

Strategia personalna organizacji a jej postrzeganie i reakcja na nią pracowników

Grażyna Bartkowiak, prof., Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania,
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

1. Wprowadzenie

Celem mniejszego artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na pytania: jak jest postrzegana określona strategia personalna realizowana przez zarząd firmy oraz czy istnieje bezpośrednia zbieżność między określonym rodzajem stosowanej strategii a zachowaniami pracowników stanowiącymi reakcją na wspomnianą strategię? Strategia personalna oznacza takie działanie firmy, które charakteryzuje się następującymi właściwościami bądź dąży do realizacji następujących celów:

- jest połączona ze strategią przedsiębiorstwa,
- charakteryzuje ją systemowe ujęcie polityki personalnej,
- kładzie nacisk na kształcenie i rozwój,
- przyczynia się do tworzenia warunków do wielostronnego komunikowania się pracowników,
- uwzględnia w ocenianiu pracowników ich kreatywność i rozwój,
- zajmuje się kształtowaniem kultury organizacyjnej, dokonywaniem w niej stosownych zmian tak aby rozwijać zaufanie, otwartość, pomysłowość i tolerancję błędów pracowników,
- dąży do redundacji kompetencji pracowników i zespołów [Stankiewicz, Kwiatkowski, 2003, s. 39].

Artykuł złożony jest z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. W pierwszej z nich autorka prezentuje aktualne tendencje w rozwoju strategii personalnych (np. zarządzanie wiedzą) i rodzaje strategii personalnych realizowanych w praktyce gospodarczej. Druga część opracowania poświęcona jest omówieniu warsztatu badawczego autorki i uzyskanym w wyniku jego zastosowania rezultatom.

Wśród atutów nowoczesnego przedsiębiorstwa można wymienić kulturę organizacji, szczególne kompetencje organizacji, kapitał intelektualny, reputację firmy, style kierowania ludźmi. Te właśnie atrybuty stają się źródłem przewagi konkurencyjnej niepowtarzalności firmy. W ten sposób zmienia się podejście do rozumienia w firmie aktywów, które stanowią o jej zdolności do szybkiego przystosowania się do turbulentnego otoczenia [Grudzewski, Hejduk, 2002, s. 13].

Przedsiębiorstwa nastawione na przyszłość muszą więc koncentrować się na rozwijaniu metod zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w środowisku inteligentnej organizacji.

W takiej organizacji najistotniejsze stają się jej niematerialne zasoby, wiedza pozostająca w dyspozycji specjalistów, sprzyjająca rozwojowi kapitału intelektualnego kultura organizacyjna, prawdziwe partnerskie relacje interpersonalne oraz innowacyjne podejście do tworzenia wartości dodanej.

Zdaniem Edwina i Melone [2001, s. 71] imperatywami działania takiej organizacji stają się potrzeby inteligentnego klienta, działające jak najbardziej skuteczny motyw twórczego myślenia.

Wzrost znaczenia wiedzy w procesach gospodarowania zasobami wywołuje również konieczność odmiennego niż dotychczas postrzegania hierarchii władzy w przedsiębiorstwach. W centrum zainteresowania znajduje się obecnie nie kapitał finansowy (który powinien być łatwo dostępny), lecz kapitał intelektualny, a właściciele — posiadacze kapitału wiedzy — są ludźmi mającymi odpowiednie kwalifikacje, umiejętności i zdolności.

W związku z tym tradycyjne taylorowskie rozumienie roli pracownika, od którego wymaga się całkowitego podporządkowania poleceniom przełożonego, przestaje powoli przystawać do nowej rzeczywistości¹.

Od pracowników, ludzi wysoko wykwalifikowanych, wymaga się, aby aktywnie uczestniczyli w organizowaniu procesów pracy. Taka sytuacja wymaga innego niż dotychczas nastawienia przełożonego do podwładnych. Rola przełożonych powinna sprowadzać się raczej do godzenia indywidualizmu pracowników, rozpoznawania ich dążeń i aspiracji, zachęcania do współdziałania w zespole, pobudzania i utrzymywania woli osiągnięć. Stan ten można między innymi osiągać przez znane i popularne już w koncepcjach motywowania do pracy *job enrichment* i *job enlargement*, a więc poszerzanie odpowiedzialności, zwiększanie zakresu uprawnień, autonomii w pracy i powierzania coraz bardziej ambitnych celów.

