki zdobiące korytarze, jak również organizuje się wydarzenia kulturalne. W przypadku firmy W w zdecydowanie mniejszym stopniu podkreśla się przywiązanie do wartości narodowych na poziomie deklaratywnym. Symbole narodowe obecne są zwłaszcza przy okazji różnego rodzaju świąt, tożsamość zaś organizacji budowana jest raczej wokół silnego przywództwa założyciela. W opinii pracowników wyraźnie stanowi ona własność jednej osoby, co tłumaczyć może akceptację dla autonomii decyzyjnej i jednowładztwa.

3.2.4.3. Normy i wartości w badanych organizacjach

W każdej z badanych organizacji podkreśla się profesjonalizm i dążenie do doskonałości poprzez fakt ciągłego uczenia się. W firmach o kapitale zagranicznym w większym stopniu realizuje się politykę szkoleniową, upatrując w niej warunek profesjonalizacji kadr. W przypadku polskich firm do szkoleń podchodzi się nieco mniej ufnie, choć w firmie A sytuacja zmieniła się, gdy zaczęła ona korzystać ze szkoleń finansowanych przez Unię Europejską. Organizacja pierwszych szkoleń i rosnąca chęć uczestnictwa w nich ze strony pracowników przekonała kierownictwo do intensyfikacji polityki szkoleniowej, zwłaszcza opartej na szkoleniach zewnętrznych. W firmie W, głównie na poziomie deklaratywnym, podkreśla się konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji, choć nie proponuje się pracownikom udziału w kursach lub szkleniach, inicjatywa zaś własna nie wywołuje działań wspierających.

Kolejną z deklarowanych wartości w każdej z firm jest partycypacja pracownicza, także w zakresie inicjatyw. W toku wywiadów i niekiedy obserwacji udało się ustalić, że inicjatywa pracownicza jest bardziej wspierana w przypadku przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym, gdzie zyskuje ona formę rozbudowanych badań satysfakcji pracownika, których wyniki są analizowane i brane pod uwagę. W przypadku tych firm bardzo poważnie podchodzi się do wskaźnika satysfakcji pracowników, czyniąc z niego jeden z naczelnych wskaźników kondycji firmy.

> [Naszym celem jest] *osiągnięcie wzrostu poziomu satysfakcji pracowników z 54% (obecnie) do 70%*… [członek zarządu, firma P].

W przypadku firmy W w najmniejszym stopniu spośród badanych instytucji bierze się pod uwagę monitoring zadowolenia pracowników, domniemując jednocześnie, że nie jest on wysoki. Od pracownika oczekuje się bezwarunkowego podporządkowania się decyzjom centralnym, które podejmowane są w wąskim gronie zaufanych osób. Pozostali pracownicy najczęściej informowani są o wynikach ustaleń drogą elektroniczną (w formie komunikatów, decyzji, nowych procedur). W sytuacji gdy, ze względu na charakter przekazu, wymagana jest szybka reakcja informowanego (np. potwierdzenie otrzymania informacji, wyrażenie zgody) niekiedy sekretariat wykonuje telefon do pracownika celem przyspieszenia przebiegu informacji.

> *Tutaj nikt nikogo raczej o nic nie pyta, jesteśmy o decyzjach informowani drogą mailową lub przy okazji zebrań ogólnych* [pracownik średniego szczebla zarządzania, firma W].

W wyjątkowych sytuacjach, w których dochodzi do przekazania ważnych informacji wzbogaconych o argumentację na rzecz określonego stanowiska, niekiedy wykonywana jest rozmowa telefoniczna lub odbywane są bezpośrednie spotkania z założycielem firmy. Są one zawsze przygotowywane przez sekretariat.

3.2.4.4. Język i komunikacja w badanych organizacjach

W każdej z badanych firm mamy do czynienia z dwoma rodzajami języka: z jednej strony jest to język nieformalny, zrozumiały dla osób z zewnątrz, który najczęściej jest inicjowany wobec osób spoza organizacji, np. klientów. Z drugiej strony w badanych przedsiębiorstwach stosowane jest słownictwo branżowe, specjalistyczne, techniczne, które przeważa w przypadku narad i spotkań grup roboczych. Język formalny pojawia się także w dokumentacji, w której opisywane są wszelkie procedury i instrukcje. Generalną zasadę stanowi fakt, że różnice w komunikacji widać w zależności od rodzaju jej kanałów. W przypadku pisemnego przekazywania informacji mają one z reguły charakter sformalizowany. Niemniej jednak w wielu wypadkach, nawet w zakresie komunikacji pisemnej, nie ma dokładnych i ścisłych formularzy oraz formatek. Wyjątek stanowi tutaj firma W, w ramach której opracowany system zarządzania jakością bardzo precyzyjnie określa zasady komunikacji pisemnej w zakresie raportowania i składania dokumentacji. Jednocześnie można dostrzec, że w tejże firmie obieg dokumentów ma charakter wyjątkowo sformalizowany i rozbudowany, gdyż codzienna aktywność pracowników przelewana jest na papier w postaci raportów, podsumowań, zestawień, co spotyka się z niechęcią ze strony zatrudnionych, zwłaszcza na niższych szczeblach zarządzania. W ich przekonaniu taka formalizacja procesu komunikacji jest czasochłonna i mało efektywna.

Należy także wspomnieć o języku w kontekście równości i hierarchii stanowiących jeden z zaproponowanych przez Geerta Hofstede dylematów służących opisowi kultury organizacyjnej. W każdej z badanych firm mamy do czynienia z językiem egalitarnym, obowiązującym pracowników umiejscowionych na podobnej pozycji w ramach struktury organizacyjnej. Z drugiej strony widać jednak znaczną hierarchizację, której wyrazem jest stosowanie formalnych zwrotów wobec kierownictwa wyższego szczebla. „Przepaść" jest dodatkowo podkreślana poprzez organizację przestrzeni, w ramach której kadra kierownicza dysponuje gabinetami, kierownicy średniego szczebla i szeregowi pracownicy mają zaś do dyspozycji zdecydowanie uboższą infrastrukturę. Nie bez znaczenia jest także oficjalny podział wśród pracowników zatrudnionych w opisywanych przedsiębiorstwach. Forma zatrudnienia (pracownik etatowy lub tymczasowy, praca na czas nieokreślony bądź określony, praca na jednym lub dwu etatach) wyznacza miejsce w hierarchii.

> *Jak kierownik powiedział „pani się nie nadaje", no nie wiem, kierownik jak kierownik, jego decyzja była ostateczna.* […] *Polityką tej firmy jest „wszyscy są równi", no jest takie hasło. Ale różnica jest ogromna! Na każdym kroku się to widzi.* […] *I kto ma niebieską koszulkę* [nazwa firmy X] *jest wyższy.* […] *Dział HR w żaden sposób nie wstawi się za tymi ludźmi* [pracownikami tymczasowymi – przyp. badacza]*, w żaden…* [szeregowy pracownik, firma S]

Podobne zjawisko zaobserwować mogliśmy w firmie W, gdzie pracownicy wyższego szczebla niejednokrotnie zyskiwali przywileje niedostępne dla pozostałych. Przykładem może być nie tylko własny gabinet, lecz też samochód służbowy. Stoi to w sprzeczności z często składanymi deklaracjami o powszechnej równości i egalitaryzmie, a nawet porównywaniem firmy do wielkiej rodziny.

Z drugiej jednak strony widoczne są także działania egalitaryzujące, polegające na ujednoliceniu warunków pracy, ale praktycznie zawsze w ramach podobnej grupy stanowisk. Takie działania szczególnie podkreślane są w przedsiębiorstwie P.

> *Żeby uniknąć takiej sytuacji, że później ludzie porównują się między sobą i jest taka dyskusja, że tu dostali tyle, a tam tyle* [warunki są ujednolicane]. *Dotyczy to nagród* […] *płacy, pensji, wszystkiego: stołówki, serwisu na stołówki, serwisu na stołówce* [pracownik działu HR, firma P].

Mówiąc o komunikacji warto poruszyć także ten problem w aspekcie integracji zatrudnionych. Komunikacja służy integracji środowiska pracowniczego, czego dobitnym przykładem jest wydawanie gazetki firmowej. Zamieszczane są w niej informacje dotyczące bieżących spraw związanych z działaniem

przedsiębiorstwa, ale także reportaże z imprez firmowych oraz odnoszące się do życia prywatnego pracowników, np. opisy hobby czy osiągnięć poza firmą (sportowych itd.). Szczególnie widoczne jest to w firmie P.

3.2.4.5. Kultura organizacyjna – próba typologii badanych organizacji

Prezentowane firmy trudno jest jednoznacznie zaklasyfikować do któregoś z istniejących w literaturze przedmiotu modeli kultury organizacyjnej. Rzeczywistość, w jakiej funkcjonują organizacje, nie ma charakteru modelowego, lecz płynny i emergentny, przez co jednoznaczne podziały tracą na adekwatności. Można jednak mówić o pewnych znamionach, symptomach, które wskazują na bliskość określonego modelu lub kilku z nich.

W przypadku przedsiębiorstwa P dokonała się w ciągu dwóch ostatnich lat zmiana struktury organizacyjnej. Tak zwana organizacja silosowa (o silnym podziale konkretnych działów, funkcji, a także kierownictwa) przeobraziła się w model organizacji macierzowej. W tej ostatniej odpowiedzialności funkcjonalne przenikają się, podległość hierarchiczna jest w mniejszym stopniu związana z przynależnością do działu, bardziej zaś z aktualnym działaniem projektowym (por. Morgan, 1997). Pracownicy nie mają się tu „trzymać" wyłącznie swego przełożonego funkcjonalnego (bezpośrednio z działu), podlegają natomiast koordynacji wielu przełożonych, w zależności od zakresu wykonywanej pracy.

Zespoły dobierane są ze względu na specyfikę realizowanego w tym momencie zadania, a nie zakotwiczenie pracowników w przypisanych im stanowiskach pracy. W rezultacie, posługując się metaforami organizacji zaproponowanymi przez Garetha Morgana, można w tym przypadku mówić o kulturze macierzowej, adhokratycznej, która zachowuje elastyczność wynikającą z aktualnego przydziału zadań. Wydaje się to zrozumiałe, gdyż firma ta produkuje zaawansowane technologicznie artykuły, których wygląd oraz specyfikacja techniczna podlegają dość częstym modyfikacjom wynikającym ze zmiennych preferencji nabywców i szybkiego rozwoju tejże branży.

W przypadku firmy S specyfika jej funkcjonowania charakterystyczna jest dla jednego z modeli kultury organizacyjnej autorstwa Geerta Hofstede (2000). Przypomnijmy, że w przypadku firmy S specyfika jej funkcjonowania charakterystyczna jest dla modelu ***piramidy*** z koncepcji modeli kultury organizacyjnej autorstwa GeertaHofstede (2000: 216 i nast.). Jednocześnie, choć piramida wydaje się modelem dość dobrze obrazującym kulturę firmy S, podejmowane są w tym przedsiębiorstwie (przynajmniej w obszarze HR) działania zmierzające do poprawy komunikacji pomiędzy członkami kadry kierowniczej a kadrą i szeregowymi członkami organizacji, a być może również także do pewnego zmniejszenia dystansu władzy.

W przypadku firmy A jej profil kultury organizacyjnej mieści się w kategoriach kobiecej (Hofstede) i dość egalitarnej w ramach podobnych stanowisk. Wartością nie tylko deklarowaną jest jednostka (nawet w sytuacji wypowiedzenia umowy

pracownikowi opuszczającemu firmę oferuje się system szkoleń i pomoc w przekwalifikowaniu). Jednocześnie firma otwarta jest na nowych pracowników (co jest możliwe dzięki ciągłemu jej rozwojowi i dobrej kondycji finansowej), prowadzi przy tym politykę stałego doszkalania i inwestowania w personel każdego szczebla. Także sami pracownicy, jeśli znajdą interesujący kurs lub szkolenie, mogą zgłosić chęć uczestnictwa w nim (pod warunkiem, że jest ono zgodne z zakresem obowiązków i będzie służyć rozwojowi zawodowemu pracownika). Pracodawca pokrywa wówczas określoną część kosztów kursu poniesionych przez pracownika. Dominujące wartości w organizacji to bezpieczeństwo, stabilność i dbałość o pracownika. Personel jest związany z firmą emocjonalnie. Tworzy się pomiędzy pracownikiem a firmą swoista więź, a jej podstawą jest właśnie polskość przedsiębiorstwa. Więź personelu z firmą podtrzymywana jest przez władze (głównie zarząd), które pielęgnują wartości związane i kojarzone z „polskością" (w pozytywnym, konstruktywnym znaczeniu) oraz wartością pracownika jako jednostki (polityka podtrzymywania podmiotowości). Zabiegi te są podstawą do konstruowania „proefektywnościowej kultury organizacyjnej" firmy A i zapewniają jej lojalność, a także zaangażowanie personelu w realizacji zadań i osiąganiu celów organizacyjnych.

W przypadku firmy W najbardziej odpowiednia wydaje się morganowska metafora polityczna, gdzie liczy się w dużym stopniu władza i dostęp do niej uwarunkowany dobrymi relacjami z założycielem firmy. Środowisko pracownicze obecnie raczej nie jest zintegrowane (w przeciwieństwie do czasów wcześniejszych, gdy firma była jeszcze mała i dominowały bliskie relacje o charakterze bezpośrednim), zdanie zaś zatrudnionych spoza „sfery wpływów" właściwie nie jest brane pod uwagę. Taki stan rzeczy powoduje duży rozrzut pomiędzy wartościami deklarowanymi przez kierownictwo a faktycznie realizowanymi. Jednym z przykładów jest proces decyzyjny, który ma charakter narzucania pozostałym pracownikom rozstrzygnięć podjętych wcześniej przez założyciela firmy lub w wąskim gronie zaufanych osób. W tym przypadku dość wyraźne wydają się także symptomy typowe dla metafory organizacji jako maszyny. Od pracowników wymaga się dokładnego wykonywania zadań, bez własnej interpretacji przekazywanych im poleceń. Historia zatrudnień i zwolnień pokazuje, że ludzi i ich kompetencje można łatwo zastąpić w przypadku, gdy firma nie działa prawidłowo.

3.2.5. Podsumowanie

Jak można zauważyć, we wszystkich badanych organizacjach nastąpiła lub następuje próba standaryzacji kultury organizacyjnej. Firmy wyznaczają normy oraz zestawy wartości, które mają wskazywać na standardy zachowań pracowników. Następuje zarządzanie zachowaniem pracownika poprzez zarządzanie normami, wartościami i sposobami komunikacji. Gdy mała firma, w której

komunikacja miała charakter nieformalny, rozrasta się, automatycznie powstaje szereg procedur, przy czym pamiętać należy, że mogą one być inkorporowane z innych firm lub wymyślane samodzielnie od podstaw. Wtedy procedury i komunikacja formalna zaczynają zastępować dotychczasowe sposoby działania. Może to powodować odpersonalizowanie kontaktów między pracownikami, co z kolei może negatywnie wpływać na atmosferę w pracy i, kolejno, na jakość wykonywanej pracy. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w firmie W. Najmniej odpersonalizowana i jednocześnie najbardziej zorientowana na pracownika jest firma A. Istniejące tu procedury faktycznie ułatwiają działanie organizacji, nie zastępując przy tym bezpośredniego kontaktu z pracownikiem.

Choć badane organizacje różnią się co do modelu kultury organizacyjnej, to we wszystkich, choć w różnym stopniu, zauważyć można proces standaryzacji zachowań i procedur. Postawić można zatem tezę, że współczesne organizacje, bez względu na staż organizacyjny i kulturę organizacyjną, w podobny sposób zarządzają pracownikami.

3.3. Analiza władzy organizacyjnej. Sposoby jej osiągania, podtrzymywania, sprawowania i legitymizacji a użycie polityki personalnej oraz procedur i narzędzi ZZL

3.3.1. Władza – podstawowe pojęcia

Problematyka poniższego tekstu dotyczy zagadnień władzy organizacyjnej i stosowania polityki personalnej w badanych organizacjach biznesowych. Polityka personalna oraz konkretne jej procedury konstruowane są w organizacjach i korporacjach w wyniku uzgadniania celów między różnymi aktorami organizacyjnymi. Dzieje się to w określonym kontekście, kształtowanym przez codzienne interakcje, jak również przyjmowane przez organizacje ideologie, misje czy koncepcje zarządzania. Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie jak i w jakim zakresie władza organizacyjna wpływa na konkretne praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawione wnioski są efektem analizy porównawczej wywiadów i obserwacji przeprowadzonych w czterech różnego typu organizacjach; dwóch ponadnarodowych korporacjach, dużej spółce opartej na rodzimym kapitale oraz instytucji edukacyjnej.

Tematyka władzy organizacyjnej jest szeroko podejmowana zarówno w socjologii, jak i w naukach o zarządzaniu. Analiza teoretycznych koncepcji władzy nie jest przedmiotem tego opracowania, dlatego też poniżej zarysowane zostaną

jedynie najważniejsze aspekty owej problematyki oraz najważniejsze pojęcia – **władzy**, **kierowania**, **zarządzania** czy **przywództwa**.

W ramach socjologii organizacji przywoływane są dwie podstawowe koncepcje władzy: koncepcja behawioralna i koncepcja wymiany społecznej. Pierwsza z nich – **behawioralna** – odwołuje się do dorobku teoretycznego Maxa Webera. Władza jest w tym przypadku rozpatrywana przede wszystkim jako analiza zachowań i oznacza „*prawdopodobieństwo, że jeden z aktorów w stosunkach społecznych będzie zdolny do przeprowadzenia swojej woli, mimo oporu innych, niezależnie od podstawy, na której to prawdopodobieństwo się opiera*" (Masłyk-Musiał, 1999: 100). Natomiast druga koncepcja władzy – propagowana przez Petera Blaua i Michela Croziera – traktuje władzę jako rodzaj **wymiany społecznej**. Tu podkreśla się takie aspekty relacji władzy, jak wzajemne wpływanie, dostosowywanie się czy umiejętność gry, a władza jawi się jako „*wynik pewnych interakcyjnych negocjacji między partnerami stosunku społecznego. Uzyskana przez jednego z nich przewaga, uzyskanie swobody działania jest związane z dostępem do zasobów, alternatywnych możliwości działania, strategii politycznych czy wartości społecznych*" (Masłyk-Musiał, 1999).

W naukach o zarządzaniu istnieje wiele koncepcji władzy ujmowanej przez pryzmat *zarządzania*, funkcjonowanie bowiem organizacji i sprawowanie władzy oznacza codzienne podejmowanie decyzji. Mary Jo Hatch (2002) pisze szeroko o perspektywie klasycznej, postmodernistycznej i symboliczno-interpretującej. W ramach perspektywy klasycznej sytuuje szkołę klasyczną (mechaniczną), humanizacyjną i systemową (Szpitter, 2010: 30–74). Wśród współczesnych koncepcji zarządzania wymienia się koncepcje zorientowane na elastyczność i procesowość, na jakość (TQM, Six Sigma), zmiany w organizacji (TBM i Kaizen, *reengineering* i *benchmarking*), na klienta (koncepcja marketingu, marketingu relacji), na współdziałanie (organizacja sieciowa, organizacja wirtualna), na wyszczuplanie organizacji (*outsourcing*, *Lean Management*) i koncepcje zorientowane na wiedzę (zarządzanie wiedzą, organizacja ucząca się, zarządzanie innowacjami) (Czerska, Szpitter, 2010: 5–6).

W odniesieniu do praktycznych działań podejmowanych w organizacjach i przez aktorów organizacyjnych zazwyczaj mówi się o sprawowaniu władzy w terminach **kierowania** lub **zarządzania**. Terminy te często są stosowane wymiennie, choć ich znaczenie nie jest całkowicie tożsame.

Terminem **kierowanie** określane jest „*działanie zmierzające do spowodowania działań innych ludzi zgodnych z celem tego, kto nimi kieruje. Zakłada się w nim występowanie stosunku podległości oraz zasady nieprzechodniości stosunków władzy. Kierowanie stanowi zatem synonim pojęcia władzy, czyli sprawiania, żeby podwładni zachowywali się zgodnie z zamiarem osoby kierującej. Kierowanie w zależności od źródeł władzy może występować jako: konsultowanie, przewodzenie, władanie, tresowanie, zarządzanie itp.*" (Masłyk-Musiał, 1999: 100)

Natomiast **zarządzanie** to typ „*kierowania o dużym stopniu uporządkowania prawnego i formalizacji. Zarządzający posiada uprawnienia zwierzchnie, czyli*

władzę legalną. Władza nie zawsze musi być zalegalizowana. Jej źródła mogą tkwić w uczuciach, zaufaniu, strachu, interesach. […] *Władza nie może być nigdy skuteczna bez przyzwolenia podwładnych, czyli bez ich posłuszeństwa*" (Masłyk-Musiał, 1999: 101).

Jeszcze jednym terminem blisko związanym z pojęciem władzy jest **przywództwo** – działanie ukierunkowane na osiąganie celów grupowych, które różni się tym, że wymaga „*pewnej zgodności między celami przywódcy i jego podwładnych*", władza zgodności celów nie wymaga, ale „*konieczna jest zależność*" (Robbins, 2001:156).

Zgodnie z powyższym rozróżnieniem istnieje wiele źródeł władzy, poczynając choćby od koncepcji Webera i jego typologii władzy opartej na tradycji, prawie i charyzmie (władza tradycyjna, legalna, charyzmatyczna). Ewa Masłyk-Musiał (1999: 101) wymienia takie źródła władzy, jak „*dostęp do rzadkich zasobów, informacji, wiedzy, ekspertyz, koneksji i powiązań, niezastępowalność osoby dzięki posiadanej przez nią umiejętności*". Mary Hatch (2002: 281) z kolei systematyzuje źródła władzy zależnie od stosowanych narzędzi wpływu i wymienia posługiwanie się „*przymusem (groźba użycia siły), gratyfikacjami (kontrola nad zasobami materialnymi pożądanymi przez podlegających władzy), normami (prawomocność pochodząca od założeń i wartości kulturowych) i wiedzą (kontrola nad przepływem niepowtarzalnych i potrzebnych informacji)*". Szeroko znana jest również koncepcja Amitaia Etzioniego, który oparł swoją typologię organizacji na kryterium sposobu sprawowania władzy i wyróżnił organizacje przymuszające, kalkulujące lub wynagradzające oraz normatywne[21]. Z kolei kulturowe uwarunkowania władzy analizował Geert Hofstede (2000: 67) używając pojęcia **dystans władzy**, który definiował jako „*zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji*"[22].

---

[21] Organizacje przymuszające to więzienia i instytucje zdrowia psychicznego; kalkulujące/wynagradzające to organizacje ekonomiczne; normatywne to kościoły, gangi, grupy wolontariuszy (Hatch, 2002: 281).

[22] Wskaźnik dystansu władzy pokazuje relacje zależności – mały dystans władzy oznacza, że „*jednostronna zależność podwładnych od przełożonych jest zastąpiona współzależnością, charakteryzującą się silną potrzebą konsultacji. Dystans emocjonalny między podwładnymi i przełożonymi jest relatywnie niewielki; podwładni nie mają problemu ze zwracaniem się do przełożonych i wyrażaniem sprzeciwu. W krajach o dużym dystansie władzy występuje znaczna zależność podwładnych od przełożonych. Reakcją podwładnych jest uznanie takiej zależności za pożądaną (co wyraża się wyborem autokratycznego lub paternalistycznego szefa) lub jej całkowite odrzucenie. W przypadku krajów o dużym dystansie społecznym widoczna jest pewna prawidłowość polaryzacji zależności i przeciwzależności. Towarzyszy temu duży dystans emocjonalny; podwładni nie zwracają się do przełożonego i nie wyrażają swojego sprzeciwu w sposób bezpośredni*" (Hofstede, 2000: 67). „*Zazwyczaj rozkład władzy jest wyjaśniany zachowaniem tych, którzy sprawują władzę, innymi słowy rządzących, a nie rządzonych. W popularnej literaturze zajmującej się zjawiskiem »przywództwa« w zarządzaniu przeważnie pomija się rolę podwładnych, mimo iż gwarantem władzy jest przecież zawsze »subordynacja«*". Podporządkowanie (czy poważanie) należne przełożonemu może być pojmowane inaczej ze względu na czynniki kulturowe (Hofstede, 2000: 67).

Niezależnie od tego, czy władza organizacyjna jest zalegalizowana, czy też nie, jej składnikiem jest zależność. Zależność implikuje sytuację, że aktor organizacyjny „*musi dysponować czymś, co jest postrzegane jako ważne, kontrolować ważne zasoby, które uznawane są za ograniczone*" przez innych członków organizacji (Robbins, 2001: 168). Ponadto władzę można sprawować samodzielnie lub grupowo – gdy jednostka nie ma możliwości uzyskania władzy poprzez indywidualne starania, może tworzyć koalicje, które pozwolą jej wywierać odpowiedni wpływ[23] (Robbins, 2001: 168; por. Merton, 1982) i angażują w zachowania polityczne[24] (Robbins, 2001; Hatch, 2002: 284–292).

Przedstawiciele wczesnych koncepcji zarządzania (zwłaszcza szkoły klasycznej) przyjmowali, że relacje wewnątrzorganizacyjne charakteryzuje względna trwałość, otoczenie zewnętrzne sprzyjało bowiem tworzeniu trwałych struktur organizacyjnych i działaniom rutynowym (Grajewski, 2010: 128). Z biegiem czasu jednak przemiany ekonomiczne, a zwłaszcza postęp technologiczny w produkcji i usługach, doprowadziły do znaczących przeobrażeń (por. Sikorski, 1998). Współczesne organizacje funkcjonują w szybko zmieniającym się otoczeniu, w którym procesy globalizacji wymuszają na nich dostosowanie się, w tym w sferze zarządzania. Oznacza to m.in. pojawianie się hybrydowych struktur organizacyjnych, wzrost znaczenia informacji, wiedzy i kompetencji, a w konsekwencji tworzenie wspomnianych już nowych koncepcji zarządzania[25].

Zmienność i niestałość warunków, w których funkcjonują współczesne organizacje, sprawiła, że w podjętym badaniu inspiracji teoretycznych dostarczył paradygmat interpretatywny, w tym koncepcja władzy Roberta Prusa (1999).

Podstawowy wyróżnik interpretatywnego ujęcia władzy proponowanego przez Prusa, to postrzeganie władzy nie jako „*obiektywnie definiowalnych stanów* (state of affairs), *które obejmują posiadanie pewnych zasobów lub istnienie szczególnych struktur*", ale pojmowanie władzy jako „*zawsze zależnej od definicji jednostek i ich przedsięwzięć*" (Prus, 1999: 152, tłum. własne).

---

[23] „*Koalicje muszą więc dążyć do zapewnienia szerokiego poparcia dla swoich celów. Więcej koalicji tworzy się zazwyczaj, gdy istnieje dużo wzajemnych powiązań w wykonywaniu zadań i dysponowaniu zasobami. Na tworzenie koalicji mają wpływ zadania wykonywane przez pracowników. Im bardziej rutynowe są zadania grupy lub praca poszczególnych osób, tym większe prawdopodobieństwo tworzenia koalicji*" (Robbins, 2001: 169).

[24] „*Zachowaniami politycznymi w organizacji nazywamy działania, które nie są wymagane jako element formalnej roli odgrywanej w organizacji, lecz wywierają wpływ lub usiłują wywierać wpływ na podział zysków i strat wśród członków*" (Robbins, 2001: 170–171).

[25] Podkreśla się tu „*odchodzenie od »zarządzania nakazowo-kontrolnego«* (*Command and Control*) *wyznaczonego ramami formalnych podległości, a w zamian pojawiła się potrzeba redefinicji zarządzania jako zarządzania partnerskiego, obejmującego cały proces biznesowy i wykraczającego poza ramy firmy*", skierowanego na zewnątrz organizacji (Grajewski, 2010: 116).

Zdaniem Prusa władza nie jest koniecznym elementem żadnej sytuacji, ale w każdej może się pojawić, jednak tylko wtedy, gdy aktorzy (wewnętrzni i zewnętrzni) definiują ową sytuację w terminach władzy, wpływu czy oporu (Prus, 1999). Władza jest więc „*jakością przypisywaną sytuacji przez publiczność*" i „*implikuje zamysł i zdolność* ***wpływania, kontrolowania, dominowania, perswadowania, manipulowania, lub innego rodzaju wpływu*** *na zachowania, doświadczenia lub sytuacje jakiegoś obiektu*" (*target*)[26]. Gdy jednostki „*nie definiują sytuacji poprzez wymiary władzy, sytuacje mogą być definiowane jako gra, zabawa, fascynacja, praca, frustrujące, nudne, kształcące, stawiające wyzwania, wymagające kooperacji, dostarczające pomocy itd.*" (Prus, 1999: 153, tłum. własne) Ponadto, nawet jeśli część aktorów definiuje sytuację w terminach władzy, nie oznacza to, że pozostali traktują ją tak samo lub że podtrzymają taką definicję przez jakiś czas. Z drugiej strony aktorzy mogą przyjmować role[27] obiektów bądź taktyków (*tacticians*) albo zarówno jednych, jak i drugich (Prus, 1999). Prus wskazuje, że badacz winien uwzględnić, kiedy i w jaki sposób aktorzy są skłonni rozważać sytuację w terminach władzy, a także badać, w jaki sposób „*doświadczają oni wpływu czy kontroli, które mogą być:* ***zamierzone, oczekiwane, implementowane, doświadczane, obiektywizowane, koordynowane, podtrzymywane, rozszerzane, negocjowane, neutralizowane, odrzucane, zapominane, a z czasem ponownie przywoływane***" (Prus, 1999: 153, tłum. własne).

Robert Prus proponuje także ujmowanie władzy w kategoriach dynamicznego procesu – kiedy i w jaki sposób aktorzy skłonni są definiować sytuacje jako noszące znamiona wypływu lub kontroli, i kiedy te definicje mogą się „*utrzymać, intensyfikować, rozmyć i możliwe, że wyłonić się ponownie później*" (Prus, 1999: 154, tłum. własne). W konsekwencji badacz winien zainteresować się tym, jak aktorzy społeczni budują linie działania uwzględniające te definicje i jakie strategie dostosowawcze stosują w relacjach z innymi – zarówno jako obiekty wpływu, jak i taktycy wywierający wpływ (Prus, 1999).

Przyglądając się podejściom interpretatywnym można zauważyć, że ujmują często sprawowanie władzy jako proces, w którym „*procesy komunikacyjne, takie jak: negocjacje, perswazja, mediacje, zagrożenie użycia przemocy, indoktrynacja, manipulacja, różnego rodzaju gry i inne taktyki interakcyjne prowadzą do ustalenia względnie trwałego sposobu zarządzania w organizacji*"[28] (Konecki, 2002b: 8). Zarządzanie przejawia się między innymi w codziennym

[26] Mianem celu lub obiektu (*target*) Prus (1999) określa tych, którzy podlegają władzy, natomiast taktykami nazywa tych, którzy władzę sprawują.

[27] Prus ma tu na myśli „*punkty widzenia na władzę (i implikowane »role«), które muszą być definiowane (postrzegane, przypisywane), by zaistniały. Nie chodzi tu o żadną ewaluację ról obiektów czy taktyków, ale o wskazanie siebie jako odbiorcy działania inicjowanego przez innych w opozycji do siebie jako inicjatora działań skierowanych na innych*" (1999: 154).

[28] W grę wchodzą tu również „*przywództwo kulturowe i kontrolowanie jako element ideologii »koncepcji racjonalizacji«*" (Konecki, 2002b: 8).

podejmowaniu decyzji w organizacji. Nie kończy się ono na wyborze jednej spośród dostępnych możliwości, ale obejmuje też działania związane z wprowadzeniem decyzji w życie.

Wspomniane różnorodne ujęcia władzy wskazują, że relacji władzy można poszukiwać wszędzie tam, gdzie pojawia się konsultowanie, przewodzenie, władanie, tresowanie, zarządzanie (Masłyk-Musiał, 1999: 100, 101), wpływanie, kontrolowanie, dominowanie, perswadowanie, manipulowanie, indoktrynacja, manipulacja, mediacje, zagrożenie lub innego rodzaju wpływ na zachowania, doświadczenia bądź sytuacje (Masłyk-Musiał, 1999: 100–101; Prus: 1999: 152–154).

3.3.2. Władza i polityka personalna

Problematyka sprawowania władzy w badanych organizacjach jest analizowana poprzez odniesienie się do stosowanych w nich procedur i narzędzi polityki personalnej. Procedury te konstruowane są w efekcie uzgadniania celów między różnymi aktorami organizacyjnymi i są praktycznymi narzędziami, poprzez które realizowana jest strategia zarządzania zasobami ludzkimi.

Prezentowane poniżej wnioski ujęte zostały w dwa szerokie wątki: pierwszy – w jakim celu wprowadzane są procedury polityki personalnej, drugi – jaki jest w konsekwencji charakter relacji międzyludzkich w organizacjach oraz jakie są role odgrywane przez uczestników w kontekście władzy i zarządzania. Na początku zostanie omówiona kwestia zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym – w odniesieniu do przyjętego w organizacji stylu zarządzania, istotnie wpływającego na działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich.

W wymiarze strategicznym procedury jako narzędzia realizacji polityki personalnej pojawiają się na trzech podstawowych poziomach – globalnym (dotyczącym całej korporacji), lokalnym (odnoszącym się do fabryk w Polsce) oraz zakładowym (dotyczącym wyłącznie zakładu). Punktem odniesienia jest zawsze **prawo** lokalne (krajowe), które określa warunki prawne funkcjonowania organizacji:

> *Natomiast mimo iż jesteśmy w korporacji, pewne rzeczy chciałoby się zestandaryzować, a już się nie da, bo pewne rzeczy wynikają na przykład z prawa pracy: okresy wypowiedzenia są na przykład takie, szczegóły dotyczące odpraw z tytułu rozwiązywania umowy z przyczyn po stronie pracodawcy są ściśle określone w prawie pracy i my musimy się tego prawa pracy trzymać* [kierownik HR, firma P][29].

[29] Zachowana została terminologia stosowana przez badanych.

Ramy prawne niejednokrotnie są interpretowane jako ograniczenie, które nie pozwala na podejmowanie pewnych decyzji, uważanych przez dział HR za właściwe. Przykładem jest tu instytucja edukacyjna W. Opisując relacje władzy i stosowanych procedur polityki personalnej w tej firmie należy, po pierwsze, zauważyć, że zakres oraz **sposób podejmowania decyzji i kontroli** w instytucji edukacyjnej jest w znacznym stopniu **zależny od szeregu uregulowań prawnych** narzuconych przez ustawodawcę. Przepisy regulują, a przynajmniej znacząco ograniczają, możliwy zakres swobody działania:

> *W przypadku uczelni wiemy* [z emfazą], *że statut musi być zatwierdzony przez MEN, to znaczy przez ministra dokładnie. I na dokładkę musi oczywiście spełniać wszystkie wymogi związane z ustawą o szkolnictwie wyższym, czyli istnieje bardzo silne, że tak powiem, uzależnienie budowania uczelni, struktury uczelni od tego, co mówią przepisy nadrzędne.* […] *I dlatego tworzenie statutu uczelni wyższej jest zajęciem straszliwie żmudnym i trudnym* [główny menedżer, firma W].

> *Musimy prowadzić sprawy tak a nie inaczej, znowu zgodnie z zarządzeniami, rozporządzeniami, sprawy takiego studenta, no odkąd on się do nas zgłasza, to są przepisy i przepisy, które mówią jak wygląda teczka studenta, co tam się musi znaleźć, jakie dokumenty muszą być, żeby stwierdzały fakt zaliczenia, tak?, studentowi, a w efekcie fakt ukończenia studiów. Więc to jest bardzo* ***silnie nadzorowane****. Są bardzo precyzyjne przepisy, do tego stopnia, że któraś z komisji powiedziała, że nie może być taka teczka, tylko ma być inna teczka studenta, naprawdę! Nie plastikowa, tylko tekturowa* [główny menedżer, firma W].

W przypadku instytucji edukacyjnej **ustawa** określa strukturę uczelni i hierarchię, determinując tym samym podział władzy i uprawnienia do podejmowania decyzji. I tu zewnętrzne, narzucone regulacje postrzegane są jako ingerencja w uprawnienia właścicielskie, a przez to zarządcze, głównego menedżera. Dostrzegana jest zatem **konieczność negocjowania** z instytucjami wyznaczającymi standardy działania. Przy czym istotą owych negocjacji jest dążenie w kierunku doprowadzenia do takich zmian, które pozwolą na większą swobodę sprawowania kontroli nad procesem podejmowania decyzji przez założyciela i głównego menedżera szkoły:

> *Ja chcę odwołać, dajmy na to, rektora, a on mi mówi nie, bo ja nie zwołam senatu. W związku z czym wpadłam na taką* ***minę****, no osobiście wpadłam na taką minę. Bo ja chciałam się poradzić senatu, co on myśli, ale nie mogłam go zwołać. Bo ja nie miałam uprawnień. W związku z czym próbowałam wprowadzić zmianę i w ministerstwie* ***bardzo długo*** *na ten temat walczyłam. Żeby*

założyciel miał prawo powołać senat w okoliczności, gdy chce temu senatowi poddać pod rozwagę cokolwiek. […] *W związku z czym ten zapis zmieniłam, ale bardzo długo na ten temat z prawnikami ministerialnymi dyskutowałam* [główny menedżer, firma W].

Warto zaznaczyć, że pomimo różnic w działalności badanych organizacji, wszystkie one w swych codziennych operacjach stosują procedury ze sfery polityki personalnej. Co więcej, z wypowiedzi rozmówców wyłania się obraz organizacji, z których każda musi, w mniejszym lub większym stopniu, uwzględniać w swoich praktykach zarządczych elementy otoczenia zewnętrznego – **zewnętrzną instytucję**, która albo tak silnie oddziałuje na badaną organizację, albo wręcz wymusza na niej pewne rozwiązania, że faktycznie wpływa na zarządzanie organizacją, w tym realizowaną politykę personalną.

W przypadku badanych organizacji o charakterze korporacji tymi zewnętrznymi czynnikami jest z jednej strony prawo, rynek (w tym klient) lub firma-matka (centralizacja). W przypadku wspomnianej instytucji edukacyjnej jest to ministerstwo. Za każdym razem jest to więc zewnętrzny czynnik kontrolujący działanie organizacji, postrzegany przez aktorów organizacyjnych jako ingerujący w sposób zarządzania organizacją.

Wyraźnie uwidacznia się tu cecha współczesnych organizacji biznesowych jako funkcjonujących w zmieniającym się otoczeniu – czy to rynkowym, czy instytucjonalnym – które staje się uczestnikiem w procesie zarządzania organizacją poprzez wymuszanie bądź „oczekiwanie" pewnych działań.

Jedna z organizacji to firma produkcyjna S, świadczącą usługi jedynemu (na terenie Polski) klientowi. Jak podkreślają rozmówcy, taka sytuacja skutkuje bardzo silnym **uzależnieniem** od oczekiwań klienta-hegemona.

Albo jesteśmy wybraną organizacją, bo dajemy to, czego klient oczekuje i jeszcze więcej, albo jesteśmy organizacją przegraną, bo robimy tylko tyle i nic nie poszukujemy. Musimy tak działać, aby ten klient pomimo wszystko chciał z nami pracować. […] *I dlatego mówię, pracuje się dla jednego klienta, wtedy kiedy ten klient dyktuje praktycznie wszystko jest to o wiele trudniejsze* [dyrektor personalny, firma S].

My tutaj pracujemy na systemie, który nazywa się „kluczowe elementy X". To jest bardzo coś podobne do ISO, tylko, że jest to taki autorski system, który stworzyła firma [tu: nazwa klienta firmy X] [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Jak pewnie wiecie, my nawet mamy kilku pracowników [tu: nazwa klienta firmy X] *na terenie naszej firmy, którzy są głównie oczywiście* [po to], *żeby nas wspierać, ale także po to, by monitorować to co się tutaj dzieje* [specjalista ds. HR, firma S].

W gruncie rzeczy można mówić o „podwójnym" uzależnieniu, ponieważ kluczowe decyzje odnośnie do funkcjonowania firmy są podejmowane w USA[30], w centrali korporacji.

(N)am tak naprawdę te narzędzia korporacyjne próbuje się wepchnąć i wetknąć. Czyli to jest na zasadzie tak: broń Boże modyfikacje, to jest narzędzie doskonałe, ma tak funkcjonować [dyrektor personalny, firma S].

Te procedury, nie ulega wątpliwości, muszą być kompatybilne z polityką i strategią firmy na świecie [specjalista ds. HR, firma S].

Mając na uwadze profil firmy oraz jej silną zależność od klienta i nadzoru ze strony korporacji, zrozumiałe jest, że wartościami cenionymi w firmie są przewidywalność podejmowanych działań i bezpieczeństwo, które służy przekonaniu klienta o tym, że organizacja jest stabilna, stawia na jakość produktu, perfekcyjnie wywiązuje się z umów, a więc, jak wspomniano, jest przewidywalna.

Plan trzyletni, to była tak naprawdę odpowiedź na potrzeby naszego klienta, który to klient chciał zobaczyć taką długodystansową strategię [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Również działania w obszarze polityki personalnej są odzwierciedleniem głównych wartości organizacji oraz owe wartości wspierają.

Procedury są na wszystkie rzeczy, jakie mamy. Od bardzo prostych do takich bardzo rozbudowanych. […] *Te procedury, nie ulega wątpliwości, że muszą być* ***kompatybilne*** [podkr. badacza] *z polityką i strategią firmy na świecie* [specjalista ds. HR, firma S].

Skutkiem jest **standaryzacja procedur** i w konsekwencji działań zarówno w obszarze polityki personalnej, jak i innych ważnych aspektów funkcjonowania firmy. Nie inaczej jest w drugiej z badanych organizacji typu korporacji, w firmie P, w której wiele decyzji zapada w centrali, choć każdy zakład grupy ma autonomię w pewnym zakresie, np. pozyskania zewnętrznej wiedzy eksperckiej. Zarząd centralny nie narzuca konkretnych rozwiązań, wskazując jedynie, co lokalna dyrekcja powinna uwzględnić w swojej strategii rozwojowej.

No tak, stosujemy pewne formatki, bo wiesz, jest pewna standaryzacja. Ten proces też przebiega w jednostkach organizacyjnych w Holandii, w Meksyku

[30] Mocne związki z centralą, podobnie jak konkretną kulturą zarządzania, dostrzegalne w formach komunikacji członków firmy, omówione zostały w przypisie 11 ze strony 87.

bo my tutaj mamy Meksyk, Chiny. Jeżeli ten nasz menager z poziomu Holandii [...] *opiekuje się firmą produkcyjną tutaj w P., w Polsce, w Meksyku, w Tijuanie, w Szanghaju, w Chinach, no to jak przyjdzie potem, że on chce w podobnym formacie żeby to było zestandaryzowane, żeby mieć te same informacje* [kierownik HR, firma P].

Pomimo różnic dzielących badane organizacje podobnie postrzega się w nich rolę procedur, w tym procedur polityki personalnej. Procedury są rozumiane jako narzędzia, dzięki którym możliwe jest racjonalizowanie działań przez ustanowienie standardów, usprawnienie poczynań bądź ukierunkowanie ich na procesy biznesowe, a nie na kwestie relacji personalnych czy polityki w organizacji. Procedury stają się narzędziem regulowania działań w organizacji.

To nie jest tak, że przychodzi osoba i dzieje się to tak, jak na początku było spontanicznie. W tej chwili te procesy mocno okrzepły, są sformalizowane dokumenty, jest proces opisany [podkr. badacza], ***każdy przełożony, dany pracownik wie, jak ma się zachować****. Ile ma czasu na zdobycie konkretnej wiedzy, w jakich obszarach tę wiedzę ma zdobywać, tutaj nie ma już takiego … miejsca na wariacje, na jakąś improwizację, nic takiego się nie dzieje. To jest już, po prostu, proces sformalizowany i to tak w większości procesów* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Wypowiedzi rozmówców zdają się potwierdzać wiarę aktorów organizacyjnych w to, że racjonalność działania (nieomylność procedur) może być osiągnięta dzięki przestrzeganiu procedur, dzięki skupieniu się na zadaniach. Przynajmniej na poziomie deklaratywnym istnieje **świadomość celowości stosowania regulacji** narzuconych przez ustawodawcę.

Więc to jest obarczone wieloma takimi ograniczeniami ustawowymi. To jest słuszne, że takie ograniczenia istnieją i ja tutaj nie protestuję. Po prostu żeby na wysokim poziomie dawać ludziom wykształcenie, uprawnienia do pewnych działań zawodowych, no to jest oczywiste dla mnie, że tak musi być. Mimo to jest jednak dużo luk, dużo dziwnych sformułowań [główny menedżer, firma W].

… braki w komunikowaniu – ale to może moja wina?, negatywne reakcje pracowników na procedury – może oni w pełni nie rozumieją ich znaczenia dla organizacji – coś z ludźmi nie tak, procedury są ok… [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Procedury mają bowiem odtwarzać dokładnie realny przebieg procesów w organizacji – w pewnym sensie w oderwaniu od czynnika ludzkiego – wyabstrahowany jako zestaw sekwencyjnych czynności, których prawidłowe wykonanie

gwarantuje niezakłócony przebieg procesów niezbędnych do funkcjonowania organizacji[31]. Tym, co różni badane organizacje, jest sposób wdrażania w życie tych metod.

W organizacjach typu **korporacji** procedury są wynikiem wieloletniej działalności, a także dążenia do pragmatycznego działania. Być może głęboko u podstaw takich zamiarów leży przyjęte od dawna w teorii organizacji, w ekonomii i w zarządzaniu, przekonanie o ograniczonej racjonalności ludzkiego działania (Hatch, 2002), które znajduje swe odzwierciedlenie w koncepcjach zarządzania. Władza pojawia się więc także wtedy, gdy nie ma możliwości pogodzenia sprzecznych interesów różnych aktorów organizacyjnych. Konieczność podejmowania decyzji niezbędnych do funkcjonowania organizacji określa warunki do sprawowania władzy i działań politycznych. Jednak w korporacjach wprowadzany system zarządzania organizacją stanowi spójny układ – to znaczy, że w przypadku badanych organizacji określony system zarządzania i realizowania polityki personalnej jest wynikiem stosowania ujęcia procesowego, zarządzania jakością (TQM), wprowadzenia zasad *Lean Management* i standaryzacji podobnej do systemów *ISO*, a wszystkie procesy biznesowe w organizacji są opisane w procedurach.

W trzeciej z badanych organizacji, w firmie A, także o charakterze produkcyjnym, również pojawiły się procedury w sferze polityki personalnej. W tym przypadku przekonanie o ich przydatności ma raczej charakter podejścia zdroworozsądkowego – założenie, że pracownicy posiadają tzw. wiedzę podstawową (*tacit knowledge*), która zapewnia prawidłową realizację polityki personalnej organizacji.

> *my wiemy, co mamy robić, ta procedura jest wymuszona przez system zewnętrzny* [specjalista ds. HR, firma A].

> […] *ja mam taką ogólną wiedzę ze studiów, koleżanka i pani dyrektor także,* ***wiemy*** *po prostu, jak to powinno wyglądać.* ***Wiemy****, czego ludzie oczekują, wiemy, jaka jest kultura organizacyjna u nas i na podstawie tego, tak. A to, że wiemy, że tak w innych firmach jest to, to jest oczywiste, wiemy, że tak jest* [specjalista ds. HR, firma A].

Dział ZZL wychodzi z propozycjami procedur wtedy, gdy pojawia się taka potrzeba. W tym przypadku również mamy do czynienia z pragmatycznym podejściem, ale to jest **pragmatyzm zdroworozsądkowy** – procedury konieczne są tam, gdzie wystąpiły problemy lub trudności i zachodzi realna potrzeba uporządkowania działań. Tam, gdzie procesy przebiegają bez zakłóceń, nie ma powodu do

[31] Oczywiście słabym ogniwem są tu ludzie tworzący, spisujący procedury – rozmówcy je poprawiają, aktualizują czy upraszczają. Jednak ta słabość także pozostaje „pod kontrolą" dzięki przyjęciu koncepcji ciągłego ulepszania (*continuous improvement*).

tworzenia dodatkowych procedur, ponieważ wystarczająca jest wiedza pracowników. Procedury wprowadzone zostały tam, gdzie jest to niezbędne ze względu na fakt, że organizacja wdrożyła system zarządzania jakością, jako element podnoszący jej walor wizerunkowy, jak i wiarygodność jako producenta na rynku. Jednak system zarządzania jakością dotyczy głównie procesów związanych z produkcją, nie odnosi się w tym samym zakresie do polityki personalnej. Zdroworozsądkowe podejście przejawia się także w przestrzeganiu procedur – nie do końca mają one charakter narzędzi regulujących działania w organizacji, ich przestrzeganie nie jest bowiem rygorystyczne, jest raczej przedmiotem negocjacji.