Motywowaniu podwładnych nade wszystko służy obdarzanie pracowników dużym kredytem zaufania, który staje się kluczem do wykorzystania potencjału intelektualnego, tkwiącego w pracownikach, a więc jednocześnie kluczem do sukcesu firmy.

Tak więc rolę menedżera można porównać do roli trenera sportowego, który dobiera zawodników, określa propozycje i przedstawia strategię klubu sportowego [Teneta-Skwiercz, 2003]. Oczekiwania te nie oznaczają, że narzuca on pracownikom sposób wykonywania zadań, a jedynie zapewnia odpowiednie warunki pracy. Źródłem wiedzy w takim przedsiębiorstwie jest bowiem wiedza fachowa, a nie formalne mianowanie i tytuły. W praktyce kreowanie tak nakreślonej sytuacji jest niezmiernie trudne. W przedsiębiorstwach występuje bowiem silna konkurencja osobista, pojawia się dążenie do władzy. Pracownicy niechętnie dzielą się wiedzą, uważając, że właśnie wiedza zapewnia władzę. Nie zawsze też wykazują wolę, aby korzystać z wiedzy innych. Tak więc dobra współpraca osób utrudniona jest wskutek występowania zjawisk mikropolitycznych [Probst, Knaese, 1998], co oznacza działa-

¹ Por. Ch. Handy, 1998.

nie, mające na celu forsowanie swoich osobistych celów przez zawieranie koalicji z osobami pochodzącymi z organizacji lub jej otoczenia.

Z drugiej strony w praktyce gospodarczej funkcjonuje jeszcze inne oblicze organizacji. Nie budzi zaskoczenia teza, że we współczesnych organizacjach pogłębiają się tendencje do instrumentalnego traktowania pracowników niezależnie od faktu, że współczesna teoria wiele miejsca poświęca zagadnieniu rozwoju kapitału ludzkiego i partycypacji pracowników w zarządzaniu². Eksploatatorskie tendencje instrumentalnego traktowania pracowników nie są czymś nowym, występowały zarówno w okresie taylorowskim, u zarania powstania naukowego zarządzania, jak i na każdym etapie rozwoju organizacji, w epoce industrialnej, jak i postindustrialnej.

Wątek organizacji jako narzędzia dominacji pojawia się w nauce począwszy od wyzysku kapitalistycznego Karola Marksa, przez Maxa Webera (typologia dominacji), aż po czasy współczesne. (Robert Michels — oligarchiczne tendencje w organizacji; Pierre Bourdieu — przemoc symboliczna; Michael Foucault — dyskurs władzy; postmoderniści: J. F. Lyotard, R. Rorty, Z. Bauman; antyglobaliści — N. Chomsky, T. Hayter, S. George)³.

W zdehumanizowanej organizacji, zarządzanej niehumanistycznie wyróżnić można kilka tendencji zmian struktury społecznej, które tworzą w efekcie dość nietypowy scenariusz. Są to:

- podążanie instytucji w kierunku instytucji totalnej,
- patologiczne uzależnianie od organizacji,
- zanik kapitału społecznego w organizacjach i społeczeństwie.

Zdaniem Goffmana [1957] instytucje totalne są takim rodzajem organizacji społecznych, które znacznie ograniczają wolność jej członków i zmiernają do stworzenia własnego wyizolowanego świata z barierami fizycznymi i symbolicznymi, wyraźnie oddzielającymi od otoczenia. Również w opinii Sułkowskiego organizacje gospodarcze stają się coraz bardziej zamkniętymi instytucjami ze względu na fakt, że presja materialna zmusza pracowników do pozostawania w nich. Całe życie organizacyjne jest podporządkowane władzy, która dysponuje możliwościami ograniczenia wolności pracowników. Organizacja dąży do zhierarchizowania, poddania życia organizacyjnego ścisłym regułom i harmonogramom. Natomiast między kadrami kierowniczą a pozostałymi pracownikami występuje antagonizm, który wynika ze sprzecznych interesów i wzajemnie wrogich stereotypów [Sułkowski, 2003, s. 128].