Wypowiedzi rozmówców wskazują, że **procedury mają charakter totalizujący i pragmatyczny** zarazem. W praktyce mają regulować szerokie spektrum działań w organizacji, a wyjątkiem od tej reguły jest jedynie założenie o posiadaniu przez pracowników tzw. wiedzy podstawowej (*tacit knowledge*). Tworzą zazębiający się mechanizm regulowania i kontrolowania działań, wynikając jedne z drugich, jednocześnie się uzupełniając, konstytuując. Pragmatyzm procedur odnosi się do ich instrumentalnego działania i używania, o czym świadczą deklaracje rozmówców podkreślających, że procedury mają służyć usprawnieniu i lepszemu zorganizowaniu pracy – możemy nazwać to **pragmatyzmem instrumentalnym**. Procesy zarządzania polityki personalnej są więc obudowane procedurami, podobnie jak inne procesy organizacyjne.

> *Tak, tak, podejście jest takie, że pracownicy chcą mieć procedury. Chcą mieć jasno powiedziane, jakie są zasady, jakie są reguły, jaki jest tok postępowania, do kogo się zgłosić, jaki jest formularz, a nie, że tutaj mamy jakąś niejednoznaczność* [kierownik produkcji, firma P].

Trzeba przy tym zwrócić uwagę, że procedury stają się narzędziem legitymizowania działań w ramach polityki personalnej. Punktem odniesienia dla wprowadzanych procedur i narzędzi są bowiem **rozwiązania inżynieryjne**, stosowane w zarządzaniu produkcją i jej elementami. Podobnie działania projektowane w obszarze polityki personalnej winny spełniać standardy mierzalności, rzetelności i precyzji tak samo, jak narzędzia i procedury inżynieryjne. „**Uinżynierowienie**" procedur polityki personalnej sprawia, że rozwiązania opracowywane i proponowane przez dział ZZL stają się zrozumiałe dla kadry zarządczej, której wielu przedstawicieli jest inżynierami. Procedury i narzędzia spełniające **standardy inżynieryjne** stają się nie tylko czytelne, ale zyskują walor sensowności i są przekonujące w kontekście ich końcowej użyteczności i efektywności. Uinżynierowienie procedur i narzędzi polityki personalnej może więc być postrzegane dwojako: z jednej strony jest praktycznym zabiegiem mającym na celu podniesienie jakości przyjętych rozwiązań, z drugiej zaś strony staje się narzędziem legitymizacji, dzięki któremu dział ZZL stara się uprawomocnić podejmowane działania w oczach inżynieryjnej kadry zarządzającej.

W tej chwili te procesy mocno okrzepły, są sformalizowane dokumenty, jest proces opisany, każdy wie – przełożony czy podwładny – jak ma się zachować, ile ma czasu na zdobycie konkretnej wiedzy, w jakich obszarach tę wiedzę ma zdobyć i nie ma tutaj już takiego […] *miejsca na wariacje, na jakąś improwizację. To jest po prostu proces sformalizowany* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

W instytucji edukacyjnej (firma W) procedury, przynajmniej w wymiarze deklaratywnym, tworzone są po to, by usprawniać pracę. W rzeczywistości jednak nie są narzędziem racjonalizowania działań, ale raczej służą głównemu menedżerowi (i jednocześnie właścicielowi) jako sposób na zwiększenie zakresu podejmowania samodzielnych decyzji według własnej wizji tego, jak organizacja ma działać. W tym przypadku procedury pojawiły się nie w wyniku zainspirowania się czy przyjęcia określonej spójnej koncepcji zarządzania, ale jako wyraz fascynacji głównego menedżera postacią uznanego światowego autorytetu w dziedzinie zarządzania. Główny menedżer organizacji zapożyczył niektóre narzędzia zarządzania (kalendarz, zarządzanie przez cele) uznając je za praktyczne rozwiązania porządkujące i usprawniające działania pracowników. W efekcie tego, do instytucji edukacyjnej wprowadzone zostały narzędzia zaczerpnięte z innego porządku – korporacyjnego oraz z zupełnie innej branży – motoryzacyjnej. Procedury polityki personalnej stały się elementem zmagań o możliwość i zakres podejmowania decyzji między głównym menedżerem a senatem instytucji edukacyjnej.

Mogą się ludzie czasem ze mną nie zgadzać, ale muszą rozumieć, że ***ja mam*** *prawo, tak?, podejmować takie a nie inne decyzje, bo, bo dzięki temu, że ileś lat podejmowałam mamy to, co mamy. To jest sprawdzianem* ***moich*** *umiejętności menedżerskich. I to po prostu powinno mówić, tak, idziemy razem, wierzymy… i służyć mi pomocą. I tak samo dyrektorzy, rektor i prorektor muszą mieć ludzi, którzy im po prostu wierzą, że oni te funkcje będą sprawowali dobrze* [główny menedżer, firma W].

W tym przypadku racjonalne działania to takie, które są zbieżne z wizją głównego menedżera, zainspirowanego autorytetem w dziedzinie zarządzania i w swoim przekonaniu skutecznie zarządzającego – można nazwać to podejście **pragmatyzmem ideologicznym**.

3.3.3. Władza i relacje międzyludzkie

Drugi wymiar sprawowania władzy i realizacji polityki personalnej w badanych organizacjach można odnieść do poziomu relacji międzyludzkich i ról odgrywanych w organizacji przez jej uczestników. Spojrzenie na zagadnienie

władzy przez pryzmat sytuacji aktorów organizacyjnych zaangażowanych w konstruowanie i wdrażanie polityki personalnej uwzględnia z jednej strony definicje sytuacji, przywoływane przez aktorów, z drugiej definiowanie przez nich własnej roli w organizacji oraz wobec innych jej członków.

Na najbardziej ogólnym poziomie definiowania sytuacji w kategoriach władzy, rozmówcy najczęściej odnosili się do miejsca działu ZZL w strukturze organizacji i jego zadań – właściwie w przypadku każdej z organizacji podkreślana była specyficzna rola tego działu.

> *Powiem tak, jest to firma produkcyjna, czyli taka specyfika trudna dla działu personalnego, szczególnie dla osoby, która pracuje w moim obszarze, czyli w miękkim HR-rze, dlatego, że w firmie, gdzie tak bardzo liczy się produkcja i związane z nią wskaźniki, często te działania, mające motywować pracowników do pracy, czy też powodować, by ich zaangażowanie w pracę wzrastało, są traktowane po tzw. macoszemu. Jest to ciężka praca, by przekonać menagerów do tego, by chcieli się w takie działania zaangażować* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Nieuniknione odwołania do struktury organizacyjnej odzwierciedlają klasyczne spojrzenie na relację władzy wynikającą z hierarchicznego podporządkowania i przypisania określonego zakresu decyzji poszczególnym wydziałom w ramach organizacji oraz odrębnym aktorom organizacyjnym. Jednym z postrzeganych przez badanych źródeł władzy jest więc hierarchia, która implikuje zakres władzy strukturalnie przypisywany do zajmowanego stanowiska, ustanawiajacy swoistą ramę odniesienia dla sytuacyjnych jej „wykonań". Jednak takie wyraźne zdefiniowanie aktorów w kontekście władzy dotyczy głównie członków zarządu i menedżerów wyższego/najwyższego stopnia – kadry zarządzającej. Tradycyjna hierarchia w postaci układu ról podległości–nadrzędności nie wyczerpuje zagadnienia posiadania i sprawowania władzy w badanych organizacjach, raczej podkreśla pewne rozwiązania organizacyjne i w miarę niezmienny zespół decydentów – zarząd i kadrę kierowniczą wyższego szczebla.

Przyglądając się temu, co dzieje się na niższych szczeblach, dostrzegamy bardziej skomplikowane powiązania. W nowoczesnych organizacjach, a zwłaszcza w korporacjach, hierarchiczny układ nie wystarcza do sprawnego funkcjonowania. W badanych firmach stosowane są bardziej elastyczne struktury organizacyjne, w których praca wykonywana jest także w **zespołach projektowych**. W konsekwencji dochodzi do przenikania się zależności i odmiennego definiowania relacji władzy przez uczestników organizacji.

Aktorzy organizacyjni definiowali rolę działu ZZL, jak i swoją własną, jako „służebną" wobec klienta, któremu doradzają, pomagają, dostarczają usług, konsultują *etc.* – używając sformułowania jednego z rozmówców – postrzegali swój dział jako „**interfejs w kontakcie z klientami**". Klientami jest kadra zarządzająca

zakładu (dyrektorzy, kierownicy działów, sekcji *etc*.), która za pomocą określonej polityki personalnej – a konkretnie narzędzi uzyskanych od działu ZZL – może zarządzać podległymi pracownikami.

> *Oczywiście jesteśmy tutaj* [...] *takim interfejsem między pracownikami, jeśli nie są w stanie albo pojawiają się jakieś konflikty między kierownikiem a pracownikiem. Pojawia się też taka nasza rola mediacyjna. Stoimy na straży przestrzegania prawa pracy, procedur korporacyjnych i lokalnych, i usprawniania wszelkich procesów, czyli idziemy od zatrudniania, selekcji, rekrutacji, wdrażania, oceniania, motywowania, rozwijania, awansowania, zarządzania sukcesją na stanowiska kluczowe, no i ewentualne kwestie dotyczące rozstawania się z pracownikiem, outplacement, zwolnienia grupowe i tego typu procesy, czyli cały przekrój, jak ja mówię od podcierania pupy po strategie albo odwrotnie, od strategii po podcieranie pupy* [menedżer personalny, firma P].

W konsekwencji istnienia takich elastycznych struktur organizacyjnych, w których aktorzy mogą raz przyjmować role liderów zespołów, a kiedy indziej ich zwykłych uczestników, relacje wewnątrzzakładowe cechuje urynkowienie. Znajduje ono swe odzwierciedlenie także w języku – są **klienci zewnętrzni** i **wewnętrzni**, świadczący sobie nawzajem **usługi** o charakterze doradzania czy **konsultowania** (por. Czarnecki, 2011). Pracownicy nielicznych pod względem zatrudnienia działów ZZL nie są kierownikami sekcji czy innych jednostek organizacyjnych – są **właścicielami** procesów personalnych, które **nadzorują** współpracując z innymi aktorami organizacyjnymi i są dla nich **konsultantami** (por. Czarnecki, 2011, konsultanci wobec siebie odgrywają role konsultanta). Tworząc procedury i narzędzia polityki personalnej ukierunkowują swe działania bardziej na procesy niż na ludzi, z kolei wdrażając je i nadzorując ich realizację, kontaktują się z ludźmi.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że głównym zadaniem staje się komunikowanie – działy ZZL nie mają realnej władzy nad innymi uczestnikami w organizacji, a muszą podejmować rozmaite decyzje i realizować założoną politykę personalną. Główną strategią działania staje się więc komunikowanie, dzięki któremu mogą wywierać wpływ na innych uczestników nadzorowanych przez siebie procesów. Komunikowanie przyjmowało różne formy. **Negocjacje** zazwyczaj dotyczyły uzgodnień między działem ZZL a innym działem odnośnie do wprowadzania i realizacji określonych procedur, zakresu ich stosowania, poszukiwania alternatyw lub odstąpienia od stosowania danej procedury czy instrukcji. **Perswazja** pojawiała się w sytuacji konieczności przekonania klienta (np. reprezentowanego przez kierownika działu) do określonego rozwiązania i polegała na wyjaśnieniu jego zasadności i użyteczności opartym na argumentach. **Manipulowanie** zachodziło na przykład poprzez tworzenie procedur i odwoływanie

się do przełożonych, by za pośrednictwem autorytetu hierarchii zażegnać konflikt (żeby inni lub organizacja się „nie czepiali" albo by nie ujawniać informacji (np. podczas audytu). **Edukowanie**, stosowane szczególnie wobec pracowników i mające na celu przekazanie im wiedzy lub wskazówek jak działać, wyjaśnić miało znaczenie wprowadzanych rozwiązań i ich konsekwencje dla organizacji. **Raportowanie** zaś to zdawanie relacji z postępów w realizacji zdań i projektów, zazwyczaj w odniesieniu do ustalonych kryteriów i wskaźników (efektywności, absencji *etc*.).

Komunikacja jest także narzędziem budowania relacji z **innymi aktorami organizacyjnymi** (kadrą menedżerską, kierownikami działów czy zespołów, innymi pracownikami) – ukierunkowana na tworzenie tzw. dobrych relacji, „zaplecza", koalicji, wsparcia dla proponowanych rozwiązań i wzmocnienia pozycji w ramach organizacji.

Warto powtórzyć, co szczegółowo było opisane w studium przypadku firmy S, że w kontekście relacji międzyludzkich w badanych organizacjach mamy do czynienia z dużym dystansem władzy (Hofstede 2000) pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami, co doskonale widoczne jest w przypadku osób zatrudnionych na podstawie różnego rodzaju umów (pracownicy etatowi a pracownicy tymczasowi, agencyjni):

> *Eee, szefowa ma wszystkie decyzje pod sobą* […] *restrykcyjnie podchodzi do wszystkich zasad, chce o wszystkim wiedzieć i być informowana. Sama też podejmuje wszystkie decyzje* [specjalista ds. HR, firma S].

> *Jak kierownik powiedział „pani się nie nadaje", no nie wiem, kierownik jak kierownik, jego decyzja była ostateczna.* […] *Polityką tej firmy jest „wszyscy są równi", no jest takie hasło. Ale różnica jest ogromna! Na każdym kroku się to widzi.* […] *I kto ma niebieską koszulkę* [nazwa firmy X] *jest wyższy.[...] Dział HR w żaden sposób nie wstawi się za tymi ludźmi* [pracownikami tymczasowymi – przyp. badacza], *w żaden* [koordynator agencji pracy, firma S].

W kontekście powyższych wypowiedzi znamiennie brzmi stwierdzenie:

> *Takie ciało doradcze, które mamy powołane w organizacji to jest rada pracowników. De facto rada pracowników, to jest pewna, pewna – jak by to powiedzieć żeby to dobrze zabrzmiało –* ***alternatywa*** [podkr. badacza] *dla potencjalnego, potencjalnej możliwości powstania związków zawodowych.* […] *Bo prawda jest taka, gdyby taki organ powstał w zakładzie, to po prostu stracilibyśmy podstawowy, podstawowy wyróżnik naszego biznesu w oczach klienta, czyli* ***elastyczność*** [podkr. badacza] [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Potwierdzeniem wyrażonej opinii jest zdecydowanie submisywna postawa względem kierownictwa organizacji wyrażona przez przewodniczącego wspomnianej rady pracowniczej:

Jak najbardziej, tutaj przychylność dyrekcji i kontakt jest super. Naprawdę! Nie ma żadnych kłótni, jest jak najbardziej dialog. […] *Mam tutaj wspaniałą współpracę z Panią Dyrektor*. […] *Nie ma żadnych problemów. Tu dyrekcja jest super!* [przewodniczący rady pracowniczej, firma S]

Spośród kilku modeli kultury organizacyjnej zaproponowanych przez Gerta Hofstede (2000) najbardziej adekwatny wydaje się model ***piramidy***, czyli współwystępowania wysokiego **dystansu władzy** i silnego **unikania niepewności**[32]. Jednocześnie, choć *piramida* wydaje się modelem dość dobrze obrazującym kulturę firmy W, w firmie S (przynajmniej w obszarze polityki personalnej) daje się zauważyć podejmowanie wysiłków w celu usprawnienia komunikacji pomiędzy przedstawicielami kadry kierowniczej a szeregowymi pracownikami, co sprzyja również zmniejszaniu dystansu władzy:

(M)ało siedzę przy komputerze a raczej pracuję z ludźmi, staram się. To jest mój cel w ogóle i zmiana podejścia. Na razie nie jest to do końca tak jakbym chciała, ale chcę wprowadzić, żeby codziennie być na produkcji, to jest mój cel [dyrektor personalny, firma S]

Dopiero teraz zaczyna się taka tendencja do pytania ludzi […] *jedna z nielicznych do tej pory inicjatyw, kiedy my pytaliśmy naszych pracowników, tak naprawdę, czy to co my robimy to jest to, co generalnie ich cieszy.* […] *Ale teraz dopiero zaczyna się taki etap w tej organizacji, zaczynamy mówić i słuchać siebie wzajemnie i nie to, że siebie słyszymy, tylko się po prostu słuchamy* [specjalista ds. szkoleń, firma S].

Może poprawiła się komunikacja, sposób komunikacji […] *i nie tylko polegamy na kierownikach, ale sami wychodzimy, próbujemy do tych pracowników dotrzeć* [specjalista ds. BHP, firma S].

Należy zauważyć, że wysiłki czynione w kierunku odformalizowania komunikacji w firmie S. mogą zmierzać do wypracowania modelu określanego przez Gerta Hofstede (2000) jako ***dobrze naoliwiona maszyna***, czyli współwystępowania małego dystansu władzy i silnego unikania niepewności. Komunikacyjna otwartość i niwelowanie dystansów pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami mają m.in. na celu zapobieganie konfliktom, a gdy te pojawią

[32] Definicje dystansu władzy i unikania niepewności – patrz *case study* firmy S (por. 2.4.5, s. 90).

się już,sprawne ich rozwiązywanie. Mniejszy formalizm sprzyjać ma również większej integracji zatrudnionych i ich identyfikacji z miejscem pracy. Jednocześnie obserwowane problemy z implementacją modelu *dobrze naoliwionej maszyny* mają swoje źródło w różnicach kulturowych (amerykanie preferują raczej model ***targowiska***[33]), w uzależnieniu od *de facto* jednego klienta-hegemona (co nie sprzyja podejmowaniu ryzyka) oraz braku elastyczności (wynikającego m.in. z konieczności stosowania dwóch porządków prawnych: amerykańskiego i polskiego).

Mogłoby się wydawać, że w instytucji edukacyjnej W, z uwagi na odmienność charakteru jej działalności, relacje będą się kształtować diametralnie inaczej. W badanej instytucji edukacyjnej nie stosuje się owego rynkowego podejścia do procesów i relacji wewnątrzorganizacyjnych, będącego pochodną przyjmowanych systemów zarządzania (np. podejście procesowe, *Lean Management, TQM, ISO*). Od pracowników uczelni oczekuje się przestrzegania reguł, przepisów i procedur. W gremiach decyzyjnych dominuje przekonanie, że **konflikt jest destrukcyjny**, a porządek i **funkcjonalna** sprawność w osiąganiu celów organizacji są nie tyle efektem negocjacji, ile zaakceptowania (nie wykluczając „oddolnych inicjatyw") decyzji władz:

> *Dobra organizacja, wszystko ma być czytelne, mają być przejrzyste zasady. Kalendarz ma być podstawowym narzędziem pracy pracownika. Żeby nie* [...] *było potrzeby mówić, otwieram kalendarz i wiem co ja mam robić* […] *Więc ja bym powiedziała „ład organizacyjny", czytelne zasady, to jest taka baza, to jest taki podstawowy porządek, który decyduje o tym,* ***że organizm dobrze funkcjonuje*** [prorektor ds. jakości, firma W].

> *Generalnie ja wolałbym unikać takich sytuacji zarządzania odgórnego, wolałbym żebyśmy raczej coś wspólnie wypracowywali, prawda, jakiś pomysł na funkcjonowanie.* […] *Z tym, że jak te mechanizmy demokratyczne zaczynają działać, to wszystko się ciągnie jak flaki z olejem.* […] *Moim zdaniem takie quasi-demokratyczne rozwiązania* [...] *nie sprzyjają dobremu funkcjonowaniu organizacji. Ona będzie „chodziła" dobrze, wtedy będzie rozsądna, w miarę przemyślana decyzja i szybka realizacja* [kierownik katedry – prorektor, firma W].

W kontekście powyższych wypowiedzi łatwo zrozumieć przychylność władz uczelni dla podejmowanych w niektórych komórkach organizacyjnych **spontanicznych** działań, polegających na tworzeniu szczegółowych procedur i instrukcji:

---

[33] „Targowisko" oznacza współwystępowanie małego dystansu władzy oraz słabego unikania niepewności.

Rozmawiam z pracownicami, które w zeszłym roku przygotowywały egzaminy [z emfazą], ***ze zdumieniem stwierdzam jak to jest czytelnie opracowane.*** *A to nie potrzeba było, nikt im tego nie kazał. Harmonogram, dzień po dniu, do każdego dnia załącznik numer 1.* […] *I to jest spontaniczne absolutnie, bo lubią porządek, bo nie chcą bałaganu, bo lubią porządnie pracować. I ja na podstawie tego piszę procedurę w mig* [prorektor ds. jakości, firma W].

Wydaje się, że **„dobrze naoliwiona maszyna"** stanowi pożądany ideał w przypadku obu analizowanych firm. Instrukcje i szczegółowe procedury mają sprzyjać sprawnemu wykonywaniu zadań i kontroli pracowników („*Pracownicy naukowi są większym problemem niż pracownicy techniczni. Oni* [techniczni] *mają już pewien standard swojego działania*"). „Pracujące procedury" traktowane są jako remedium na większość problemów występujących w badanych organizacjach. Spośród licznych źródeł władzy, pierwszoplanową rolę odgrywają w opisywanych firmach formalne uprawnienia władcze, kontrola nad procesem podejmowania decyzji i wykorzystywanie struktury organizacyjnej oraz przepisów i regulaminów (Morgan, 1997: 183 i nast.).

3.3.4. Podsumowanie

W badanych organizacjach biznesowych analiza sprawowania władzy i realizowania polityki personalnej musi uwzględniać fakt, że stosowane bardziej elastyczne czy hybrydowe struktury organizacyjne oraz nowoczesne systemy zarządzania odchodzą od klasycznego pojmowania władzy w stronę przywództwa. Ukierunkowanie na procesy organizacyjne, sprawność działania, samodzielność i kreatywność pracowników znajdują odzwierciedlenie w mnogości wdrażanych procedur regulujących relacje wewnątrzorganizacyjne.

Wydaje się jednak, że w praktyce relacje te nie odbiegają znacząco od tego, czego dotąd doświadczali aktorzy organizacyjni. Paradoksalnie, pracownicy firm sami dążą do tego, aby wprowadzać **proceduralizację** poszczególnych form aktywności zawodowej.

Tak, tak, podejście jest takie, że pracownicy chcą mieć procedury. Chcą mieć jasno powiedziane, jakie są zasady, jakie są reguły, jaki jest tok postępowania, do kogo się zgłosić, jaki jest formularz, a nie, że tutaj mamy jakąś niejednoznaczność [kierownik produkcji, firma P].

Standaryzowanie działań, które wynika ze stosowania procedur, daje poczucie większej przejrzystości, jeśli chodzi o odpowiedzialność za poszczególne zadania i ewentualne konsekwencje w przypadku ich niewłaściwego wykonania.

Procedury być może racjonalizują, usprawniają i porządkują działania, ale jednocześnie – w opinii pracowników – stają się narzędziem kontroli. Wspomniane „uinżynierowienie" skutkuje zwiększeniem nacisku na kontrolę wykonalności planów, które teraz ujęte są w precyzyjne mierzalne wskaźniki i standardy. Kontrola postrzegana jest jako narzędzie nacisku, wywierania presji – nie osobistej przez przełożonego, ale zawartej w bezosobowej, zobiektywizowanej i zoptymalizowanej procedurze.

3.4. Proceduralizacja i wdrażanie narzędzi ZZL

3.4.1. Wstęp

Analiza zmian i tendencji w zakresie wykorzystania procedur i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach pozwala sformułować podstawowy wniosek, że procesem decydującym o kierunku zmian jest dążenie do zaadaptowania rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach zagranicznych (por. Pocztowski, Urbaniak, 2006). Taka potrzeba doścignięcia wzorców uwidacznia się na każdym poziomie rozwoju organizacyjnego, niezależnie od branży. Zaawansowane technologicznie organizacje wzorują się na korporacyjnych gigantach, krajowe firmy podpatrują firmy zagraniczne, małe przedsiębiorstwa przyjmują wzorce dużych konkurentów. Na pozycji lidera i wzoru do naśladowania niezachwianie dominują firmy produkcyjne wraz z całym arsenałem stosowanych procedur, metod i narzędzi zarządczych.

Wraz z przeobrażeniem tradycyjnych działów kadr w nowoczesne działy zarządzania zasobami ludzkimi, pojawiły się wyzwania związane z udowadnianiem efektywności tworzonej polityki personalnej, co w dużej mierze sprowadza się do ciągłego wdrażania systemów, strategii i technik wykorzystywanych już przez przedsiębiorstwa zagraniczne. Rozbudowany proces selekcji i rekrutacji, wysublimowane narzędzia identyfikowania pracowników z potencjałem, tworzenie i zarządzanie ścieżkami kariery, metodyczne podnoszenie kwalifikacji i wspieranie rozwoju pracownika czy obliczanie zwrotu z inwestycji (ZZL ROI), to tylko niektóre z rozwiązań przenoszonych z praktyki zagranicznej na grunt polski (por. Bukowski, 2005; Marciniak, 2006; Kaźmierczak, Sowińska-Bonder, 2007). Niekiedy odbywa się to na drodze ujednolicania globalnej strategii zarządzania personelem, gdy do czynienia mamy z przedsiębiorstwami o przewadze kapitału zagranicznego czy po prostu oddziałami regionalnymi koncernów międzynarodowych. Innym razem polscy menedżerowie, korzystając z dobrodziejstw *benchmarkingu*, podpatrują rozwiązania stosowane gdzie indziej i adaptują je na potrzeby swoich organizacji.

Współczesne działy zarządzania zasobami ludzkimi koncentrują się na formalizacji poczynań, co – jak słusznie wskazują Aleksy Pocztowski i Beata Buchelt (2008) – obrazuje przejście z poziomu operacyjnego na poziom strategiczny w działaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowe zadania wpisane w politykę personalną są formalizowane i przybierają postać kolejnych, wprowadzanych przez firmy procedur, upatrując w przyjmowanych regulacjach sposobu na doskonalenie i podnoszenie wartości funkcji ZZL w organizacji. „Wdrożenie" samo w sobie staje się wartością i jednocześnie kluczowym wyznacznikiem ewolucji zachodzącej we współczesnych działach ZZL, które w uporządkowanym i planowym działaniu dążą do coraz to większej liczby wystandaryzowanych wdrożeń, tworzących stabilną podstawę utrzymania wypracowanej pozycji i nadających dalszy kierunek doskonaleniom. Stopień zaawansowania wdrażania narzędzi ZZL staje się także kluczowym kryterium oceny organizacji oraz jej miejsca na rynku (por. Jończak, Woźny, 2011).

I chociaż we współczesnych organizacjach powszechny jest pogląd o sytuacyjności stosowanych rozwiązań i konieczności dopasowywania ich do indywidualnych wymogów konkretnego podmiotu rynkowego (por. Armstrong, 2002; Szałkowski, 2005), bez wątpienia mówić można o postępującym procesie standaryzacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Marciniak, 2006), co rozumieć należy nie jako przyjmowanie przez wiele firm jednego, identycznego wzorca, ale wypracowywanie i wdrażanie wielu wariantów tego samego schematu (działania, procedury, narzędzia). Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na stworzeniu zintegrowanego mechanizmu, łączącego cele i zadania organizacji z potrzebami ludzi (McKenna, Beech, 2004), a to z kolei, w powiązaniu z wyścigiem technologicznym przedsiębiorczości, daje w efekcie wzrost znaczenia metod i narzędzi opartych na technicznych, weryfikowalnych i zunifikowanych założeniach. I chociaż zmiany w ramach ZZL mogą być niekiedy innowacyjne, złożone i zaawansowane w doborze środków działania, trudno jest uznawać je za modyfikujące wzorzec organizacji czy inicjujące zmianę jej pryncypiów, a zatem za zmiany dotyczące genotypu organizacji (por. Strużyna, Ingram, Majowska, 2009). Proceduralizacja jest raczej ujednoliceniem działania organizacji we wszystkich jej obszarach, a zatem dostosowaniem funkcji ZZL do ogólniejszego wzorca, nie zaś tego wzorca modyfikowaniem.

3.4.2. Standaryzacja procedur ZZL

Przeprowadzone badania wyraźnie pokazują upowszechnienie proceduralizacji działania oraz jej oddziaływania na obszar zarządzania kadrami. Niezależnie od profilu firmy, udziału własnościowego czy nawet wielkości zatrudnienia, doskonalenie i rozwój organizacji bezpośrednio łączony jest ze standaryzacją

działania, którego zasadniczym ogniwem mają być opracowywane, wdrażane i egzekwowane procedury. W niektórych firmach ich obowiązywanie uznawane jest za sytuację nadzwyczajną, w innych stają się one rutynowym elementem funkcjonowania, zawsze jednak w procedurach upatruje się efektywnego środka ułatwiającego radzenie sobie z pojawiającymi się problemami. Co znamienne, proceduralizacja sama w sobie staje się standardem, wymogiem, jaki rynkowi klienci, współpracownicy czy inwestorzy stawiają przed firmami, które – aby zachować swoją branżową pozycję – zmuszone są do normalizacji działań opartej na wdrażaniu wytycznych proceduralnych. Tym samym tendencja do traktowania procedur jako standardu rozwiązywania lub zapobiegania określonym problemom organizacyjnym, upowszechnia się zarówno na zasadach dzielenia się dobrymi praktykami (*benchmarking*), jak i narzucanej na firmy przez podmioty rynkowe konieczności gwarantowania zunifikowanej jakościowo i ilościowo niezawodności funkcjonowania. Współczesne organizacje, co pokazują przeprowadzone badania, nie pozostają obojętne na sygnały płynące od kooperantów i konkurencji, konsekwentnie wprowadzając do swoich strategii rozwojowych działania pozwalające im zachować określony standard funkcjonalny, tak aby wypracowane lub zapożyczone rozwiązania utrzymywały się niezmiennie do momentu osiągnięcia kolejnego poziomu rozwoju i przyjęcia nowych, jeszcze efektywniejszych rozwiązań. Takiej stabilizacji wdrażanych działań służyć mają właśnie procedury. Jednocześnie jednak od firm oczekuje się jasnej i wiarygodnej informacji, co do aktualnego poziomu działania i wypracowanych praktyk oraz zapewnienia, że jakość świadczonych usług czy wytwarzanych produktów jest ściśle związana z określonym poziomem rozwojowym i nie ulega pogorszeniu w czasie. Rolę takiej informacji rynkowej, oczekiwanej przez klientów i kooperantów, także odgrywają procedury, niejednokrotnie weryfikowane pracami audytowymi i potwierdzane poprzez stosowne certyfikaty, których posiadanie stanowić ma dowód na wypracowanie przez firmę określonego standardu funkcjonowania.

W taki sposób uwidacznia się dwojakie znaczenie procedur we współczesnych firmach – z jednej strony realnego wpływania na tryb funkcjonowania firmy, a z drugiej strony budowania określonego wizerunku firmy na rynku. Procedury, niezależnie od ostatecznego efektu i długofalowej efektywności, wprowadzane są w firmach w **celach praktycznych**, jako strategia ujednolicania i utrwalania rozwiązań, które sprawdziwszy się w sytuacji konkretnego problemu organizacyjnego, mają na stałe służyć eliminacji tego i podobnych problemów w przyszłości, a nawet zapobieganiu im na zasadach czysto prewencyjnych. Praktyczne znaczenie procedur jest więc powtarzalnym stosowaniem skutecznych rozwiązań, przeciwdziałaniem sytuacjom, z których organizacji udało się wyjść w przeszłości oraz reagowaniem na wszelkie wyzwania w sposób uporządkowany i planowy. Niemożliwe jest oczywiście stworzenie procedury na każdą konkretną sytuację problemową, jednak w praktycznym znaczeniu procedur nie to jest ich celem. Mają one bowiem stwarzać ramy, nawet jeśli tylko bardzo ogólne, to jednak ukierunkowujące spontaniczne i niekiedy

intuicyjne działania, dawać podstawę i jednocześnie modelować najważniejsze, a czasami wszystkie postępowania podejmowane w ramach aktywności organizacji. Oddziaływanie procedury w praktyce, polegające na modelowaniu poczynań aktorów organizacyjnych nie jest jednoznaczne z zastępowaniem ich kreatywności przez schematyczność. Procedury koncentrują się przede wszystkim na zapobieganiu błędom, a nie na wyznaczaniu jednego celu i jednego zasobu środków do jego osiągania; mają za zadanie wskazywać rozwiązania pozwalające na uniknięcie napotkanych wcześniej przeszkód, pozostając jednocześnie na tyle elastycznymi, aby dostosowywać się do wymogów sytuacyjnych czy lokalnych inicjatyw podlegających im uczestników organizacyjnego działania. W rzeczywistości taka specyfika łączenia w sobie wystandaryzowania i elastyczności często występuje jedynie na poziomie deklaratywnym, w praktyce schematyzując działania lub przeciwnie, dostosowując się elastycznie do potrzeb, ale w konsekwencji tracąc w ogóle na znaczeniu. Zjawisko takie zostanie szerzej omówione w dalszej części rozdziału, w tym miejscu podkreślić jedynie należy, że nawet procedury mające znaczenie praktyczne wyłącznie na poziomie deklaratywnym, nadal odgrywać będą znaczącą rolę w przypadku organizacji – będzie to współtworzenie określonego wrażenia i wizerunku firmy oraz prezentowanie go zarówno na zewnątrz, jak i od wewnątrz organizacji. Procedury mogą być wprowadzane w **celach prezentacyjnych** na zasadach wartości dodanej do ich praktycznej użyteczności lub bez względu na taką użyteczność. W pierwszym przypadku firmy najczęściej zainteresowane są rozwiązaniem konkretnego problemu funkcjonalnego, a ewentualny sukces w jego zażegnaniu mogą potraktować jako informację wartościową w kontekście wzmocnienia swojego wizerunku. Pokazanie obowiązujących metod postępowania będzie stanowić dodatkowy wyróżnik i gwarancję efektywności rynkowej. Zdarza się jednak, że cel prezentacyjny wdrażanych procedur jest dla firmy z punktu widzenia dalszego rozwoju istotniejszy niż realne jej działanie wobec wybranych sytuacji organizacyjnych. Firmie zależy przede wszystkim na możliwości pokazania się jako rozwijającej się w duchu aktualnych trendów zarządczych i standaryzujących działania, niezależnie od faktycznej metody postępowania wobec konkretnych problemów. Jednocześnie należy w tym miejscu nadmienić, że osiągnięcie celu prezentacyjnego może dla niektórych firm być kwestią zasadniczą i decydującą o ich dalszym funkcjonowaniu. Sytuacja taka zachodzi, gdy jeden lub kilku kooperantów firmy wymaga od niej określonego poziomu działania, co gwarantowane ma być wdrożeniem konkretnych (najczęściej poświadczanych certyfikatami) procedur. Zarysowuje się tym samym problem źródeł procedur oraz okoliczności ich wdrażania, co rozwinięte zostanie w dalszej części rozdziału.

Charakterystycznym i szczególnie ważnym aspektem prezentacyjnej roli procedur jest ich obowiązywanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Większość procedur i związanych z nimi standardów znajduje swoje podstawowe zastosowanie w technicznych i finansowych obszarach działalności firmy. W obszarze zarządzania i administrowania kadrami proceduralizacja najczęściej stanowi jedynie lokalne przełożenie przepisów prawa na realia funkcjonowania danej organizacji, natomiast

działania określane mianem „miękkiego ZZL", związane z pozyskiwaniem kapitału ludzkiego czy rozwojem i zarządzaniem kompetencjami, uznawane są często za zbyt wieloaspektowe, kontekstualne i rozmyte, aby poddawać się standaryzacji. Jednak, o czym świadczą wyniki badania, współczesne działy Zarządzania Zasobami Ludzkimi, niejako na przekór takiemu utartemu rozumowaniu, w obszarze swojego działania wprowadzają procedury, które i tym razem mają, oprócz znaczenia praktycznego, służyć także celom prezentacyjnym. Tyle że tym razem chodzi o prezentowanie się wewnątrz firmy, w relacji z innymi obszarami i działami organizacji. Głównym powodem takiego postępowania jest dążenie do pokazywania się jako obszaru równie wyspecjalizowanego, zaawansowanego i strategicznie zarządzanego, jak działy techniczne. Posiadanie procedur, schematów i narzędzi działania dowodzić ma na forum organizacji, że obszar zarządzania zasobami ludzkimi jest nie mniej istotny, wartościowy i jednocześnie zapewniający pożądany standard rozwiązywania problemów niż pozostałe obszary funkcjonalne. Tak jak w przypadku procedur w ogóle, także procedury związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi tworzone są na podstawie wykorzystania najlepszych praktyk i podążania za wzorem, którym w większości przypadków są rozwiązania proceduralne opracowywane i stosowane przez działy inżynieryjne. Zarówno ścieżka opracowywania procedury, jak i jej generalna konstrukcja odwzorowywać mają praktykę standaryzacji działań technicznych, a jednocześnie każda procedura ZZL należeć ma do zasobu wszystkich obowiązujących i współdziałających procedur w obrębie danej organizacji. Wyraźny nacisk na precyzję, unifikację i specjalizację działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi pozwala mówić o wyraźnym procesie **uinżynierowienia funkcji ZZL** w firmach objętych badaniem, czego wyrazem ma być dążenie do proceduralizacji najważniejszych praktyk w obszarze zarządzania ludźmi.

Uinżynierowienie funkcji ZZL może przejawiać się na trzech poziomach:

- **Założonych celów**

Przyjmowane przez działy zarządzania zasobami ludzkimi cele działania mają być zasadniczo znormalizowane i wyspecjalizowane w sposób, w jaki określane są cele inżynieryjne. W konsekwencji rezultaty całościowego zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, jak i poszczególnych realizowanych zadań, mają być powtarzalne i odtwarzalne za sprawą spójnych schematów funkcjonowania. Zakładany rezultat musi być nie tylko skonkretyzowany, ale przede wszystkim mierzalny w swoim przełożeniu na funkcjonowanie organizacji. Cele przyjmowane przez współczesny ZZL mają być równie użyteczne i wymierne, jak cele działów technicznych czy finansowych. Tym samym podział na tak zwany miękki i twardy ZZL zdaje się zacierać, gdyż nawet wobec „miękkiej" sfery (tradycyjnie kojarzonej z rozwojem kompetencji interpersonalnych, motywowaniem, budowaniem postaw organizacyjnych) formułowane są coraz bardziej precyzyjne i techniczne oczekiwania, poczynając od konieczności formułowania celów proefektywnościowych opartych na kryteriach SMART, a skończywszy na dążeniu do policzalnych zwrotów z inwestycji w obszarze ZZL.

● **Przyjętych sposobów działania**

Praktyka ZZL coraz częściej sama podlega silnej proceduralizacji i standaryzacji, czego wyrazem jest choćby konieczność przestrzegania procedur tworzenia kolejnych, bardziej zawężonych zakresowo procedur. Działanie w obszarze ZZL musi być planowe i procesualne, oparte na założeniach projektowych i zarządzane na bieżąco narzędziami projektowymi. Kolejne inicjatywy i wdrożenia ZZL mają zatem status projektów organizacyjnych, upodabniając się do sposobów działania stosowanych w działach inżynieryjnych, w których każdy pomysł po uzyskaniu odgórnej aprobaty staje się określonym na osi czasu i uporządkowanym etapowo działaniem zmierzającym do planowego osiągnięcia rezultatu w wyznaczonym terminie końcowym (*deadline'u*).

● **Kryteriów ewaluacji efektywności**

Sam nacisk na określanie efektywności funkcjonowania działu ZZL stanowi już o jego inżynieryjnym ukierunkowaniu, jako że efektywność sama w sobie wymaga pomiaru wskaźników. Działania związane z proceduralizacją obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w badanych firmach wiązały się właśnie z nadawaniem wskaźników efektywnościowych i ilościowym pomiarem postępów. Obszar ZZL ma zarówno podlegać precyzyjnym wskaźnikom pomiarowym, z czego krańcowym dla każdego wdrażanego postępowania ma być zwrot z inwestycji (ROI), jak i samodzielnie formułować wskaźniki służące ocenie efektywności zasobów ludzkich, obiektywizując i standaryzując ewaluację aktywności pracowników.

Uinżynierowienie stanowi zarówno odpowiedź działów ZZL na formułowane wobec nich oczekiwania ze strony organizacji, jak i narzędzie do legitymizowania i umacniania swojej pozycji w strukturze funkcjonalnej firmy. Nadaje także specyfikę i profiluje rozwój działów ZZL, poszukujących wzorców doskonalenia w praktyce inżynieryjnej.

Procedury i narzędzia ZZL wpisują się i współtworzą procesualny, dynamiczny obraz współczesnych organizacji. Każde działanie ma swoje określone warunki wyjściowe, „wsad" doświadczeń i dotychczasowych osiągnięć aktorów organizacyjnych. W tym sensie procedury służą definiowaniu tych wyjściowych okoliczności składających się na potrzebę uaktywnienia określonego, zdefiniowanego w ramach funkcjonalnych wdrożenia. Każde działanie ma również docelowe konsekwencje, także proceduralnie założonych i doprecyzowanych poprzez zbiór przepisów. Pomiędzy warunkami wyjściowymi a docelowym rezultatem rozciąga się proces działania, wytyczony etapami i obwarowany instrukcjami podającymi czas, zakres i zasoby środków służących standardowej odpowiedzi na zaistniałe okoliczności. W tym miejscu warto podkreślić, że współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi stara się ująć w proceduralne ramy nawet spontaniczność i inicjatywność, rozumiejąc je jako przejawy matrycowych kompetencji organizacyjnych. Najlepszym przykładem jest standaryzacja działań związanych z podejmowaniem i wdrażaniem oddolnych pomysłów pracowniczych oraz inicjatyw doskonalących własny

obszar odpowiedzialności. Spontaniczne aktywności pracowników, często będące odpowiedzią na doświadczane przeszkody (techniczne, logistyczne, administracyjne itp.), także muszą przebiegać w zgodzie z przyjętymi instrukcjami i procedurami. Niemniej, każda przyjęta procedura zakłada możliwość elastycznego dostosowywania się do potrzeb sytuacji, z tym jednak założeniem, że dostosowanie to powinno przebiegać na podstawie wcześniej określonych alternatyw. Proceduralizacja ukazuje zatem podstawowe założenia, jakie działy ZZL przyjmują za obowiązujące i niezbędne do prawidłowego funkcjonowania, a zarazem wskazujące, że każde działanie powinno być **procesem**, uzasadnionym zidentyfikowanymi potrzebami i zmierzającym do osiągnięcia zdefiniowanego rezultatu, dynamicznym, planowym i jednocześnie elastycznym w swojej formie, kreowanym w szerokich ramach i poprzez metodologiczne założenia **projektu**.

Takie założenie sprawia, że procedury, które w swojej istocie stanowią schematyzację działania regulującą jego przebieg, nie wydają się jednak ograniczeniem dla podlegających im pracowników. Obrazują to dane ilościowe w zakresie opinii na temat ograniczeń związanych z obowiązującymi w firmie procedurami.

Tabela 2

Opinie pracowników na temat ograniczeń związanych z obowiązującymi w firmie procedurami a typ organizacji

Firma	Wskaźnik	Czy procedury dotyczące polityki personalnej obowiązujące w Pana(i) firmie ograniczają według Pani/Pana swobodę podejmowania decyzji przez zwierzchników?						Razem
		0	1	2	3	4	5	
Szkoła Wyższa	liczba	1	3	4	16	8	4	36
	procent w ramach typu organizacji	2,8	8,3	11,1	44,4	22,2	11,1	100,0
Firma X	liczba	1	6	8	21	22	3	61
	procent w ramach typu organizacji	1,6	9,8	13,1	34,4	36,1	4,9	100,0
Firma Y	liczba		2	10	25	15	4	56
	procent w ramach typu organizacji		3,6	17,9	44,6	26,8	7,1	100,0
Ogółem	liczba	2	11	22	62	45	11	153
	procent w ramach typu organizacji	1,3	7,2	14,4	40,5	29,4	7,2	100,0

Oznaczenia symboli: 0 – brak danych; 1 – procedury zdecydowanie ograniczają swobodę podejmowania decyzji; 2 – procedury raczej ograniczają swobodę podejmowania decyzji; 3 – trudno powiedzieć; 4 – procedury raczej nie ograniczają swobody podejmowania decyzji; 5 – procedury zdecydowanie nie ograniczają swobody podejmowania decyzji.

Źródło: opracowanie własne.

Większość ankietowanych w badaniu pracowników nie ma odczucia ograniczenia związanego z przyjętymi procedurami. I choć mają one wyznaczać pożądany sposób i zakres działania, pozostawiają pole do elastyczności w procesie realizacji podejmowanych inicjatyw.

3.4.3. Zakres i rodzaj procedur ZZL

Zakres i rodzaj obowiązujących oraz wprowadzanych procedur w dużej mierze zależy od źródeł, z jakich płyną wzorce i wytyczne dla proceduralizacji. W badaniu udało się zidentyfikować dwa zasadnicze źródła pochodzenia procedur:

● Źródło zewnętrzne

Rozumiane jako pochodzenie procedury i/lub narzędzia z zewnętrznych struktur wobec działu ZZL, poczynając od korporacyjnej centrali, poprzez otoczenie organizacyjne, a skończywszy na szeroko rozumianym rynku. Organizacje przyjmują procedury i narzędzia z zewnętrznego źródła na zasadach **koniecznego wdrożenia**, kiedy to posiadanie określonego rozwiązania proceduralnego wymagane jest na przykład przez zarząd korporacji, na zasadach standaryzacji działań całej firmy. Może być i tak, że dana procedura jest wymagana przez podmioty powiązane z firmą, na przykład dostawców, dystrybutorów, zleceniodawców czy podwykonawców, którzy w ramach własnego doskonalenia oczekują od partnerów biznesowych zagwarantowania określonego standardu działania. Warunki konieczności wdrożenia procedury mogą wreszcie tworzyć sami klienci, świadomi standardów rynku i rozwiązań przyjmowanych przez konkurencję. Procedury i narzędzia przyjmowane ze źródła zewnętrznego mają **charakter adaptacyjny**, służą dostosowaniu firmy do zewnętrznych oczekiwań.

● Źródło wewnętrzne

Rozumiane jako pochodzenie procedury z inicjatywy i praktyki samego działu ZZL, wdrażanej w odpowiedzi na sytuację problemową, której zniwelowanie umożliwiać ma przyjęcie danego rozwiązania proceduralnego. Procedury i narzędzia wprowadzane są w firmach jako reakcja na **potrzebę wdrożenia**, doświadczanie nierozwiązanego problemu lub przeszkody funkcjonalnej. W tym przypadku, niezależnie od panujących na rynku w otoczeniu organizacji oczekiwań i trendów, dział ZZL decyduje się na wprowadzenie procedur o **charakterze pragmatycznym**, jako środków do usprawnienia lub eliminacji pojawiających się błędów, które w ostateczności uwidaczniają się na poziomie wskaźników efektywnościowych. Często działanie takie jest próbą wsparcia aktorów organizacyjnych (na przykład przełożonych) w ich stanowiskowych działaniach, z którymi

nie radzą sobie w stopniu zadowalającym (gdy przykładowo proces oceny podwładnych jest nieefektywny i potrzebne jest proceduralne uregulowanie przebiegu, zakresu i założeń dotyczących oceny okresowej).

Źródło pochodzenia procedury w dużej mierze stanowi o jej rzeczywistym lub tylko pozornym wykorzystaniu. Procedury „wymuszane", pochodzące z zaleceń centrali korporacji, z oczekiwań podmiotów rynkowych bądź przyjmowanych całościowych systemów zarządzania, często stają się w firmach jedynie deklaratywnymi regulacjami, nie są przestrzegane w rzeczywistym działaniu. Natomiast te z procedur, które zostały wprowadzone z wewnętrznej potrzeby i na zasadach pragmatycznego doskonalenia, są autentycznie wykorzystywanymi w praktyce wytycznymi i wzorcami dla podejmowanych działań.