Kolejnym wzbudzającym niepokój przejawem dehumanizacji organizacji jest patologiczne uzależnienie pracowników od organizacji⁴. Przedsiębiorstwa stają się takimi miejscami, które narzucają percepcję rzeczywistości, tworzą tzw. pułapki sukcesu, polegające na swoistym złudzeniu, że wybrany sposób realizacji przedsięwzięć prowadzi do osiągnięcia sukcesu. Pułapka

² Por. J. Mączyński; 1996.

³ Za Ł. Sułkowski, 2003, s. 125–126.

⁴ Por. Z. Ratajczak, 1978; G. Morgan, 1997, s. 234–236.

„swobody organizacyjnej” oznacza najczęściej ukrywanie błędów w zarządzaniu, a „pułapka myślenia grupowego” utrwała złudzenie co do trafności konkretnego podejmowania decyzji.

Podsumowując, taka organizacja prowadzi pracowników do ograniczenia ich samodzielnego myślenia, przestaje gwarantować racjonalność działania uzależniając w sposób patologiczny pracowników od siebie. W efekcie dwóch wymienionych przejawów dehumanizacji organizacji występuje zanik kapitału społecznego w organizacjach, a w konsekwencji w całym społeczeństwie.

Antagonizmy wewnątrz organizacji mogą prowadzić do częściowej, a stopniowo do całkowitej destrukcji nieformalnych więzi kooperacyjnych w organizacjach, czego skutkiem jest zanikanie zaufania organizacyjnego, tak istotnie powiązanego z efektywnością organizacji [Fukuyama, 1997; Matysiak, 1999, s. 53–55; Ogger, 1994; Sikorski 1995]. Przedstawione sposoby niehumanistycznych sposobów zarządzania, w tym zarządzanie zasobami ludzkimi, prowadzą do niepokojącej wizji organizacji i życia organizacyjnego. Wizja ta wyraźnie promuje nieetyczne zachowania organizacji⁵. W efekcie przedsiębiorstwa wygrywające z konkurencją są zorientowane wyłącznie na zysk, a przez działania o charakterze manipulacyjnym ograniczają wolność i kreatywność jednostek. Celem niniejszego artykułu było uzyskanie odpowiedzi na pytania:

1. Jak przez pracowników wykonawczych i kadrę kierowniczą są postrzegane określone strategie personalne realizowane przez poszczególne organizacje?
2. Czy i w jaki stopniu działania podejmowane przez członków zarządu, decydentów, w ramach realizowanych strategii wyzwalają w pracownikach i kadrze kierowniczej zachowania zgodne z zamierzonymi (sprzyjające rozwojowi pracowników i organizacji)?

W zależności od przyjętej strategii personalnej działania te mogą być związane ze świadomym zarządzaniem wiedzą (troska o pracowników, promowanie twórczego myślenia) bądź prowadzić w efekcie do dehumanizacji organizacji, do patologicznego uzależnienia od organizacji, działań nieetycznych, wzrostu antagonizmu w organizacji i relacji interpersonalnych opartych na wzajemnym zwalczaniu się.

Działaniami tymi mogą być np. świadome ukrywanie wiedzy, rywalizacja między członkami zespołu, kierowanie się wyłącznie partykularnymi interesami przez pojedynczych pracowników bądź ich grupy lub tworzenie nieformalnych zespołów, które realizując wymagania organizacji, starają się zachować niezależność myślenia, nie pozwalają się zantagonizować. W tym celu badania przeprowadzono w trzech „typach” organizacji:

— organizacji podejmującej próby zarządzania wiedzą (stosującej model kapitału ludzkiego),

⁵ Do podobnych wniosków doszła w swojej pracy G. Bartkowiak [2003].