Za taki efekt odpowiadać może sposób tworzenia procedury, kształtujący poczucie odpowiedzialności za jej obowiązywanie. Pracownicy ankietowani w badaniu wskazywali, że najczęstszymi sposobami wprowadzania procedur w ich firmach są odgórne decyzje przełożonych, konsultacje z pracownikami oraz wdrażanie procedur jako wyniku bardziej ogólnych regulacji (tab. 3).

W świetle danych jakościowych widać, że mniejszy udział w kreowaniu procedury wywołuje w aktorach organizacyjnych mniejsze poczucie jej zasadności, a co za tym idzie, deklaratywny jedynie poziom jej obowiązywania. Faktycznie przestrzegane procedury to te współtworzone przez ich odbiorców, mające zasadność i celowość wynikającą z odczuwanych i podzielanych przez pracowników potrzeb.

Tabela 3

Sposób tworzenia procedur

Wyszczególnienie	Liczba przypadków	Procent od ogółu
Brak danych	9	5,9
Procedury tworzą przełożeni a pracownicy są o nich informowani	56	36,6
Procedury tworzą przełożeni po konsultacjach z pracownikami	29	19,0
Procedury tworzone są przez pracowników z przełożonymi na zasadach partnerskich	9	5,9
Procedurę tworzą pracownicy a poprawiają przełożeni	9	5,9
Procedury wynikają z innych, bardziej ogólnych regulacji (np. ISO, regulacje prawne)	15	9,8
Tworzą je osoby/zespoły do tego powołane	24	15,7
Inne	2	1,3
Ogółem	153	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Zakres i specyfika wdrażanych narzędzi oraz procedur ZZL zależy w dużym stopniu od wielkości zatrudnienia, skali działania oraz dotychczasowego doświadczenia zarządczego w danej organizacji. Generalnie można zauważyć, że w firmach dużych, należących do międzynarodowych korporacji i standaryzujących swoje działania w obszarze ZZL, wprowadzane są rozwiązania pozwalające na kompleksowe koordynowanie rozwoju kompetencyjnego pracowników. Na przykład w firmie S czy zakładzie B kluczowe kompetencje zawodowe zostały zidentyfikowane, opisane i ujęte w postaci odrębnych narzędzi, najczęściej matryc lub wykazów. Te z kolei stanowią podstawę wykorzystywania systemów zarządzania rozwojem pracowników (*Performance Management System* w przypadku firmy S oraz *People Performance Management* w przypadku zakładu B). Mniejsze firmy, jak badana firma A, mają procedury obejmujące najważniejsze elementy rozwoju zawodowego pracowników, jak system szkoleń, natomiast rozwój kompetencyjny i adaptacyjny kadry traktują jako przyszłościowy, przygotowywany do osiągnięcia cel. I tak w najmniejszym stopniu, w firmach rozpoczynających dopiero proceduralizację działań z zakresu ZZL (jak firma U), standardy postępowania tworzone są póki co dla kluczowych obszarów, związanych z podstawową oceną pracownika czy dla norm wykonania zadań stanowiskowych.

3.4.4. Podsumowanie

Reasumując, na podstawie analizy poszczególnych przypadków objętych badaniem widać, że tendencja do proceduralizacji i wdrażania narzędzi ZZL rozpoczyna się od kluczowych obszarów odpowiedzialności ZZL, takich jak zatrudnianie, ocenianie i zwalnianie, aby z czasem rozwijać się do ogólniejszego poziomu całościowego standaryzowania działań związanych z rozwojem pracowników i zarządzaniem ich kompetencjami. Wysoce rozwinięta proceduralizacja wkracza wtedy na obszary dotyczące zarządzania relacjami pomiędzy pracownikami, ich postaw i wartości, komunikowania i zasad współpracy zespołowej, co gwarantować ma jednolitość i jakość działania zatrudnionych w organizacji ludzi.

4. Wybrane elementy polityki personalnej. Analiza danych ilościowych

4.1. Cel badań ankietowych

Celem badań ankietowych było poznanie opinii pracowników analizowanych przedsiębiorstw na temat tworzenia i funkcjonowania szeroko pojętych procedur odnoszących się do polityki personalnej. Pytania odnosiły się zarówno do faktów (np. modele komunikacji obowiązujące w zakładzie pracy, sposoby tworzenia procedur polityki personalnej, procedury tworzenia decyzji), jak i do opinii odnoszących się do kształtu polityki personalnej obowiązującej w przedsiębiorstwie (ocena efektywności stosowanych procedur, ocena zasadności procedur, poczucie satysfakcji z pracy, itd.). Dzięki zastosowaniu pytań o fakty i opinie odnoszące się do tych samych kwestii uzyskaliśmy pełniejszy obraz, na który składa się stan faktyczny, pozwalający na diagnozę bieżącego porządku organizacyjnego w ramach przyjętego zakresu badań, oraz subiektywna ocena pracownicza.

4.2. Charakterystyka badania ankietowego

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w październiku i listopadzie 2011 r. Pilotaż ankiety wykonano na 10-procentowej próbie w sierpniu i wrześniu roku 2011. W badaniach zastosowano technikę ankiety rozdawanej pod nadzorem, ze zwrotem do urny. Taka organizacja badań ankietowych pozwoliła na większą kontrolę uzyskanych danych ilościowych, jak również wyeliminowała trudności związane ze zwrotami wypełnionych ankiet.

Narzędzie ankiety składa się z 26 pytań właściwych i ośmiu pytań metryczkowych, które łącznie przekładają się na 59 zmiennych w ramach bazy danych. W sumie zebrano 153 ankiety w trzech badanych instytucjach:

1) organizacja W (36 ankiet);
2) firma S (61 ankiet);
3) firma A (56 ankiet).

Próbę należy określić jako kwotową, gdyż przyjęliśmy założenie reprezentacji wszystkich stanowisk w układzie hierarchicznym i funkcyjnym, na tej podstawie tworząc proporcje opisujące poszczególne kwoty dla grup badanych. Nie w każdym z przypadków udało się spełnić ten warunek, ze względu na trudności organizacyjne i konieczność wstrzymywania pracy zbyt wielu pracowników podczas organizacji badań ankietowych. Stojąc przed dylematem doboru osób z innych grup stanowisk przy niedostępności tej pożądanej, decydowaliśmy się w takich przypadkach na większą niż założona reprezentację grupy dostępnej.

4.3. Społeczno-demograficzne cechy badanej populacji

Celem dokonania społeczno-demograficznej charakterystyki próby badawczej prezentujemy rozkłady brzegowe zmiennych określających płeć, stanowisko i wykształcenie badanych ze względu na miejsce pracy (tab. 4). W dalszej części przedstawimy także dane odnoszące się do uśrednionych wartości wieku i stażu pracy respondentów.

Jak wskazują dane z tabeli 4 próba badawcza jest dość zrównoważona pod względem proporcji obydwu płci. Najbardziej sfeminizowane są próby pochodzące z organizacji W (21 kobiet wobec 13 mężczyzn) oraz firmy A (35 kobiet wobec

Tabela 4

Płeć badanych ze względu na miejsce zatrudnienia

Wyszczególnienie	Wskaźnik	Przedsiębiorstwo			Razem
		W	S	A	
Brak danych	liczba	2	4	2	8
	procent wobec ogółu	1,3	2,6	1,3	5,2
Kobiety	liczba	21	23	35	79
	procent wobec ogółu	13,7	15,0	22,9	51,6
Mężczyźni	liczba	13	34	19	66
	procent wobec ogółu	8,5	22,2	12,4	43,1
Ogółem	liczba	36	61	56	153
	procent wobec ogółu	23,5	39,9	36,6	100,0

Źródło: opracowanie własne.

19 mężczyzn). Przewaga mężczyzn występuje natomiast w przypadku firmy S (23 kobiety wobec 34 mężczyzn).

W przypadku stanowisk (tab. 5) udało się zapewnić reprezentację każdego z nich zgodnie z wytycznymi przyjętymi w założeniach badawczych[34]. Najwięcej jest osób zajmujących stanowiska specjalistów (42,5% ogółu badanych) i kierownicze średniego szczebla (17,6%), w przypadku zaś firmy X licznie reprezentowane są stanowiska produkcyjne (17 osób na 41 zbadanych, wyłączając braki danych).

Tabela 5

Stanowiska badanych ze względu na miejsce pracy

Zajmowane stanowisko	Wskaźnik	Przedsiębiorstwo			Razem
		W	S	A	
Brak danych	liczba	8	3	2	13
	procent wobec ogółu	5,2	2,0	1,3	8,5
Kierownicze wyższego szczebla	liczba	2	5	3	10
	procent wobec ogółu	1,3	3,3	2,0	6,5
Kierownicze średniego szczebla	liczba	4	15	8	27
	procent wobec ogółu	2,6	9,8	5,2	17,6
Specjalista	liczba	15	17	33	65
	procent wobec ogółu	9,8	11,1	21,6	42,5
Pracownik administracyjny	liczba	2	4	8	14
	procent wobec ogółu	1,3	2,6	5,2	9,2
Pracownik produkcyjny	liczba		17	1	18
	procent wobec ogółu		11,1	0,7	11,8
Inne	liczba	5		1	6
	procent wobec ogółu	3,3		0,7	3,9
Ogółem	liczba	36	61	56	153
	procent wobec ogółu	23,5	39,9	36,6	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku poziomu wykształcenia, najszerzej reprezentowana jest grupa osób mających wyższe wykształcenie (118 osób stanowiących 77,1% całości), która stanowi 100% badanych w przypadku organizacji W (tab. 6). Następna w kolejności jest grupa osób z wykształceniem średnim, stanowiąca 11,1% całej próby (17 osób). Osoby z wykształceniem zawodowym i pomaturalnym stanowią po 3,9% całości (po 6 osób). W próbie badawczej nie znaleźli się badani z podstawowym i gimnazjalnym wykształceniem.

[34] Wyjątek stanowi brak stanowisk produkcyjnych w przypadku organizacji W.

Tabela 6

Wykształcenie badanych ze względu na miejsce pracy

Wykształcenie	Wskaźnik	Przedsiębiorstwo			Razem
		W	S	A	
Brak danych	liczba	1	3	2	6
	procent wobec ogółu	0,7	2,0	1,3	3,9
Zawodowe	liczba	0	6	0	6
	procent wobec ogółu		3,9		3,9
Średnie	liczba	0	10	7	17
	procent wobec ogółu		6,5	4,6	11,1
Pomaturalne	liczba	0	6	0	6
	procent wobec ogółu		3,9		3,9
Wyższe	liczba	35	36	47	118
	procent wobec ogółu	22,9	23,5	30,7	77,1
Razem	liczba	36	61	56	153
	procent wobec ogółu	23,5	39,9	36,6	100,0

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Wartości firmowe a zadowolenie z pracy

Na początku postanowiliśmy dokonać diagnozy zadowolenia z pracy na podstawie wartości, jakie – zdaniem badanych – są najważniejsze dla firmy. Chcieliśmy sprawdzić, czy istnieje jakakolwiek korespondencja pomiędzy twierdzeniami pracowników na temat priorytetów firmy a ich własną satysfakcją. W związku z tym przyjęliśmy następującą hipotezę: pozytywna ocena przełożonego przez pracownika wiąże się z pozytywną oceną innych aspektów pracy, co przekłada się na zadowolenie z pracy.

W celu weryfikacji przyjętej hipotezy zastosowaliśmy między innymi tabelę krzyżową, by wskazać na strukturę wypowiedzi naszych respondentów opartą na odpowiedziach udzielonych na dwa zadane pytania, mianowicie: „Co według Pana(i) liczy się najbardziej (jest najważniejsze) dla firmy?" oraz „Czy lubi Pan(i) swoją pracę?" (tab. 7) Zastosowana metoda analizy danych pozwala na stwierdzenie związku, lub jego braku, pomiędzy odpowiedziami przy zastosowaniu dwóch różnych skal – nominalnej i porządkowej (Likerta).

Uzyskane dane pozwalają ostrożnie stwierdzić, że te osoby, które uznały, że w ich zakładzie pracy „najbardziej liczy się człowiek", są także w największym stopniu zadowolone z pracy. Także w przypadku wyboru odpowiedzi „jakość produktu", „zysk" i „etyka/moralność" zaobserwować można zauważalne zadowolenie wśród badanych. Relatywnie niewiele osób wybrało odpowiedź „zgodność pracy z procedurami", co w konsekwencji nie pozwala nam na formułowanie wniosków odnośnie do tego rodzaju odpowiedzi.

Tabela 7

Wartości realizowane w firmie a satysfakcja z pracy

Pytanie	Wartość	Wskaźnik	Czy lubi Pan(i) swoją pracę?						Razem
			brak danych	zdecy-dowa-nie tak	raczej tak	trudno powie-dzieć	raczej nie	zdecy-dowa-nie nie	
Co według Pana(i) liczy się najbardziej dla firmy?	brak danych	liczba	1	1	1	0	0	0	3
		procent wobec ogółu	0,7	0,7	0,7				2,0
	jakość produktu	liczba	1	12	14	2	0	0	29
		procent wobec ogółu	0,7	7,8	9,2	1,3			19
	zysk	liczba	0	9	17	3	0	0	29
		procent wobec ogółu		5,9	11,1	2,0			19
	człowiek	liczba	1	21	21	6	2	0	51
		procent wobec ogółu	0,7	13,7	13,7	3,9	1,3		33
	etyka/ moral-ność	liczba	0	9	10	2	0	1	22
		procent wobec ogółu		5,9	6,5	1,3		0,7	14,4
	zgodność pracy z proce-durami	liczba	0	2	1	0	0	0	3
		procent wobec ogółu		1,3	0,7				2,0
	inne	liczba	2	6	6	2	0	0	16
		procent wobec ogółu	1,3	3,9	3,9	1,3			10,5
Ogółem		liczba	5	60	70	15	2	1	153
		procent wobec ogółu	3,3	39,2	45,8	9,8	1,3	0,7	100

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zestawienia odpowiedzi na pytania: „Czy polecił(a) Pan(i) pracę w tej firmie swojemu znajomemu?" oraz „Co według Pana(i) liczy się najbardziej dla firmy?" (tab. 8) wyniki są trochę mniej jednoznaczne, choć powyższe tendencje widoczne w przypadku poprzedniej tabeli także i tutaj znalazły swoje odzwierciedlenie. W tych przedsiębiorstwach, gdzie stawia się na „człowieka", „jakość produktu" i „etykę/moralność", wskazań dotyczących polecenia miejsca pracy znajomym jest najwięcej. Znamienny wydawać się może fakt, że i tu badani raczej rzadko skłonni byli zaznaczać odpowiedź „zgodność pracy z procedurami".

Zadowolenie z pracy można także opisywać posługując się perspektywą czasową. Poprosiliśmy respondentów, by dokonali porównania i oceny dwóch momentów czasowych swojej pracy, mianowicie chwili rozpoczęcia pracy w firmie i chwili obecnej (wykres 1).

Tabela 8

Wartości realizowane w firmie a polecanie pracy znajomym

Pytanie	Wyszczególnienie	Wskaźnik	Czy polecił(a) Pan(i) pracę w tej firmie swojemu znajomemu?						Razem
			brak danych	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie	
Co według Pana(i) liczy się najbardziej dla firmy?	brak danych	liczba	0	0	2	0	1	0	3
		procent wobec ogółu			1,3		0,7		2,0
	jakość produktu	liczba	0	6	15	3	2	3	29
		procent wobec ogółu		3,9	9,8	2,0	1,3	2,0	19,0
	zysk	liczba	1	2	15	9	2	0	29
		procent wobec ogółu	0,7	1,3	9,8	5,9	1,3		19,0
	człowiek	liczba	0	11	17	10	9	4	51
		procent wobec ogółu		7,2	11,1	6,5	5,9	2,6	33,3
	etyka/ moralność	liczba	0	7	7	7	1	0	22
		procent wobec ogółu		4,6	4,6	4,6	0,7		14,4
	zgodność pracy z procedurami	liczba	0	3	0	0	0	0	3
		procent wobec ogółu			2,0				2,0
	inne	liczba	1	3	6	4	1	1	16
		procent wobec ogółu	0,7	2,0	3,9	2,6	0,7	0,7	10,5
Ogółem		liczba	2	32	62	33	16	8	153
		procent wobec ogółu	1,3	20,9	40,5	21,6	10,5	5,2	100

Źródło: opracowanie własne.

Już na pierwszy rzut oka widać, że odpowiedzi na powyższe pytanie rozkładają się równomiernie. Grupa osób, która pozytywnie ocenia swoją pracę obecnie względem jej początków, równa jest grupie, która wyraziła ocenę negatywną (odpowiednio po 34%). Podobnie liczna jest grupa pracowników, których ocena ma charakter neutralny (31%). Ta ostatnia grupa prawdopodobnie zasila zbiór respondentów, którzy w przypadku pytań o zadowolenie z pracy i polecenie jej znajomym wybrali w ankiecie odpowiedź „trudno powiedzieć".

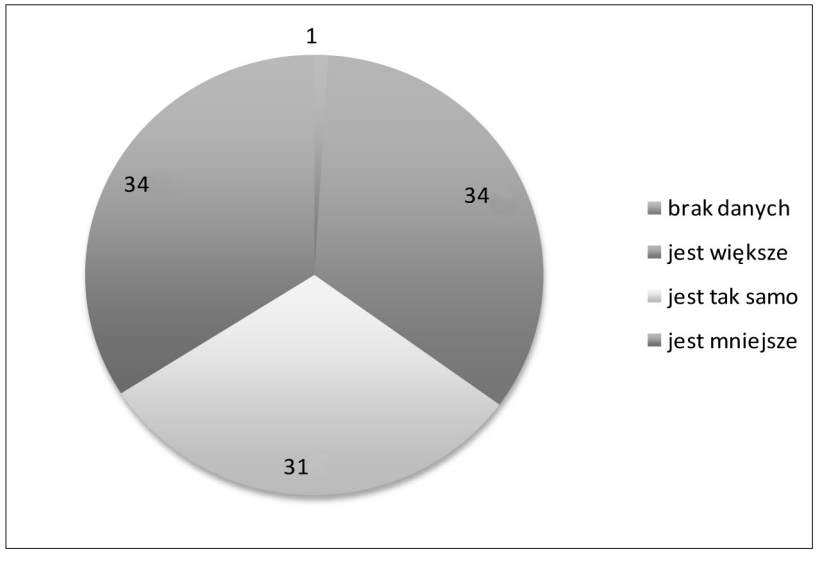
W celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji odnoszących się do zadowolenia badanych, postanowiliśmy uzależnić je od miejsca pracy. Dane zostały zaprezentowane w tabeli krzyżowej (tab. 9).

Tabela 9

Zadowolenie z pracy w zależności od organizacji

Pytanie	Ocena	Wskaźnik	Organizacja			Razem
			W	S	A	
Jak ocenia Pan(i) własne zadowolenie na począt-ku swojej pracy w firmie i obecnie?	jest większe niż na początku	liczba	12	22	18	52
		procent wobec ogółu	7,8	14,4	11,8	34,0
	jest takie samo jak na początku	liczba	9	20	18	47
		procent wobec ogółu	5,9	13,1	11,8	30,7
	jest mniejsze niż na początku	liczba	14	19	19	52
		procent wobec ogółu	9,2	12,4	12,4	34,0
	brak danych	liczba	1	0	1	2
		procent wobec ogółu	0,7		0,7	1,3
	ogółem	liczba	36	61	56	153
		procent wobec ogółu	23,5	39,9	36,6	100

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 1. Jak ocenia Pan(i) własne zadowolenie na początku swojej pracy w firmie i obecnie (w %)?
Źródło: opracowanie własne

Dane zamieszczone w tabeli 9 pozwalają stwierdzić, że typ organizacji nie pozostaje w związku ze zmianą satysfakcji z pracy, co oznacza, że w każdej z instytucji dynamika oceny zadowolenia z pracy jest podobna. W każdej z badanych instytucji wartości osiągają zbliżony poziom, odsetki zaś osób mających opinię pozytywną, neutralną i negatywną są porównywalne i rozkładają się mniej więcej tak samo.

Satysfakcja z pracy w dużej mierze podyktowana jest subiektywnym poczuciem sprawiedliwego oceniania przez przełożonego, a także możliwością wyrażenia własnej opinii, nawet gdy odbiega ona od opinii ogółu lub też od opinii przełożonego. Postanowiliśmy dokonać analizy odpowiedzi dotyczących badanej rzeczywistości organizacyjnej prosząc badanych o ustosunkowanie się do stwierdzenia i pytania: „W mojej firmie mogę wyrazić w sposób nieskrępowany własną opinię" oraz „Czy uważa Pan(i), że jest sprawiedliwie oceniany(a) przez swojego przełożonego?" Rozkłady odpowiedzi zaprezentowane są w tabeli 10.

Tabela 10

Poczucie sprawiedliwej oceny przez przełożonego a odczuwana możliwość wyrażenia własnej opinii przez badanych

Pytanie	Wyszczególnienie	Wskaźnik	W mojej firmie mogę wyrazić w sposób nieskrępowany własną opinię						Razem
			brak danych	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie	
Czy uważa Pan(i), że jest sprawiedliwie oceniany(a) przez swojego przełożonego?	brak danych	liczba	1	0	0	0	0	0	1
		procent wobec ogółu	0,7						0,7
	zdecydowanie tak	liczba	0	10	13	3	0	0	27
		procent wobec ogółu		6,5	8,5	2,0			17,6
	raczej tak	liczba	0	10	41	19	4	1	75
		procent wobec ogółu		6,5	26,8	12,4	2,6	0,7	49,0
	trudno powiedzieć	liczba	0	1	15	7	6	2	31
		procent wobec ogółu		0,7	9,8	4,6	3,9	1,3	20,3
	raczej nie	liczba	0	1	2	5	6	0	14
		procent wobec ogółu		0,7	1,3	3,3	3,9		9,2
	zdecydowanie nie	liczba	0	0	1	3	0	1	5
		procent wobec ogółu			0,7	2,0		0,7	3,3
Ogółem		liczba	1	22	72	37	16	4	153
		procent wobec ogółu	0,7	14,4	47,1	24,2	10,5	2,6	100

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane pozwalają stwierdzić, że poczucie sprawiedliwości wiąże się z deklaracjami odnoszącymi się do możliwości wyrażania nieskrępowanej opinii w miejscu pracy. Prawie połowa badanych (74 osoby na 153) w przypadku ustosunkowania się do stwierdzenia „W mojej firmie mogę wyrazić w sposób nieskrępowany własną opinię" i pytania „Czy uważa Pan(i), że jest sprawiedliwie oceniany(a) przez swojego przełożonego?", wybrały odpowiedzi „zdecydowanie tak" lub „raczej tak". Pozostałe odpowiedzi respondentów nie dają podstaw do budowania bardziej zdecydowanych wniosków generalizujących.

4.5. Komunikacja w badanych przedsiębiorstwach

W funkcjonowaniu organizacji kluczowy jest właściwy, dostosowany do specyfiki przedsiębiorstwa, model komunikacyjny. To sprawne kanały komunikacyjne decydują o elastyczności organizacji, możliwości czerpania informacji z otoczenia firmy, jak również efektywnego wykorzystania jej dla utrzymania lub podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zagadnienie komunikacji także znalazło się w kręgu naszych zainteresowań, w związku z czym przyjęliśmy następującą hipotezę: pozytywna ocena komunikacji z przełożonym wiąże się z możliwością wyrażenia własnej opinii.

Na początku postanowiliśmy dokonać diagnozy narządzi komunikacyjnych wykorzystywanych w badanych przez nas organizacjach (tab. 11).

Tabela 11

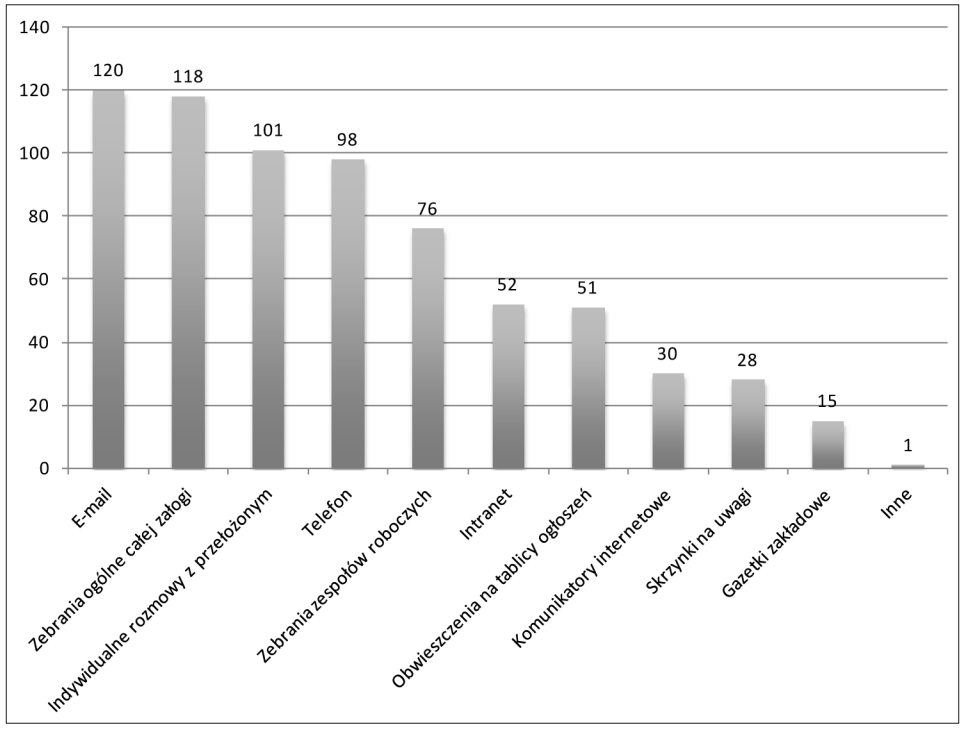
Sposoby komunikacji w badanych firmach[35]

Lp.	Sposób komunikacji	Liczba wskazań	Procentowy udział wskazań
1	e-mail	120	78,4
2	zebrania ogólne całej załogi	118	77,1
3	indywidualne rozmowy z przełożonym	101	66,0
4	telefon	98	64,1
5	zebrania zespołów roboczych	76	49,7
6	intranet	52	34,0
7	obwieszczenia na tablicy ogłoszeń	51	33,3
8	komunikatory internetowe	30	19,6
9	skrzynki na uwagi	28	18,3
10	gazetki zakładowe	15	9,8
11	inne	1	0,7

Źródło: opracowanie własne.

[35] Zamieszczone rozkłady procentów nie sumują się do 100%, gdyż możliwa była więcej niż jedna odpowiedź.

W celu zobrazowania powyższych danych przedstawiamy je także na wykresie (wykres 2).



Wykres 2. Sposoby komunikacji w badanych firmach
Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań ujęte na wykresie dobitnie wskazują, że w gronie najpopularniejszych sposobów komunikacji są zarówno techniki oparte na bezpośrednim kontakcie („zebrania ogólne całej załogi" – 118 wskazań, „indywidualne rozmowy z przełożonym" – 101 wskazań), jak i na pośrednim komunikowaniu się („e-mail" – 120 odpowiedzi oraz „telefon" – 98 odpowiedzi). Najmniej popularne są najbardziej tradycyjne i mało zaawansowane technologicznie sposoby komunikacji, mianowicie „skrzynki na uwagi" oraz „gazetki zakładowe", zastępowane informacjami przekazywanymi drogą internetową.

Naszymi badaniami postanowiliśmy objąć także zagadnienie komunikacji w układzie wertykalnym i horyzontalnym. Zadaliśmy respondentom pytanie o najczęstsze sposoby komunikowania się z podwładnym, przełożonym i kolegami. Konsekwencją treści pytania była możliwość wybrania tylko jednej odpowiedzi z kafeterii. Wyniki zamieściliśmy w tabeli 12.

Z przedstawionych powyżej wyników zamieszonych w tabelach widać, że badani najczęściej komunikują się w sposób bezpośredni zarówno w przypadku swoich

Tabela 12

Sposoby komunikacji badanych

Rodzaje komunikacji	Komunikacja z podwładnym liczba (%)	Komunikacja z kolegą liczba (%)	Komunikacja z przełożonym liczba (%)
Bezpośrednia rozmowa	80 (51,9)	126 (82,4)	118 (77,4)
Elektronicznie	5 (3,2)	16 (10,5)	24 (15,9)
Telefonicznie	2 (1,3)	9 (5,9)	5 (3,4)
Pisemnie	0	0	3 (2)
Nie dotyczy	65 (42,2)	0	0
Brak danych	1 (0,6)	2 (1,3)	2/1,3
Ogółem	153 (100)	153 (100)	152 (100)

Źródło: opracowanie własne.

podwładnych (80 wskazań na 88[36]), kolegów (126 wskazań na 153, co daje 82,4%), jak i przełożonych (118 na 153, co stanowi 77,4%). Prawdopodobnie jest to podyktowane bezpośrednim kontaktem i w przypadku układu przełożony/podwładny bliskimi relacjami służbowymi. Wykorzystanie komunikacji pośredniej typu elektronicznego lub telefonicznego nie jest powszechne, gdy porówna się je z bezpośrednią rozmową. Komunikacja pośrednia typu elektronicznego najpopularniejsza okazała się w przypadku komunikacji respondentów z przełożonymi (24 wskazania na 153, stanowiące 15,9% całości). Prawdopodobnie można stwierdzić, że w im mniejszym stopniu relacja ma charakter podległości służbowej, w tym większym stopniu wykorzystywane są inne niż bezpośredni kontakt, sposoby komunikacji. W przypadku relacji partnerskich, typowych dla układów koleżeńskich, zauważyć można, ze oprócz rozmowy bezpośredniej, która także i w tym przypadku przeważa, wykorzystywane są pośrednie sposoby komunikowania się, jak komunikacja elektroniczna (16 wskazań stanowiących 10,5% całości) i telefoniczna (9 wskazań, czyli 5,9%).

4.6. Procedury podejmowania decyzji w badanych organizacjach

Jednym z kluczowych elementów funkcjonowania każdej organizacji są procedury obowiązujące w zakresie podejmowania decyzji. Dochodzi do tego zazwyczaj na różnych szczeblach drabiny wzajemnych relacji zależnościowych,

[36] Ze względu na fakt, że nie każdy badany sprawuje funkcję kierowniczą całkowita liczba wskazań wynosi 88.

przez co niekiedy pracownik nie wie, kto podjął decyzję, która dotyczy go osobiście. W naszym badaniu postanowiliśmy dokonać analizy poczucia wpływu na te właśnie postanowienia, których konsekwencje są odczuwane przez respondentów. Ponadto przyjęliśmy hipotezę, że najbardziej powszechną praktyką jest podejmowanie przez przełożonego decyzji bez konsultacji z podwładnym.

W pierwszej kolejności poprosiliśmy badanych o ustosunkowanie się do następującego twierdzenia: „Uważam, że mam wpływ na podejmowanie decyzji, które mnie dotyczą". Uzyskane odpowiedzi prezentujemy w tabeli 13.

Tabela 13

Poczucie wpływu na proces decyzyjny w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo	Wskaźnik	Uważam, że mam wpływ na podejmowanie decyzji, które mnie dotyczą						Razem
		brak danych	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie	
W	liczba	1	2	16	10	4	2	36
	procent wobec ogółu	0,7	1,3	10,5	6,5	2,6	1,3	23,5
S	liczba	0	9	29	12	9	2	61
	procent wobec ogółu		5,9	19,0	7,8	5,9	1,3	39,9
A	liczba	0	6	22	18	9	1	56
	procent wobec ogółu		3,9	14,4	11,8	5,9	0,7	36,6
Ogółem	liczba	1	17	67	40	22	5	153
	procent wobec ogółu	0,7	11,1	43,8	26,1	14,4	3,3	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Dane zamieszczone w tabeli dowodzą, że większość badanych pracowników ma poczucie, że zdecydowanie (17 respondentów) lub raczej (67 badanych) ma wpływ na decyzje, które dotyczą ich bezpośrednio. Najniższy odsetek osób, które deklarują, że posiadają zdecydowany wpływ na proces decyzyjny odnoszący się do ich osoby stwierdzono w przypadku organizacji W. Ocenę, czy sumaryczne wskaźniki są wysokie, czy niskie pozostawiamy Czytelnikowi. Warto jednak zauważyć, że blisko 20% badanych wskazało, że zdecydowanie (3,3%) lub raczej (14,4%) nie mają poczucia wpływu na decyzje, które ich bezpośrednio dotyczą, reszta zaś, czyli ponad 1/4 respondentów (26,1%) twierdzi, że nie ma sprecyzowanego zdania w tej kwestii.

Poczucie wpływu na proces decyzyjny, choć jest istotne dla naszych analiz, nie mówi jednak wszystkiego. Postanowiliśmy więc poznać sposoby podejmowania decyzji przez przełożonych respondentów. Uzupełnieniem dla powyższych analiz są

Tabela 14

Sposoby podejmowania decyzji przez przełożonych w zależności od badanej organizacji

Firma	Wskaźnik	W jaki sposób podejmuje decyzje Pana(i) przełożony?								Razem
		brak danych	przełożony sam podejmuje wszystkie decyzje	przełożony sam podejmuje decyzje, ale i pozwala podejmować je podwładnym samodzielnie	niekiedy się konsultuje z zespołem w przypadku mniej ważnych decyzji	konsultuje się zarówno w przypadku mniej ważnych decyzji, jak i tych istotnych	podejmuje decyzję wspólnie z zespołem	pozwala podwładnym podejmować decyzje samodzielnie	nie jest w stanie samodzielnie podjąć żadnych decyzji, we wszystkim decyduje wyższy przełożony	
W	liczba	3	7	10	3	5	7	0	1	36
	procent wobec ogółu	2,0	4,6	6,5	2,0	3,3	4,6		0,7	23,5
S	liczba	0	11	24	5	11	4	3	3	61
	procent wobec ogółu		7,2	15,7	3,3	7,2	2,6	2,0	2,0	39,9
A	liczba	2	5	26	10	9	1	2	1	56
	procent wobec ogółu	1,3	3,3	17,0	6,5	5,9	0,7	1,3	0,7	36,6
Ogółem	liczba	5	23	60	18	25	12	5	5	153
	procent wobec ogółu	3,3	15,0	39,2	11,8	16,3	7,8	3,3	3,3	100,0

Źródło: opracowanie własne.

zatem odpowiedzi na kolejne pytanie, jakie zdecydowaliśmy się zadać, mianowicie: „W jaki sposób podejmuje decyzje Pana(i) przełożony?" Dzięki tym odpowiedziom jesteśmy w stanie określić, jak wygląda model podejmowania decyzji w organizacji widziany oczyma podwładnego. To z kolei pozwala na określenie poziomu partycypacji/delegowania zadań i uprawnień w badanych przez nas organizacjach.

Zaprezentowane dane sugerują, że w każdym z typów badanych przez nas organizacji przeważa sytuacja, w której „*przełożony sam podejmuje decyzje, ale i pozwala podejmować je podwładnym samodzielnie*". Taki proces decyzyjny został wskazany przez prawie 1/3 pracowników organizacji W (10 osób) oraz odpowiednio 24 z 61 (firma S) i 26 z 56 (firma A) pracowników badanych firm. W przypadku W i jednej z firm (firma S), prawie 1/5 badanych stwierdziła, że ich przełożony podejmuje decyzje samodzielnie, bez konsultacji z innymi pracownikami (odpowiednio 7 z 36 i 11 z 61 badanych). W przypadku W dość popularny jest także kolektywny sposób decydowania, na który wskazało 7 z 36 badanych osób. W przypadku trzeciego z przedsiębiorstw (firma A) 10 z 56 badanych wskazało na konsultowanie się przełożonego jedynie w przypadku podejmowania przez niego mniej ważnych decyzji.

4.7. Opinie badanych na temat obowiązujących procedur i sposobów ich tworzenia

Celem badań ankietowych było także ustalenie opinii pracowników odnoszącej się do procedur obowiązujących w ich miejscach pracy. Jest to istotne, gdyż zazwyczaj stosunek zatrudnionych do wewnętrznych uregulowań porządkujących rzeczywistość organizacyjną wyznacza ich przestrzeganie. To z kolei pozwala kierownictwu na sprawowanie kontroli nad podwładnymi, jak również ustala zakres spodziewanych działań i ich konsekwencji. Aby określić poziom akceptacji badanych dla wewnętrznych przepisów funkcjonujących w przedsiębiorstwach, zdecydowaliśmy się na sformułowanie zapytania odnoszącego się do procedur związanych z polityką personalną: „Czy procedury dotyczące polityki personalnej obowiązujące w Pana(i) firmie ograniczają według Pana(i) swobodę podejmowania decyzji przez zwierzchników?" Uzyskane odpowiedzi prezentujemy w tabeli 15.

Prezentowane odpowiedzi wskazują, że większość badanych jest przekonana, że obowiązujące w ich przedsiębiorstwach procedury raczej nie ograniczają swobody podejmowania decyzji (od 1/3 badanych w przypadku Szkoły Wyższej i jednej z firm, do 2/5 w przypadku drugiej firmy). Z kolei w każdym z badanych miejsc liczba osób twierdzących, że obowiązujące procedury zdecydowanie lub raczej ograniczają swobodę podejmowania decyzji, kształtuje się na poziomie 20%. Dość znaczna grupa (przekraczająca w każdym z przypadków 1/3 badanych) nie ma w tej kwestii zdania.

Tabela 15

Opinie pracowników na temat ograniczeń związanych z obowiązującymi w firmie procedurami a typ organizacji

Firma	Wskaźnik	Czy procedury dotyczące polityki personalnej obowiązujące w Pana(i) firmie ograniczają według Pana(i) swobodę podejmowania decyzji przez zwierzchników?						Razem
		brak danych	procedury zdecydowanie ograniczają swobodę podejmowania decyzji	procedury raczej ograniczają swobodę podejmowania decyzji	trudno powiedzieć	procedury raczej nie ograniczają swobody podejmowania decyzji	procedury zdecydowanie nie ograniczają swobody podejmowania decyzji	
W	liczba	1	3	4	16	8	4	36
	procent wobec ogółu	0,7	2,0	2,6	10,5	5,2	2,6	23,5
S	liczba	1	6	8	21	22	3	61
	procent wobec ogółu	0,7	3,9	5,2	13,7	14,4	2,0	39,9
A	liczba	0	2	10	25	15	4	56
	procent wobec ogółu		1,3	6,5	16,3	9,8	2,6	36,6
Ogółem	liczba	2	11	22	62	45	11	153
	procent wobec ogółu	1,3	7,2	14,4	40,5	29,4	7,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części badania postanowiliśmy, w celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji, podzielić regulacje wewnętrzne na poszczególne typy (przepisy, instrukcje i procedury) i zapytać badanych o wpływ na ich tworzenie. Respondentom zadaliśmy następujące pytanie: „Czy ma Pan(i) wpływ na tworzenie w swojej firmie procedur dotyczących polityki personalnej, takich jak: przepisy, instrukcje, procedury?", prosząc o dokonanie wskazań w ramach każdego z podanych typów uregulowań wewnętrznych. Uzyskane dane zostały zaprezentowane w tabeli 16.

Tabela 16

Wpływ na tworzenie przez badanych przepisów, instrukcji, procedur

Wyszczególnienie	Przepisów liczba (%)	Instrukcji liczba (%)	Procedur liczba (%)
Brak danych	4 (2,6)	4 (2,6)	4 (2,6)
Tak, mam wpływ	34 (22,2)	74 (48,4)	41 (26,8)
Nie mam wpływu	115 (75,2)	75 (49)	108 (70,6)
Ogółem	153 (100)	153 (100,0)	153 (100)

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższych wyliczeń wynika, że największa skala uczestnictwa w tworzeniu regulacji wewnętrznych dotyczy najniższego ich poziomu, czyli instrukcji. Uzyskane dane wskazują, że 74 na 153 osoby mają wpływ na kształt instrukcji, co stanowi blisko połowę wszystkich badanych osób. Zdecydowanie mniejszy zakres uczestnictwa obowiązuje w odniesieniu do tworzenia procedur (41 osób na 153, co stanowi 26,8%) i przepisów (34 osoby stanowiące 22,2%). Te prace z reguły zarezerwowane są dla kierownictwa organizacji na poziomie średniego (27 osób) i wyższego szczebla (10 osób), które łącznie stanowi w naszej próbie badawczej 24,1% (37 osób). Można zatem powiedzieć, że wpływ badanych na tworzenie wewnętrznych regulacji (poza poziomem instrukcji) jest raczej niewielki.

Gdy jest już wiadome, jaką opinię wyrażają respondenci odnośnie do obowiązujących ich procedur, jak również gdy mamy pewien pogląd na ich uczestnictwo w wytwarzaniu różnego rodzaju uregulowań wewnętrznych, warto poszerzyć te dane o informację dotyczącą miejsca powstawania procedur związanych z polityką personalną. Jest to o tyle istotne, że dzięki temu wiemy, czy dana firma ma wpływ na tworzenie uregulowań, które dotyczą jej funkcjonowania, czy też jest poddana ich oddziaływaniu, bez możliwości ich współtworzenia. To zaś z kolei może warunkować zakres zrozumienia i akceptacji wobec aplikowanych w organizacji procedur. W związku z tym zadaliśmy następujące pytanie: „Gdzie tworzone są procedury dotyczące polityki personalnej w Pana(i) firmie?" Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w tabeli 17.

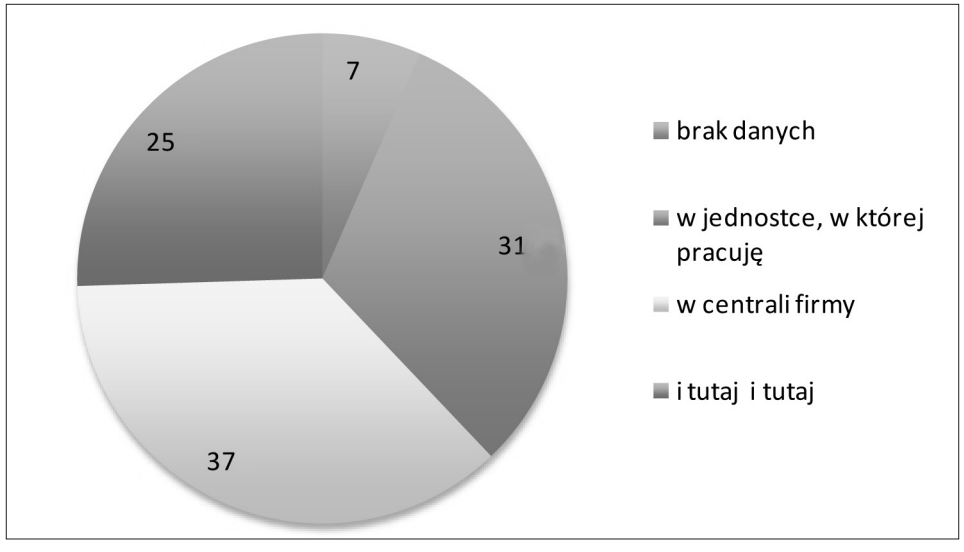
Zobrazowaniu przedstawionych w tabeli danych służy wykres 3.

Tabela 17

Miejsce tworzenia procedur

Wyszczególnienie	Liczba przypadków	Procent od ogółu
Brak danych	10	6,5
W jednostce, w której pracuję	48	31,4
W centrali firmy	56	36,6
I w jednostce i w centrali	39	25,5
Ogółem	153	100,0

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 3. Miejsce tworzenia procedur (w %)
Źródło: opracowanie własne

Ponad 1/3 respondentów stwierdziła, że procedury odnoszące się do polityki personalnej tworzone są w centrali firmy, co w przypadku firmy A oznacza, że dzieje się to w innym mieście w Polsce, w przypadku zaś firmy S, że za granicą. Może to rodzić przypuszczenie, że w pewnej części procedury określające zasady funkcjonowania i wykorzystania kapitału ludzkiego narzucane są z zewnątrz i nie zawsze korespondują z rzeczywistością organizacyjną, do której się odnoszą. W przypadku organizacji W, która nie ma instytucji centralnej, procedury odnoszące się do spraw personalnych są tworzone na podstawie przepisów prawnych, na miejscu. Ogólnie rzecz biorąc 31,1% badanych wskazało, że procedury powstają w miejscu ich pracy, 25% zaznaczyło odpowiedź „I tutaj i tutaj", co rodzi

przypuszczenie, że część procedur implikowana jest z zewnątrz, natomiast pozostałe tworzone są na miejscu.

Kolejne zagadnienie stanowi problem osób, które tworzą procedury. Jest to istotne dla określenia sposobu powstawania w firmie procedur, które w tym przypadku odnoszą się do polityki personalnej. Przyjęliśmy hipotezę, że większość z respondentów uczestniczy w tym procesie bądź ma istotny wpływ na ich kształt. Zadaliśmy badanym następujące pytanie: „Kto tworzy procedury personalne w Pana(i) firmie?" Uzyskane na podstawie odpowiedzi dane zamieściliśmy w tabeli 18.

W przypadku powstawania procedur dotyczących polityki personalnej w firmie widać, że w przeważającej części (56 wskazań stanowiących 36,6% wszystkich odpowiedzi), zdaniem badanych, „tworzą [je] przełożeni a pracownicy są o nich informowani". Jeśli odpowiedzi te porównamy z wcześniej zadawanym pytaniem o proces podejmowania decyzji, to w przypadku dwóch organizacji odpowiedź: „Przełożony sam podejmuje wszystkie decyzje", nie przekraczała 20% ogółu, w przypadku zaś firmy Y stanowiła mniej niż 10% wskazań. Można zatem przyjąć, że najczęściej przełożeni przygotowując uregulowania odnoszące się do spraw personalnych nie biorą pod uwagę zdania podwładnych, których one dotyczą. Tylko w blisko 1/5 wskazań (19% ogółu) badani wyrażają opinię, że ich przełożeni tworzą procedury personalne po wcześniejszej konsultacji. Na trzecim miejscu, biorąc pod uwagę liczbę wskazań (24 odpowiedzi, stanowiące 15,7% całości), znalazła się pozycja: „Tworzą je [procedury] osoby/zespoły do tego powołane". Zastanawiać może natomiast fakt, że odpowiedź: „Procedury tworzone

Tabela 18

Sposób tworzenia procedur

Wyszczególnienie	Liczba przypadków	Procent od ogółu
Brak danych	9	5,9
Procedury tworzą przełożeni a pracownicy są o nich informowani	56	36,6
Procedury tworzą przełożeni po konsultacjach z pracownikami	29	19,0
Procedury tworzone są przez pracowników z przełożonymi na zasadach partnerskich	9	5,9
Procedury tworzą pracownicy, a poprawiają je przełożeni	9	5,9
Procedury wynikają z innych, bardziej ogólnych regulacji (np. ISO, regulacje prawne)	15	9,8
Tworzą je osoby/zespoły do tego powołane	24	15,7
Inne	2	1,3
Ogółem	153	100,0

Źródło: opracowanie własne.

są przez pracowników z przełożonymi na zasadach partnerskich", zaznaczyło jedynie dziewięciu badanych, co stanowi 5,9% wszystkich wskazań. Może to świadczyć o niewielkiej powszechności takiego modelu kreowania procedur personalnych, który zakłada wspólną pracę przełożonego i podwładnych nad wypracowaniem szczegółowych zasad odnoszących się do polityki personalnej.

Pewnym podsumowaniem dla naszych wniosków są dane dotyczące kwestii bezpośredniego uczestnictwa badanych w tworzeniu procedur. W celu zdobycia wiedzy na ten temat zadaliśmy respondentom następujące pytanie: „Czy uczestniczy Pan(i) w tworzeniu procedur?" Wyniki zamieściliśmy w tabeli 19.