- organizacji, która w sposób świadomy nie prowadzi polityki personalnej, nastawionej na zarządzanie wiedzą (stosującej mieszany model),
- organizacji, która ma znamiona organizacji patologicznej, oddziałującej w celu maksymalnej eksploatacji ludzi, bądź która ogranicza percepcję zjawisk społeczno-gospodarczych u swoich członków lub świadomie stymuluje do antagonizowania pracowników i rozbudzania niezdrowej rywalizacji.

Warunkiem dokonania określonej klasyfikacji było oszacowanie metodą sędziów kompetentnych wypowiedzi członków zarządu bądź kadry kierowniczej firmy (niebędących członkami zarządu), a także losowo wybranych pracowników, dotyczące poniżej opisanych, następujących kwestii:

1. Jaka jest obecnie ranga szeroko rozumianej wiedzy w firmie (b. wysoka, wysoka, średnia, raczej wysoka, wszystko zależy od stanowiska pracy)?
2. Czy w firmie prowadzi się działania, mające na celu stymulację pracowników do podnoszenia poziomu profesjonalizmu, uzupełniania swojego wykształcenia, dzielenia się wiedzą?
3. W czym działania te się przejawiają, proszę podać konkretne przykłady?
4. Czy uważają Państwo za zasadne działania, zmierzające do podnoszenia poziomu spójności zespołów pracowniczych?
5. Czy młodzi profesjonalści mają szanse na rozwój zawodowy w firmie?
6. Jakiego typu zachowania nieetyczne występują najczęściej?
7. Jaki jest poziom fluktuacji wysokokwalifikowanej kadry?
8. W jaki sposób firma informuje pracowników o swoich sukcesach?
9. Jak podejmowane są decyzje na poszczególnych grupach stanowisk?

Dane wstępne przy zastosowaniu opisanej techniki wywiadu pozwoliły na wyodrębnienie trzech wspomnianych typów organizacji:

- nastawionych na zarządzanie wiedzą,
- nieprzysięgających wagi do stosowania określonej, sprzyjającej rozwojowi pracowników i jednocześnie konkurencyjności firmy strategii personalnej oraz
- podejmujących działania prowadzące do dehumanizacji organizacji.

Kryteriami dokonania przyporządkowania było wystąpienie określonych zachowań patologicznych w rozpatrywanej organizacji (trzecia grupa), świadome działanie kierownictwa firmy w zakresie planowania wiedzy (pierwsza grupa) oraz koncentracja kierownictwa firmy wyłącznie na problemach, związanych z „twardą” sferą zarządzania (druga grupa).

Problemy podejmowane w specjalnie skonstruowanym kwestionariuszu, z pytaniami otwartymi, wykorzystywanym w drugim etapie badań dotyczyły następujących grup zagadnień:

- istniejącego w firmie systemu motywacji,
- możliwości indywidualnego rozwoju pracownika,
- przejawów zachowań nieetycznych promowanych przez zarząd lub pozostałą kadrę kierowniczą,
- dzielenia się wiedzą i współpracy w zespole,

- możliwości zachowania indywidualnych postaw i opinii dotyczących zjawisk występujących w organizacji,
- nastawienia kadry kierowniczej do podnoszenia kwalifikacji,
- zaangażowania w pracę pracowników,
- przejawów zachowań eksploatacyjnych ze strony zarządu firmy,
- zachowań o charakterze rywalizacyjnym, niesłużących interesom firmy,
- poczucia konsolidacji z zespołem i tożsamości pracowników z firmą,
- występowania ze strony członków zespołu działań przeciwstawiających się polityce zarządu firmy.