Tabela 19

Uczestnictwo w tworzeniu procedur

Pytanie	Wyszczególnienie	Wskaźnik	Organizacja			Razem
			W	S	A	
Czy uczestniczy Pan(i) w tworzeniu procedur?	tak	liczba	4	28	14	46
		procent wobec ogółu	2,6	18,3	9,2	30,1
	nie	liczba	31	33	42	106
		procent wobec ogółu	20,3	21,6	27,5	69,3
	brak danych	liczba	1	0	0	1
		procent wobec ogółu	0,7			0,7
	ogółem	liczba	36	61	56	153
		procent wobec ogółu	23,5	39,9	36,6	100

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane dane pozwalają stwierdzić, że badani w większości nie uczestniczą w tworzeniu procedur (106 osób ze 153 respondentów). Dane te korespondują z odpowiedziami na pytanie odnośnie do posiadania wpływu na tworzenie procedur (tab. 16). Największy odsetek pracowników uczestniczy w tworzeniu procedur w firmie S (28 osób na 61 biorących udział w badaniu), najmniej zaś w organizacji W, gdzie są to 4 na 36 osób wypełniających ankietę. Fakt ten świadczyć może o tym, że kluczowe decyzje podejmowane są przez bardzo ograniczone grono najwyżej usytuowanych w hierarchii pracowników.

4.8. Warunki pracy w percepcji badanych

W celu stwierdzenia zależności pomiędzy odpowiedziami na zamieszczone w kwestionariuszu ankiety pytania, zdecydowaliśmy się na wzajemną korelację wszystkich pytań, które nadawały się do tego pod względem merytorycznym

i statystycznym. W rezultacie powstała macierz korelacyjna oparta na korelacji Spearmana, zawierająca całość wzajemnych korelacji odpowiedzi wyrażonych na skali porządkowej (skala Likerta). Ponieważ rozmiar tabeli nie pozwalał na jej całościowe zamieszczenie w raporcie, postanowiliśmy wydzielić jedynie znaczące korelacje kierując się poziomem istotności statystycznej ($p < 0,05$) oraz wartością korelacji. Za minimalną wartość korelacji przyjęliśmy próg 0,3. Istotne dla nas zależności korelacyjne zaznaczone są pogrubioną czcionką. Uzyskane w ten sposób wyliczenia prezentujemy poniżej, w tab. 20.

Zawarte w tabeli wyliczenia korelacyjne wskazują na kilka interesujących współzależności w obrębie wybranych pytań i odpowiedzi. Zauważyć można wysoką wartość korelacji (0,591) w przypadku pytań dotyczących możliwości zwrócenia się do przełożonego i otrzymania od niego odpowiedzi. Oznacza to, że istnieje związek pomiędzy odpowiedziami odnoszącymi się do stwierdzenia „Zawsze gdy mam taką potrzebę mogę zwrócić się do mojego bezpośredniego przełożonego" oraz do pytania: „Czy otrzymuje Pan(i) odpowiedź od swojego bezpośredniego przełożonego na swoje uwagi i zapytania?" Respondenci, którzy wysoko ocenili dostęp do swojego przełożonego, skłonni byli także dobrze ocenić jego komunikatywność. Odpowiedź na pierwsze z wymienionych pytań wyraźnie koreluje także (0,45) ze stwierdzeniem, że „W mojej firmie mogę wyrazić w sposób nieskrępowany własną opinię". Oznacza to, że osoby, które uważają, iż mogą liczyć na uwagę ze strony przełożonego, są także zdania, że mają też możliwość wyrażenia własnego zdania w firmie, w której pracują. W tym miejscu warto zauważyć, że możliwość wyrażenia opinii koreluje także (0,396) z otrzymywaniem od przełożonego odpowiedzi, co każe ostrożnie przypuszczać, że istnieje pewien związek pomiędzy tymi dwoma stwierdzeniami. Na uwagę zasługuje również dość wysoka wartość korelacji (0,501) pomiędzy zmienną możliwością wyrażenia opinii a stwierdzeniem: „Uważam, że mam wpływ na podejmowanie decyzji, które mnie dotyczą". W efekcie można przypuszczać, że osoby, które są zdania, iż mają możliwość wyrażenia własnej opinii, mają także przeświadczenie o wpływie na decyzje, które w jakiś sposób ich dotyczą. Poczucie sprawstwa określone przez przeświadczenie o zachowaniu wpływu na decyzje, związane jest także (0,422) z odpowiedziami na pytanie: „Czy uważa Pan(i), że jest sprawiedliwie oceniany(a) przez swojego przełożonego?" Korelacja ta może rodzić przypuszczenia, że poczucie sprawiedliwego traktowania ze strony szefa przekłada się na przekonanie o posiadaniu wpływu na decyzje odnoszące się do badanych. Wspomniane poczucie sprawiedliwości wyraźnie koreluje (0,445) także z poczuciem respondentów, że w razie potrzeby mogą zgłosić się do swego przełożonego. Badani, którzy są przekonani o tym, że ich przełożony ocenia ich w sposób sprawiedliwy, jednocześnie dobrze wyrażają się na temat dostępności szefa i jego komunikatywności (korelacja 0,429) w zakresie uzyskiwania odpowiedzi na formułowane wobec niego pytania, a także własnego poczucia możliwości nieskrępowanego wyrażania

Tabela 20

Korelacje wybranych opinii respondentów na temat warunków pracy (korelacja Spearmana[37]) – kwestia komunikatywności i dostępności przełożonego

Opinia/ pytanie	Wskaźnik	Zawsze gdy mam taką potrzebę mogę zwrócić się do mojego bezpośredniego przełożonego	Czy otrzymuje Pan(i) odpowiedź od swojego bezpośredniego przełożonego na swoje uwagi i zapytania?	W mojej firmie mogę wyrazić w sposób nieskrępowany własną opinię	Uważam, że mam wpływ na podejmowanie decyzji, które mnie dotyczą	Czy procedury w sposób zrozumiały regulują to, co ma Pan(i) robić w pracy?
1	2	3	4	5	6	7
Czy otrzymuje Pan(i) odpowiedź od swojego bezpośredniego przełożonego na swoje uwagi i zapytania?	wartość korelacji	**0,591**				
	istotność statystyczna	0,000				
	N	153				
W mojej firmie mogę wyrazić w sposób nieskrępowany własną opinię	wartość korelacji	**0,450**	**0,396**			
	istotność statystyczna	0,000	0,000			
	N	153	153			
Uważam, że mam wpływ na podejmowanie decyzji, które mnie dotyczą	wartość korelacji	**0,385**	**0,319**	**0,501**		
	istotność statystyczna	0,000	0,000	0,000		
	N	153	153	153		

[37] Istotność statystyczna branych pod uwagę wartości korelacji na poziomie $p < 0,001$.

Tabela 20 cd.

1	2	3	4	5	6	7
Czy uważa Pan(i), że jest sprawiedliwie oceniany(a) przez swojego przełożonego?	wartość korelacji	**0,445**	**0,429**	**0,437**	**0,422**	
	istotność statystyczna	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	153	153	153	153	
Czy procedury w sposób zrozumiały regulują to, co ma Pan(i) robić w pracy?	wartość korelacji	**0,303**	0,265	0,294	0,299	
	istotność statystyczna	0,000	0,001	0,000	0,000	
	N	153	153	153	153	
Czy uważa Pan(i), że procedury obowiązujące w Pana(i) firmie są dostosowane do specyfiki Pana(i) pracy?	wartość korelacji	0,130	0,163	0,213	0,234	**0,545**
	istotność statystyczna	0,108	0,045	0,008	0,004	0,000
	N	153	153	153	153	153

Źródło: opracowanie własne.

swojej opinii (0,437). Wysoka wartość korelacji (0,545) cechuje też powiązanie odpowiedzi na dwa pytania, mianowicie: „Czy procedury w sposób zrozumiały regulują to, co ma Pan(i) robić w pracy?" i „Czy uważa Pan(i), że procedury obowiązujące w Pana(i) firmie są dostosowane do specyfiki Pana(i) pracy?" Powyższy związek może rodzić przypuszczenie, że ci pracownicy, którzy są zdania, iż procedury obowiązujące w ich firmach są transparentne i jasno precyzują dany obszar, uważają, że jednocześnie są one dostosowane do kontekstu organizacyjnego.

Powyższe zestawienia mogą prowadzić do konstatacji, że pozytywna ocena przełożonego, odnosząca się do jego komunikatywności i dostępności, a także sprawiedliwego formowania ocen, wiąże się zarazem z wysokimi ocenami innych aspektów pracy, w tym procedur. Daje to obraz wagi pozytywnych relacji na poziomie przełożony–podwładny dla poczucia szeroko pojętej satysfakcji z pracy[38].

W celu wykazania kolejnych współzależności postanowiliśmy wykonać dalsze korelacje poszczególnych zmiennych. Podobnie jak poprzednio zaprezentowane zostały jedynie wyniki znaczące statystycznie.

Prawdopodobnie im respondent zajmuje wyższą pozycję w ramach struktury organizacyjnej, w tym większym stopniu deklaruje wpływ na decyzje podejmowane wobec niego (korelacja 0,341). Jednocześnie trzeba podkreślić, że nie udało się ustalić zależności pomiędzy stażem pracy (zarówno w organizacji, na danym stanowisku, jak i w ogóle) a pozostałymi zmiennymi zawartymi w tabeli 21. Analiza wartości przedstawionych w tabeli skłania także do wniosku, że ci badani, którzy twierdzą, że procedury obowiązujące w firmie są dostosowane do specyfiki pracy, w większym stopniu skłonni są deklarować jasny podział obowiązków (0,368). Oznacza to, że stopień, w jakim procedury są – zdaniem respondentów – dostosowane do realiów panujących w ich miejscu pracy, wiąże się z klarownym podziałem zadań. Te dwie ostatnie zmienne pozostają także w związku ze wzrostem zadowolenia z pracy na przestrzeni ostatnich lat (odpowiednio 0,374 i 0,341). Na koniec warto podkreślić, że osoby bardziej zadowolone z pracy obecnie niż kiedyś oraz deklarujące sympatię wobec wykonywanej pracy skłonne są jednocześnie rekomendować miejsce swojego zatrudnienia innym (odpowiednio 0,543 i 0,550). Zależność ta pozwala podkreślić rolę zadowolenia z pracy w budowaniu pozytywnego wizerunku firmy przez pracowników w niej zatrudnionych.

[38] Oczywiście wymienione wyżej zmienne nawet w przybliżeniu nie stanowią kompletnego „tego", co określamy mianem „satysfakcji z pracy", natomiast niewątpliwie wchodzą w jej zakres.

Tabela 21

Korelacje wybranych opinii respondentów na temat warunków pracy (korelacja Spearmana[39]) – ocena wpływu na decyzje dotyczące badanych

Opinia/pytanie	Wskaźnik	Stanowisko zajmowane przez respondenta w miejscu pracy	Czy uważa Pan(i), że procedury obowiązujące w Pana(i) firmie są dostosowane do specyfiki Pana(i) pracy?	Czy uważa Pan(i), że w Pana(i) pracy istnieje jasny podział obowiązków i każdy wie, co do niego należy	Czy lubi Pan(i) swoją pracę?	Jak ocenia Pan(i) swoje zadowolenie na początku swojej pracy w firmie i obecnie?
1	2	3	4	5	6	7
Uważam, że mam wpływ na podejmowanie decyzji, które mnie dotyczą	wartość korelacji	**0,341**				
	istotność statystyczna	**0,000**				
	N	**153**				
Czy uważa Pan(i), że procedury obowiązujące w Pana(i) firmie są dostosowane do specyfiki Pana(i) pracy?	wartość korelacji	0,146				
	istotność statystyczna	0,072				
	N	153				
Czy uważa Pan(i), że w Pana(i) pracy istnieje jasny podział obowiązków i każdy wie, co do niego należy	wartość korelacji	–0,073	**0,368**			
	istotność statystyczna	0,371	**0,000**			
	N	153	**153**			

[39] Istotność statystyczna branych pod uwagę wartości korelacji na poziomie $p < 0,001$.

Tabela 21 cd.

1	2	3	4	5	6	7
Czy lubi Pan(i) swoją pracę?	wartość korelacji	0,170	0,243	0,151		
	istotność statystyczna	0,035	0,003	0,062		
	N	153	153	153		
Jak ocenia Pan(i) swoje zadowolenie na początku swojej pracy w firmie i obecnie?	wartość korelacji	0,203	**0,374**	**0,341**	**0,443**	
	istotność statystyczna	0,012	**0,000**	**0,000**	**0,000**	
	N	153	**153**	**153**	**153**	
Czy polecił(a) Pan(i) pracę w tej firmie swojemu znajomemu?	wartość korelacji	0,149	**0,398**	0,210	**0,550**	**0,543**
	istotność statystyczna	0,066	**0,000**	0,009	**0,000**	**0,000**
	N	153	**153**	153	**153**	**153**

Źródło: opracowanie własne.

4.9. Weryfikacja hipotez

W wyniku analizy materiału empirycznego można odnieść się do wspomnianych wyżej hipotez (por. s. 14).

H1 – pozytywna ocena przełożonego wiąże się z pozytywną oceną innych aspektów pracy, co ma dodatni wpływ na ogólne zadowolenie badanych z pracy.

Tę hipotezę udało się zweryfikować. Respondenci, którzy pozytywnie ocenili swoje relacje z przełożonym (sprawiedliwość oceny przez przełożonego, możliwość nieskrępowanego dostępu do szefa) skłonni byli także wyżej oceniać inne aspekty swojej pracy (możliwość wyrażenia opinii, dostosowanie procedur do realiów warunków pracy).

H2 – pozytywna ocena komunikacji z przełożonym wiąże się z możliwością wyrażenia własnej opinii.

Założenie zawarte w powyższej hipotezie także zyskało potwierdzenie w uzyskanych danych. Pozytywna ocena komunikacji z przełożonym wyraźnie korelowała z deklarowaną możliwością swobodnego wyrażenia własnej opinii w miejscu pracy. Świadczy to o zauważalnym wpływie przełożonego na postrzegany przez pracowników zakres swobody, jakim mogą się cieszyć w miejscu pracy.

H3 – najbardziej powszechną praktyką jest podejmowanie decyzji przez przełożonego bez konsultacji z podwładnym.

Zgromadzone dane nie pozwalają na stwierdzenie, że w badanych przez nas instytucjach zdecydowanie przeważa „model podejmowania decyzji przez przełożonego bez konsultacji z podwładnym". Dane pozwalają stwierdzić, że raczej przeważa „model mieszany", w ramach którego przełożony podejmuje decyzje po konsultacji z podwładnymi. Hipoteza ta została zatem sfalsyfikowana.

H4 – większość z respondentów uczestniczy w tworzeniu procedur bądź ma istotny wpływ na ich kształt.

Analiza statystyczna materiału empirycznego pozwala stwierdzić, że badani raczej nie uczestniczą w tworzeniu procedur, są o nich tylko informowani. Do rzadkości należy zespołowe generowanie procedur, w związku z czym nie można mówić o partycypacji pracowników w tym obszarze.

5. Zakończenie

Podsumujmy nasze analizy i wnioski z badań z punktu widzenia socjologii organizacji i zarządzania, czyli subdyscypliny socjologii, która zajmuje się społecznymi uwarunkowaniami procesów zarządzania oraz procesami tworzenia struktur i procedur zarządczych.

Współczesne organizacje podlegają **procesowi proceduralizacji**. Można wysunąć tezę, iż jest to dalszy ciąg procesu modernizacyjnego. Wpływ na to mają wartości uniwersalistyczne oparte na koncepcji racjonalnego działania, które nadal przeważa w dzisiejszym świecie biznesu. W okresie globalizacji, gdy przepływ idei pomiędzy odległymi krajami staje się kwestią krótkiego czasu (Bauman, 2002), również Polska jest poddana wpływom procesu globalizacji zarówno w gospodarce, kulturze, jak i w dziedzinie zarządzania. Istnieją tutaj wyraźne wpływy pewnych standardów ze szkół MBA oraz amerykańskich uczelni biznesowych, jak np. Harvard Business School (Hampden-Turner, Trompenaars, 1993/1998; Listwan, 1999; Borkowska, 2007; Armstrong, 2000; Strużyna, Dyduch, 2002). Nasze badania nad opisywanymi firmami pokazują ten proces zachodzący w różnych branżach i przy różnych uwarunkowaniach społecznych. Wprowadzanie procedur w postaci regulaminów pracy, metod rekrutacji i oceny pracowników, procedur wynagradzania i motywowania jest częścią procesu „uinżynierowienia" zarządzania zasobami ludzkimi. Pojęcie **uinżynierowienie**, tak jak je definiujemy na użytek naszych interpretacji danych, sprowadza się do tego, że procedury w organizacjach mają mieć charakter mierzalny, gdzie istotna dla ich zastosowania jest rzetelność pomiaru, jego planowość, a wszystko to ma prowadzić do efektywności działań (por. Alvehus, Spicer, 2012). Ocena pracownika powinna mieć charakter ilościowy, wobec zaś grup pracowników stosuje się metody statystyczne – tu średnia, dominanta, wartości krańcowe mają znaczenie w wyznaczaniu standardów oceny. Wystandaryzowane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiają „obiektywną ocenę", przy założeniu, że perspektywa partykularna nie ma znaczenia w codziennych działaniach pracowników współczesnych organizacji. Niektóre narzędzia zarządcze, takie jak badanie satysfakcji, kompas postaw, matryca postaw menedżerskich, diagram

kompetencji przywódczych, wskazują na wyraźnie tendencje uniwersalistyczne w zarządzaniu ludźmi. Pracownicy są porównywalni, ich cechy istotnościwe są bowiem identyczne, a cechy szczególne i indywidualne są akcydensami nieważnymi w wystandaryzowanym szablonie oceny postaw. Wyżej wymienione narzędzia wydają się stanowić część swoistego *panopticonu*, który z założenia pozwala kontrolować procesy pracy, ale dodatkowo stanowi także swoisty, często ukryty dla zaangażowanych podmiotów, system kontroli postaw, zachowań, perspektyw poznawczych, a nawet myślenia (zob. Merton, 1982). Ten swoisty ***panopticon*** wraz ze **standaryzacją narzędzi**, pociąga za sobą **standaryzację życia codziennego** w organizacji i **standaryzację pracy** (zob. Findlay, Newton, 1998; Townley, 1998). Standaryzacja narzędzi zarządzania ludźmi staje się pewnym powszechnikiem, występuje we wszystkich badanych organizacjach (zob. rys. 7. *Diagram integracyjny*).

Standaryzacja wiąże się także z formalizowaniem życia codziennego i procesów pracy. Formalizacja z kolei prowadzi do pewnych ograniczeń w interakcjach pomiędzy zwierzchnikami i podwładnymi. Interakcje są pozbawione spontaniczności, uregulowane, co z kolei nakłada pewne ograniczenia na podmiotowe działania podwładnych. Władza, w postaci uinżynierowienia interakcji, objawia się zatem również w prowadzonych w organizacjach rozmowach i spotkaniach[40].

Każda zmiana organizacyjna powinna być planowana, łącznie z projektowaniem udziału tzw. czynnika ludzkiego i/lub grupowego. Zatem uinżynierowienie dotyczy także społecznych aspektów funkcjonowania organizacji.

Uinżynierowieniu zaczyna podlegać również stopniowo kultura organizacyjna. Firmy wyznaczają zestawy wartości, które mają wskazywać standardy zachowań. Standaryzacja zachowań następuje zatem poprzez zarządzanie wartościami, które z wartości oficjalnie deklarowanych mają stać się odczuwanymi. Systemy wartości stanowią spójną i logiczną całość, która prowadzi pracowników od postaw i zachowań w stosunku do klienta do ich stanowiska pracy. Trudno znaleźć tu miejsce na wartości zewnętrzne wobec tego systemu. System obudowuje symbolicznie i proceduralnie podmiotowość pracownika, która ma „zanurzyć się" w całości w strumień działań organizacyjnych, prowadzących do sukcesu na poziomie organizacji, czyli do „osiągania doskonałych wyników" oraz do sukcesu indywidualnego, gdzie chodzi o „rozwój siebie poprzez dawanie

---

[40] Tak o relacjach władzy i interakcji pisze D. Rancew-Sikora (2013: 20): „*Władzę uważać zatem będę tutaj za uprawnione, oparte na organizacyjnych »regułach« utrudnienie interakcji, które zatrzymuje jej twórczy potencjał i powoduje »wypadnięcie« jednej lub obu ze stron z gry przez formalne odebranie im możliwości pełnego udziału lub skłonienie uczestników do rezygnacji z angażowania się w wymianę wzajemnie rozumiejących gestów. Władza to także możliwość selektywnego utrwalania i zapominania (wyciszania) znaczenia potencjalnie wywrotowych interakcji*". W niektórych organizacjach kontrola pracowników może przyjmować formę „finansjalizacji" (*financialization*), tzn. przeliczania czasu pracy na zyski przynoszone firmie i w konsekwencji własnej karierze (Alvehus, Spicer, 2012).

tego, co najlepsze". Konkursy, np. dotyczące ulepszania jakości, służą wzbudzaniu ducha rywalizacji i pokazują tę wartość jako bardzo istotną w kulturze organizacyjnej.

Zachowania pracownicze obudowane są symbolicznie. **Język kultury organizacyjnej** staje się matrycą pojęć i kategorii, poprzez którą pracownik powinien (z punktu widzenia ich twórców) widzieć świat organizacyjny. Pojawiają się **hasła** i **akronimy** (osią kulturową firmy B jest sformułowanie „*Sense and Simplicity*"), które wchodzą w zakres **języka kultury organizacyjnej współczesnych korporacji** lub **firm je naśladujących** (np. w firmie B akronim BEST jest skrótem od Business Excellence through Speed and Teamwork). Język ma budować schematy działań organizacyjnych, upraszczać same procesy w odbiorze pracowników i ułatwiać im ich zrozumienie. Jest też pełen sformułowań angielskich, które nadają im specjalnego znaczenia w polskim kontekście kulturowym. Język ten kojarzony jest z postępem i nowoczesnością, choć z drugiej strony pokazuje także dominację pewnej kultury i sposobu myślenia o organizowaniu ludzi i ich pracy. Jest to kultura racjonalności, uniwersalizującej standaryzacji, nastawienia na zysk i szybkość oraz efektywność działań (por. Konecki, 2006b; Zbiegień-Maciąg, 2008).

Proceduralizacja często **powoduje odpersonalizowanie kontaktów międzyludzkich**. Procedury zastępują niejednokrotnie potrzebę komunikowania. Są punktem odniesienia eliminującym nierzadko takie procesy komunikacyjne, jak negocjacje, wspólne dochodzenie do definicji sytuacji czy perswadowanie. Proceduralizacja powoduje także zmianę sposobów komunikowania, odbywa się ono poprzez przesyłanie dokumentów, telekonferencje i korespondencję e-mailową. Kontakt bezpośredni w tego typu komunikacji jest także zminimalizowany.

Jednak nie zawsze dzieje się tak, że wdrożenie procedur i uinżynierowienie zarządzania ludźmi pozbawia organizacje możliwości ujawniania się działań podmiotowych, niekoniecznie zgodnych z duchem procedur. Wyniki naszych badań dowodzą, że procedury mogą być zasłoną dla realnego sprawowania władzy za pomocą ręcznego sterowania. Władza oparta jest wtedy na wywoływaniu strachu u podwładnych, a procedury są narzędziem kontroli z jednej strony, z drugiej zaś okazuje się, że menedżerowie mogą działać niezależnie od nich (zob. Prus, 1999). Oczywiście mogą to czynić tylko ci, którzy dysponują realną władzą. Ponadto należy podkreślić **instrumentalno-społeczne użycie procedur. Stają się one zasobem dla interakcji i nie są już dominującym dyskursem organizacyjnym**. Mogą służyć np. **celom prezentacyjnym**. Ich istnienie pokazuje, że organizacja jest nowoczesna, gdy punktem odniesienia są wielkie korporacje i wielcy liderzy organizacyjni. Procedury są często tworzone oddolnie z inicjatyw pracowników. Wówczas pracownicy ci mają wpływ na ich kształt, choć zwykle korzysta się z przykładów już istniejących procedur w innych firmach, zazwyczaj korporacjach.

Procedury mogą też być kontestowane lub „ironizowane". Pracownicy stosując się do nich oficjalnie (wypełniają je na papierze) niekoniecznie podporządkowują się im w rzeczywistości. Definicje sytuacji pracowników, ich interpretacje, mają decydujący wpływ na faktyczne korzystanie z procedur (por. Konecki, 2006a). Zatem definicje sytuacji i wolne działania pracowników mogą ponownie upodmiotowić „dyskurs proceduralny", który może z zewnątrz organizacji wyglądać na dominujący i odpersonalizowany, jednak faktycznie jest znacząco przekształcany poprzez negocjacje i reinterpretacje jego zasad.

Badania ilościowe prowadzone w ramach naszego projektu pokazują, że pracownicy mają znikomy wpływ na tworzenie procedur. Jest to współczesny trend zarządzania w organizacjach. Wydaje się, że tylko **oświeceni eksperci** mogą tworzyć procedury (specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi, naukowcy, konsultanci), nie mogą zaś tego robić szeregowi pracownicy. Nie oznacza to jednak wcale, że pracownicy są kontrolowani w pełni przez procedury. Mogą one być powodem irytacji i zmęczenia, jeśli chodzi o wypełnianie koniecznych dokumentów, ale też obiektem określonych interpretacji ich znaczenia, kontestowania, manewrowania danymi, itp. Procedury podlegają pewnym grom organizacyjnym, grają nimi menedżerowie, ale także pracownicy. Podlegają one zatem procesom „negocjacyjnym", pracownicy są w stanie zmienić ich przeznaczenie i znaczenie. Procedury stają się w ten sposób obiektami oswajanymi i wdrażanymi do ludzkiego świata organizacji.

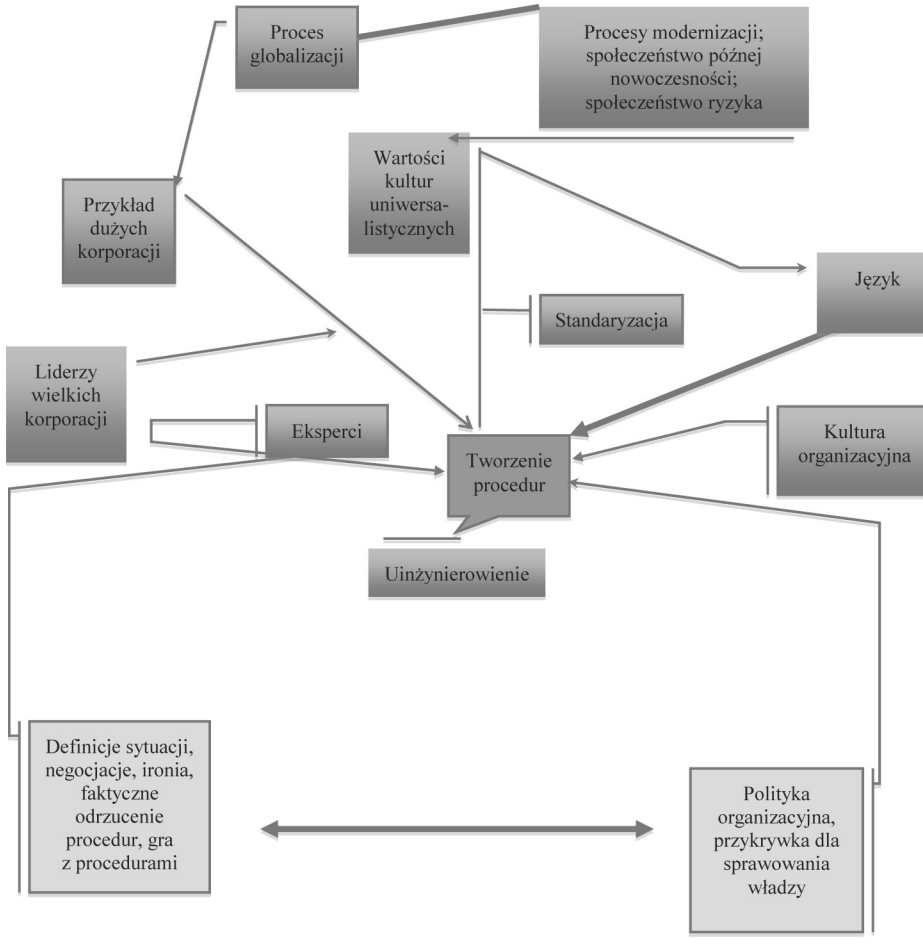
Nacisk na tworzenie procedur i ich mnożenie we współczesnych organizacjach zdaje się wynikać z pewnych cech późnej nowoczesności (Giddeens, 2001; Beck, 2002; zob. Makowski, 2012, wywiad z Zygmuntem Baumanem). Późna nowoczesność charakteryzuje się **nieprzejrzystością życia społecznego**, a mamy z nią do czynienia w Polsce. Nieprzejrzystość władzy w organizacjach jest tego przykładem. Nie wiemy dokładnie, czyje interesy „reprezentują procedury", by sprawę wyjaśnić i objaśnić tworzy się następne procedury, które kontrolują te już istniejące. W świecie społecznym, jak i w samych organizacjach, spotykamy się z nieprzejrzystością władzy. W takiej sytuacji poczucie bezpieczeństwa jednostki jest zagrożone. „Nieprzejrzystość świata społecznego" daje znać o sobie w sytuacji konstruowania tożsamości. Ze względu na krzyżujące się oddziaływania różnych idei, często sprzecznych ze sobą, ciągle musimy definiować siebie na nowo, szczególnie w organizacyjnym subsystemie władzy. Tożsamość jest nieskończonym projektem, nad którym menedżerowie muszą pracować. Procedury oferują pewien sposób na pracę nad tą tożsamością – jest to praca nad stabilnością naszych tożsamości, dająca możliwość podtrzymania, choćby chwilowego, naszych aktualnych pozycji w organizacjach i/bądź władzy. Praca nad tożsamością dzięki wykorzystaniu procedur może dać nam poczucie bezpieczeństwa ontologicznego, które staje się tak istotne w społeczeństwie późnej nowoczesności.

Dzieje się tak również z powodu innej cechy późnej nowoczesności, a mianowicie doświadczania **nowych form ryzyka na masową skalę**. Gospodarki, ale także rynki finasnowe, są powiązane ze sobą na całym świecie, w każdej chwili nasze firmy, inwestycje, miejsca pracy mogą być zagrożone spadkiem sprzedaży lub nawet bankructwem (patrz także następna cecha, **globalizacja** świata). Podlegamy ryzyku „na masową skalę" wszyscy – zarówno pracodawcy, menedżment, jak i pracobiorcy. Ryzyko to pozostaje poza naszą możliwością kontroli.

Łączy się to także z **globalizacją**, niezwykłą komplikacją korelacji globalnych sieci powiązań. Globalizacja to także wpływy dominujących kultur, które rozprzestrzeniając swoje wartości i style pracy docierają także do Polski. Mimo że Polska jest „zapóźniona" modernizacyjnie w stosunku do innych krajów zachodnich (np. jeśli **chodzi o zaufanie i akceptację wobec złożonych systemów technicznych**, jest to także cecha później nowoczesności), to jednak przyjmowanie nowinek zarządczych jest w niej powszechne. Mody związane np. z *coachingiem*, *mentoringiem*, *konsultingiem* personalnym rozprzestrzeniają się i generalnie można powiedzieć, że zarówno te techniki zarządcze, jak i procedury z nimi związane są próbą stworzenia kokonu ochronnego zarzadzającym i zarządzanym. Dają im one poczucie bezpieczeństwa, są pewną psychologiczną ochroną, kiedy w sytuacji permanentnego ryzyka jednostka pragnie uzyskać pełną kontrolę i skupić się na pracy tu i teraz, jeśli tak trudno jest planować i przewidywać przyszłość. Wiara w procedury przypomina tutaj wręcz pewną formę parareligii[41], kiedy planowanie karier i związane z nimi ewentualne zmiany tożsamości oraz wytworzenie nowego systemu znaczeń dokonują się coraz częściej w organizacjach biznesowych. „Wiara w procedury zdaje się działać cuda".

Warunki wytwarzania procedur, w tym proces uinżynierowienia, przedstawione zostały na poniższym diagramie intergracyjnym (rys. 7).

[41] Parareligijne podejście występuje np. w niektórych psychoterapiach czy w różnych kulturach korporacyjnych, gdzie dokonuje się badań nad znaczeniami życia i tożsamości jednostki (Greil, Robbins, 1994; zob. także Greil, Rudy, 1984, którzy piszą o tzw. Organizacjach Transformujących Tożsamość). Organizacje te bez względu na to, czy przypisują sobie cechy organizacji religijnych, czy nie, wykazują pewne cechy religii i praktyk religijnych. Procedury mają często charakter rytualny i wytwarzają pewną organizacyjną parareligię, jednostka bowiem indywidualnie definiuje dzięki nim to, co jest istotne dla niej, z tych spraw i znaczeń podstawowych, nad którymi pracuje, np. w *coachingu* nad zmianą tożsamości lub nad rozumieniem sensu życia i pracy oraz swojej jaźni, natomiast w zarządzanej kulturze organizacyjnej jednostka znajduje ważne dla jej tożsamości wartości.



Rys. 7. Diagram integracyjny. Warunki wytwarzania procedur ZZL
Źródło: opracowanie własne

6. Bibliografia

Alvehus Johan, Spicer Andre (2012), *Financialization as a strategy of workplace control in professional service firms*, „Critical Perspectives on Accounting", 23: 497–510.

Armstrong Michael (2000; 2002; 2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Bauman Zygmunt (2000), *Globalizacja i co z tego dla ludzi wynika*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Beck Ulrich (2002), *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Borkowska Stanisława (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość*, Wolters Kluver, Warszawa.

Brilman Jean (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tłum. Krystyna Bolesta-Kukuła, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Bukowski Marek (2005), *Zintegrowane zarządzanie rozwojem kompetencji pracowniczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3–4.

Businessbals (2009), *Conscious Competence Learning Model* (internet) http://businessbals.com/consciouscompetencelearningmodel.htp (dostęp: 31.10.2011).

Carrero Virginia, Peiro Jose M., Salanova Marisa (2000), *Studying radical organizational innovation through grounded theory*, „European Journal of Work and Organizational Psychology", 9 (4): 489–514.

Charmaz Kathy (2006), *Constructing Grounded Theory*, Sage, London.

Chomczyński Piotr (2004), *Silna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa a reprodukcja dominujących postaw i wartości kierownictwa*, [w:] Sławomir Partycki (red.), *Człowiek a rynek*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.

Chomczyński Piotr, Czapla Aneta (2007), *Silna kultura organizacyjna a zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Krzysztof Konecki, Piotr Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Czarnecki Jerzy S. (2011), *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Czerska Małgorzata, Szpitter Agnieszka (2010), *Wstęp*, [w:] Małgorzata Czerska, Agnieszka Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa: 5–6.
Dejnaka Agnieszka (2003), *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
Dołhasz Magdalena, Fudaliński Janusz, Kosala Małgorzata, Smutek Halina (2009), *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Drucker Peter F. (2004), *Zawód menadżer*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Konstancin-Jeziorna.
Findlay Patricia, Newton Tim (1998), *Re-framing Foucault: The case of Performance Appraisal*, [w:] Alan McKinlay, Ken Starke (eds.), *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage, London.
Gagliardi Pasquale (1990), *Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life*, [w:] Pasquale Gagliardi (ed.), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Walter de Gruyter, Berlin.
Giddens Anthony (2001), *Nowoczesność i tożsamość. „Ja" i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
Glaser Barney (1978), *Theoretical Sensitivity*, The Sociology Press, San Francisco.
Glaser Barney, Strauss Anselm L. (1967), *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
Grajewski Piotr (2010a), *Elastyczność i procesowość*, [w:] Małgorzata Czerska, Agnieszka A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa: 128–136.
Grajewski Piotr (2010b), *Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości*, [w:] Małgorzata Czerska, Agnieszka A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa: 115–127.
Greil Arthur L., Robbins Thomas (eds.), (1994), *Between the Sacred and the Secular*, Conn.: JAI., Greenwich.
Greil Arthur L., Rudy David (1984), *Social cocoons: encapsulation and identity transformation organizations*, „Sociological Inquiry", 54: 260–278.
Griffin Ricky W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
Griffin Ricky W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Hałas Elżbieta (1990), *Biografia a orientacja symbolicznego interakcjonizmu*, [w:] Jan Włodarek, Marek Ziółkowski (red.), *Metoda biograficzna w socjologii*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa–Poznań.
Hampden-Turner Charles, Trompenaars Alfons (1993/1998), *Siedem kultur kapitalizmu – USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
Hatch Mary Jo (1995), *Organization Theory*, Oxford Press, London.
Hatch Mary Jo (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Hirschfeld Rachel, Smith J., Trower P., Griffin C. (2005), *What do psychotic experiences mean for young men? A qualitative investigation*, „Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice", 78: 249–270.
Hofstede Geert (1980a), *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills.
Hofstede Geert (1980b), *Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad?*, „Organizational Dynamics", 10 (Summer): 42–63.
Hofstede Geert (1997), *Cultures and Organizations. Software of Mind*, McGraw-Hill, New York.
Hofstede Geert (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Iacocca Lee (2007), *Iacocca – autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa.
Janowska Zdzisława (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Januszek Henryk, Sikora Jan (1998), *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
Jaques Elliott (1952), *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York.
Jończak Magdalena, Woźny Aneta (2011), *Trendy HRM w Polsce*. Raport Deloitte Polska.
Jurkowski Ryszard (2000), *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
Kaźmierczak Artur, Sowińska-Bonder Katarzyna (2007), *ZZL Trends in Poland: Current State and Development Plans of the ZZL Function in Poland*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1: 115–126.
Konecki Krzysztof (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*. *Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Konecki Krzysztof (2000), *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, [w:] Antoni Ludwiczyński (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkim*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
Konecki Krzysztof (2002a), *Tożsamość organizacyjna*, [w:] Krzysztof Konecki, Piotr Tobera (red.), *Szkice z socjologii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Konecki Krzysztof (2002b), *Wstęp*, [w:] Krzysztof Konecki, Piotr Tobera (red.), *Szkice z socjologii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź: 7–12.
Konecki Krzysztof (2006a), *Procesualne ujęcie organizacji. Interpretatywna socjologia organizacji i zarządzania*, [w:] Krzysztof T. Konecki, Beata Glinka (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Konecki Krzysztof (2006b), *'Reproduction of Organizational Culture. What Does Organizational Culture Recreate'*, „Problems and Perspectives in Management", 4, 4: 26–41.
Konecki Krzysztof (2007), *Procesualne ujęcie organizacji. Organizacje, struktury, procesy i tożsamość*, [w:] Konecki Krzysztof, Piotr Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Konecki Krzysztof (2008), *Economic Sociology as a Sociology of Economic Action*, [w:] Alojzy Nowak, Beata Glinka, *Management: Qualitative And Quantitative Research*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
Konecki Krzysztof, Chomczyński Piotr (2007), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Konecki Krzysztof, Tobera Piotr (red.), (2002), *Szkice z socjologii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Korporowicz Leszek (red.), (1997), *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
Kostera Monika (2012), *Etnografia organizacji*, [w:] Krzysztof Konecki, Piotr Chomczyński (red.), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa: 73–77.
Kostera Monika, Kownacki Stanisław, Szumski Adrian (1998), *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
Koźmiński Andrzej, Piotrowski Włodzimierz (red.), (1998), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
Koźmiński Andrzej, Piotrowski Włodzimierz (red.), (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
Krupińska Grażyna, Stobińska Katarzyna (1997), *Konfucjański dynamizm, czyli zarządzanie kulturą w korporacji ponadnarodowej*, „Personel", 3: 32–34.

Kubczak Anna (2007), *Wpływ zewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Krzysztof Konecki, Piotr Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Łazicki Artur i in. (2011), *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem: techniki Lean Management i Kaizen*, Wiedza i Praktyka, Warszawa.

Lichtarski Jan (1997), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław.

Liker Jeffrey K. (2005), *Droga Toyoty. 14 zasad wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Listwan Tadeusz (1999), *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1–2: 33–50.

Listwan Tadeusz (red.), (2006), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Makowski Jarosław (2012), *Innego końca świata nie będzie. Wywiad z Zygmuntem Baumanem*, „Tygodnik Powszechny", 51 (16 grudnia).

Marciniak Jarosław (2006), *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Maslow Abraham (2009), *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Masłyk-Musiał Ewa (1999), *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Masłyk-Musiał Ewa (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Masłyk-Musiał Ewa (2001), *Społeczeństwo i organizacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Masłyk-Musiał Ewa (2011), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Mączyński Jerzy (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.

McKenna Eugene, Beech Nic (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & S-ka, Warszawa.

Merton Robert K. (1982), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Morgan Gareth (1997), *Obrazy organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Morgan Gareth (2001), *Wyobraźnia organizacyjna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Nogalski Bogdan (2010), *Lean Management*, [w:] Małgorzata Czerska, Agnieszka A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa: 300–320.

Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.

Ortner Sherry B. (1973), *On key symbols*, „American Anthropologist", No 75.

Parsons Talcot (1951), *Toward a General Theory of Action*, Harper and Row, New York.

Pawłowska Beata (2002), *Wartości i normy jako elementy kultury organizacyjnej na przykładzie firmy Amway Corporation*, „Przegląd Socjologiczny" [Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź], t. LI/2,

Pawłowska Beata (2004), *Typy kultury organizacyjnej na przykładzie firmy marketingu bezpośredniego*, „Humanizacja Pracy" [Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock], 6 (222), (XXXVII).

Pawłowska Beata (2007), *Wpływ wewnętrznych zmiennych strukturalnych na zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Krzysztof Konecki, Piotr Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Pawłowska Beata (2011), *Network marketing. Kulturowe i osobowościowe wyznaczniki uczestnictwa w Amway*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Peters Waterman (1982), *In Search of Excellence. Lessons from American's Best-Run Companies*, Harper and Row, New York.
Piotrkowski Kazimierz (2006), *Organizacja i zarządzanie*, ALMAMER, Warszawa.
Pocztowski Andrzej, Buchelt Beata (2008), *Trendy i problemy występujące w zarządzaniu zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1.
Pocztowski Andrzej, Urbaniak Bogusława (2006), *Trends in human resource management – Poland*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 6: 105–113.
Polanyi Michael (1958), *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London.
Prus Robert (1994), *Doing Everyday Life: Ethnography as Human Lived Experience (Co-edited collection, with Mary Lorenz Dietz and William Shaffir)*, Copp Clark Longman, Toronto, Ontario.
Prus Robert (1996), *Symbolic Interaction and Ethnographic Research: Intersubjectivity and the Study of Human Lived Experience*, State University of New York Press. Albany, New York.
Prus Robert (1999), *Beyond the Power Mystique. Power as Intersubjective Accomplishment*, State University of New York Press, New York.
Prus Robert, Dawson Lorne (1993), *Interactionist ethnography and postmodernist discourse: affinities and disjunctures in approaching human lived experience*, „Studies in Symbolic Interaction", 15: 147–177.
Rancew-Sikora Dorota (2013), *Dyskurs i interakcja – problem trafnego wyboru kontekstu do interpretacji rozmów*, „Przegląd Socjologii Jakościowej", 9, 1: 12–31 [dostęp10.04.2013] Dostępny w Internecie: http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume21/PSJ_9_1_Rancew-Sikora.pdf.
Robbins Stephen P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
Rutkowski Janusz (1999), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa a marketing*, [w:] *Tożsamość niedoceniona wartość przedsiębiorstwa, materiały z Ogólnopolskiej Konferencji w Międzyzdrojach*, Centrum Rozwoju Biznesu, Szczecin.
Schein Edgar (1984), *Coming to a new awareness of organizational culture*, „Sloan Management Review", 25, 2 (Winter): 3–16.
Schein Edgar (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London.
Schein Edgar (1990), *Organizational Culture*, „American Psychologist", 45, 2: 109–119.
Siehl Caren, Martin Joanne (1984), *The Role of Symbolic Management: How Can managers Effectively Transmit Organizational Culture?,* [w:] James G. Hunt, Dian-Marie Hosking, Chester A. Schriesheim, Rosemary Steward (ed.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, Pergamon, New York: 227–239.
Sikorski Czesław (1998), *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Sikorski Czesław (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
Smircich Linda (1983), *Concept of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly", 3.
Stake Robert E. (1980), *The Case Study Method in Social Inquiry*, [w:] Helen Simons (ed.), *Towards a Science of the Singular: Essays about Case Study in Educational Research and Evaluation*, University of East Anglia, Norwich.
Strauss Anselm L., Corbin Juliet (1990), *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory. Procedures and Techniques*, SAGE Publications, California.
Strumiłło Jędrzej (2010), *Koncepcja TQM*, [w:] Małgorzata Czerska, Agnieszka A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa: 148–159.
Strużyna Janusz (2005), *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
Strużyna Janusz (2008), *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice.

Strużyna Janusz, Dyduch Wojciech (2002), *Zarys budowania kapitału całkowitego firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 5: 11–26.

Strużyna Janusz, Ingram Tomasz, Majowska Magdalena (2009), *Relacje pomiędzy klientami, pracownikami i departamentem ZZL: podejście ewalucyjne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2: 65–83.

Szałkowski Adam (2005), *Podejście sytuacyjne w zarządzaniu personelem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 4.

Szczepańska Katarzyna (1998), *Kompleksowe zarządzanie jakością TQM*, Alfa-Wero Sp. z o.o., Warszawa.

Szpitter Agnieszka A. (2010), *Szkoła klasyczna (mechanistyczna)*, [w:] Małgorzata Czerska, Agnieszka A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa: 30–74.

Townley Barbara (1994), *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*, Sage, London.

Townley Barbara (1998), *Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources*, [w:] Alan McKinlay, Ken Starkey (eds.), *Foucault, Management and Organization Theory*, Sage, London.

Warnecke Hans-Jurgen (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Wojnarowska Małgorzata (2010), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] Małgorzata Czerska, Agnieszka A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Yin Robert K. (1993), *Applications of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Zbiegień-Maciąg Lidia (1999), *Kultura w organizacjach. Identyfikacja kultur znanych firm*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg Lidia (2008), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

7. Spis tabel, rysunków i wykresów

Tabela 1. Procedury z zakresu polityki personalnej w Firmie A 27
Tabela 2. Opinie pracowników na temat ograniczeń związanych z obowiązującymi w firmie procedurami a typ organizacji 157
Tabela 3. Sposób tworzenia procedur 159
Tabela 4. Płeć badanych ze względu na miejsce zatrudnienia 162
Tabela 5. Stanowiska badanych ze względu na miejsce pracy 163
Tabela 6. Wykształcenie badanych ze względu na miejsce pracy 164
Tabela 7. Wartości realizowane w firmie a satysfakcja z pracy 165
Tabela 8. Wartości realizowane w firmie a polecanie pracy znajomym 166
Tabela 9. Zadowolenie z pracy w zależności od organizacji 167
Tabela 10. Poczucie sprawiedliwej oceny przez przełożonego a odczuwana możliwość wyrażenia własnej opinii przez badanych 168
Tabela 11. Sposoby komunikacji w badanych firmach 169
Tabela 12. Sposoby komunikacji badanych. 171
Tabela 13. Poczucie wpływu na proces decyzyjny w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa. 172
Tabela 14. Sposoby podejmowania decyzji przez przełożonych w zależności od badanej organizacji 173
Tabela 15. Opinie pracowników na temat ograniczeń związanych z obowiązującymi w firmie procedurami a typ organizacji 175
Tabela 16. Wpływ na tworzenie przez badanych przepisów, instrukcji, procedur 176
Tabela 17. Miejsce tworzenia procedur 177
Tabela 18. Sposób tworzenia procedur 178
Tabela 19. Uczestnictwo w tworzeniu procedur 179
Tabela 20. Korelacje wybranych opinii respondentów na temat warunków pracy (korelacja Spearmana) – kwestia komunikatywności i dostępności przełożonego . . . 181
Tabela 21. Korelacje wybranych opinii respondentów na temat warunków pracy (korelacja Spearmana) – ocena wpływu na decyzje dotyczące badanych 184

Rysunek 1. Proces powstawania procedur 83
Rysunek 2. Działania podejmowane podczas realizacji procesu szkolenia 85
Rysunek 3. Działania podejmowane podczas realizacji procesu tworzenia nowego stanowiska 85
Rysunek 4. Proces standaryzacji procedur 90
Rysunek 5. Diagram 1 – Staż ogólny badanych firm 124
Rysunek 6. Diagram 2 – Staż lokalny badanych firm. 124
Rysunek 7. Diagram integracyjny. Warunki wytwarzania procedur ZZL 192

Wykres 1. Jak ocenia Pan(i) własne zadowolenie na początku swojej pracy w firmie i obecnie (w %)? 167
Wykres 2. Sposoby komunikacji w badanych firmach 170
Wykres 3. Miejsce tworzenia procedur. 177