2. Organizacja i teren badań

W efekcie dokonanej klasyfikacji badania przeprowadzono łącznie w sześciu firmach — po dwie reprezentujące poszczególne typy organizacji. Każda z organizacji zaliczała się do średnich (tzn. liczących powyżej 49 pracowników) firm zatrudniających od 51–57 pracowników⁶. Były to firmy produkcyjno-handlowe, wyłącznie handlowe, firmy brokerskie oraz firma zajmująca się siecią sprzedażą określonych artykułów. Wybór organizacji miał charakter celowy. Badania te miały miejsce w okresie od czerwca do lipca 2003 na terenie województwa wielkopolskiego. Warunkiem uczestnictwa w badaniach było wyrażenie na nie zgody. Realizacja badań obejmowała dwa etapy. W pierwszym usiłowano określić styl realizowanej strategii personalnej, a następnie dokonać klasyfikacji organizacji za pomocą metody sędziów kompetentnych. Uczestniczyły w nim łącznie 63 osoby⁷. W drugim etapie badań, realizowanym w odstępie dwóch tygodni, uczestniczyło łącznie 148 osób. W stosunku do I etapu wzrosła wyraźnie liczebność pracowników udzielających odpowiedzi na pytania.

3. Wyniki badań

Analiza danych uzyskanych za pomocą kwestionariusza, wypełnianego przez pracowników, wykazała, że największe rozbieżności w zakresie skrajnych ocen, dotyczących podejmowanych w kwestionariuszu zagadnień (system motywacji w firmie, możliwości indywidualnego rozwoju pracowników, przejawy zachowań nieetycznych promowanych przez zarząd firmy, dzielenie się wiedzą i współpraca w zespole, możliwości zachowania indywidualnych postaw i opinii, nastawienie kadry kierowniczej do podnoszenia kwalifikacji, zaangażowanie w pracę pracowników, przejawy zachowań eksploatacyjnych ze strony zarządu firmy, pojawianie się licznych zachowań o charakterze rywalizacji niesłużących interesom firmy, poczucie konsolidacji z zespołem

⁶ Dane dotyczyły oddziałów poszczególnych firm. Ze względu na poczynione uzgodnienia autorka nie może ujawnić bardziej szczegółowych danych o firmach, gdzie przeprowadzono badania.

⁷ Bardziej szczegółowe informacje o osobach uczestniczących w poszczególnych etapach postępowania badawczego zamieszczono w aneksie.

i tożsamości pracownika z firmą, występowanie ze strony członków zespołu zachowań przeciwstawiających się polityce zarządu firmy), występowały przy porównaniu wypowiedzi pracowników dotyczących I i III typu organizacji. W wypowiedziach pracowników zatrudnionych w organizacji stosującej zdehumanizowane praktyki wystąpiło jeszcze więcej ocen skrajnych — wysokich i niskich⁸.

Innymi słowy można oczekiwać, że realizowana przez organizację, stosująca odhumanizowane praktyki zarządzania, strategia personalna wywoływała bardziej ambiwalentne ustosunkowanie się do niej pracowników niż w przypadku organizacji zarządzającej wiedzą

Tabela 1.

Zestawienie skrajnych ocen poszczególnych kategorii informacji o organizacji na podstawie kwestionariusza wg pracowników

Rodzaj oceny	Typ organizacji		
	I typ	II typ	III typ
Wysoka	%	%	%
Niska	%	%	%
Ocena istniejącego systemu motywacji	9,76 3,20	11,90 4,00	19,04 6,40
Możliwości indywidualnego rozwoju pracownika	4,88 1,60	–	33,33 11,20
Przejawy zachowań nieetycznych przez zarząd i pozostałą kadrę kierowniczą	41,46 13,60	13,60 8,00	28,57 9,60
Dzielenie się wiedzą i współpraca w zespole	12,19 4,00	9,52	35,71 12,00
Możliwość zachowania indywidualnych postaw i opinii	9,76 3,20	7,14 2,40	23,81 8,00
Nastawienie kadry kierowniczej do podnoszenia kwalifikacji	14,63 4,80	9,52 3,20	42,86 14,40
Zaangażowanie w pracę pracowników	4,88 1,60	9,52 3,20	47,62 16,00
Przejawy zachowań eksploatorskich ze strony zarządu firmy	4,88 1,60	33,33 11,20	28,57 9,60
Pojawienie się zachowań o charakterze rywalizacyjnym niesłużącym interesom firmy	34,15 11,20	30,95	35,71 12,00
Poczucie konsolidacji z zespołem i tożsamości pracowników z firmą	2,44 0,80	7,14 2,4	33,33 11,20
Występowanie ze strony członków zespołu zachowań przeciwstawiających się praktyce zarządu firmy	38,58 2,00	7,14 2,40	33,33 11,20

Źródło: opracowanie własne.

⁸ Rozbieżności między rozkładami, weryfikowane za pomocą testu *t*-Studenta dla dwóch prób niezależnych przy $df = 40$ i $df_1 = 41$ wynoszą odpowiednio $t = 2,445$ (oceny wysokie) i $t = 3,072$ (oceny niskie) i jest istotna na poziomie istotności $p = 0,01$.

Uzyskane dane wykazały istnienie różnicy w opiniach pracowników dotyczących poszczególnych kwestii. Przedmiotem analizy stały się tzw. oceny skrajne, a zaprezentowane w tabeli 1. dane obrazują częstotliwości wypowiedzi pracowników wysoko i nisko wartościujących analizowane zagadnienia. Największe rozbieżności w ocenach pracowników między trzema typami organizacji pojawiły się w możliwościach zachowania indywidualnych postaw i opinii. W organizacjach zaklasyfikowanych do takich, gdzie zarządza się wiedzą (I typ), tylko ok. 10% pracowników wysoko oceniło możliwości zachowań indywidualnych poglądów i tyle samo dało niską ocenę. W organizacjach, gdzie w świadomy sposób nie stosuje się strategii personalnej (II typ), podobne oceny dało ok. 7%.

Wyniki: ok. 17% — wysoka ocena i tyleż samo — ocena niska. W organizacjach, gdzie pojawiają się symptomy zachowań patologicznych, stosujących niekiedy zdehumanizowane praktyki zarządzania, ok. 24% oceniło możliwość zachowania w pracy indywidualnych poglądów, postaw i opinii (III typ organizacji) jako bardzo wysoką, a aż ok. 52% jako bardzo niską. Maksymalna różnica sprowadza się do częstotliwości negatywnych ocen zaprezentowanych przez 15 pracowników (ok. 36% badanych).

Sytuacja stosowania ze strony dyrekcji niewłaściwych praktyk, zmierzających do narzucenia członkom organizacji preferowanej przez siebie wizji rzeczywistości, może wynikać ze stosowania przez członków zarządu firmy zbyt intensywnych prób działań, niszczących indywidualne postawy pracowników. Zaobserwowano także wysoką różnicę w typowaniu ocen wysokich między poszczególnymi typami organizacji, rozpatrując nastawienie kadry kierowniczej do podnoszenia kwalifikacji. Interesujący wydaje się fakt, że w organizacjach zaklasyfikowanych do III typu, a więc tych, które stosują zdehumanizowane praktyki zarządzania, aż ok. 43% pracowników wysoko oceniło postawy kadry kierowniczej własnej firmy wobec uczenia się pracowników. Być może stan ten jest także wynikiem dążenia członków zarządu firmy do realizacji strategii „ujednoliconego systemu poglądów” na rzeczywistość u pracowników, a może efektem wysokiej oceny nastawienia kadry kierowniczej wobec uczenia się pracowników. Trudno jednocześnie wykluczyć, że niezależnie od dokonanej klasyfikacji organizacji kadra kierownicza prezentuje pozytywne nastawienie do uczenia się członków organizacji.

Kolejna pod względem różnicy częstotliwości opinii badanych pracowników grupa zagadnień obejmuje dzielenie się wiedzą i współpracę w zespole. Na uwagę zasługuje fakt, że w trzeciej grupie organizacji ze zdecydowanie większą częstotliwością pojawiały się oceny skrajne (zarówno pozytywne, wybrane przez ok. 36%, jak i negatywne — wybrane przez ok. 33% pracowników). Sytuacja ta może być efektem istnienia wśród pracowników dwóch ambiwalentnych grup postaw — wyjątkowo pozytywnie postrzegającej strategię personalną firmy i postaw dezakceptacji tejże strategii lub jej negatywnej oceny w grupie organizacji, w której zaobserwowano odhumanizowane praktyki zarządzania. Innymi słowy — strategia ta wydaje się strategią prowokacyjną; wo-

bec jej realizacji pracownicy pozostają nieobojętni. Podobne zjawisko wystąpiło w zakresie oceny możliwości indywidualnego rozwoju pracownika. Kontrowersyjny wydaje się fakt, że mimo iż wśród organizacji świadomie stosujących strategię personalną — dzielenie się wiedzą — jedynie ok. 5% oceniło możliwości swojego rozwoju jako wysokie, a ok. 29% — jako niskie w porównaniu z organizacją, w której nie stosuje się świadomie strategii personalnej, uważając zarządzanie zasobami ludzkimi za „problem zbyt luksusowy,” gdzie negatywne oceny odnośnie możliwości swojego rozwoju zaprezentowało jedynie ok. 10% badanych; podczas gdy w organizacjach, gdzie wyraźnie zaobserwowano przejawy działań i zachowań odhumanizowanych, aż 38,3% pracowników oceniło je pozytywnie, a ok. 29% — dało negatywną ocenę.

Uzyskane dane pozwalają sformułować dość kontrowersyjny wniosek: niezależnie od realizowanej strategii personalnej jej postrzeganie i ocena przez pracowników nie jest proporcjonalna do wysiłku, który wkłada organizacja. W organizacjach, które zaklasyfikowano do wdrażających „zarządzanie wiedzą”, nie zawsze pracownicy postrzegali te działania pozytywnie. Wypowiedzi pracowników, udzielane w trakcie indywidualnych rozmów, w których uczestniczyło 20 pracowników z organizacji I typu, uzupełniające dane z kwestionariusza, wykazały, że jednocześnie pojawiają się zachowania skrywające posiadaną wiedzę przez poszczególne grupy pracowników, realizujących swoje prywatne interesy nie służące strategii firmy. Zachowania te to: rywalizacja, brak lojalności wobec pracodawcy, mimo że w firmie organizuje się liczne spotkania integracyjne, mające na celu konsolidację zespołu. Sytuację tę można określić znanym porzekadłem „im lepiej tym gorzej”. Można spekulować, że może istnieje jakiś optymalny zakres oddziaływania na pracownika, którego nie należy przekraczać, aby nie wywoływać w zespole pracowniczym zachowań antagonistycznych. Na aktualnym poziomie wiedzy trudno jest udzielić odpowiedzi na to pytanie.

Równie kontrowersyjne wydają się dane zebrane w grupie pracowników zatrudnionych w odhumanizowanych organizacjach. Uzyskane informacje wykazały zdecydowanie większy odsetek ocen skrajnych nieomal w zakresie każdej z rozpatrywanych w kwestionariuszu kategorii. Uczestniczący w badaniach pracownicy, wypełniający kwestionariusz, w trakcie bezpośredniej rozmowy (w rozmowach uczestniczyły 32 osoby) demonstrowali szczególnie pozytywną postawę wobec strategii firmy, a zwłaszcza strategii personalnej, stwierdzając, że jest to dla nich optymalne miejsce pracy. Reakcją alternatywną stanowiły negatywne postawy, ujawniające nieuczciwe, indoktrynujące praktyki zarządzania, stosowane przez zarząd firmy, eksploatujące do granic możliwości pracowników bądź skłonne do „natychmiastowego pozbycia się” niewygodnych, bo niezadowolonych, pracowników.

W tej sytuacji niepokojem napawa fakt, że stwierdzone praktyki, działające przeciw człowiekowi, stosowane przez uczestniczące w badaniach organizacje (III typ), są pozytywnie oceniane przez znaczącą część członków tych organizacji. Pod znakiem zapytania należy więc postawić negatywne konse-

wencje odhumanizowanych działań organizacji, zważywszy, że bywają one pozytywnie oceniane przez adresatów takich oddziaływań.

Dane, uzyskane od kadry kierowniczej, wykazują zdecydowanie mniejsze zróżnicowanie niż uzyskane od pracowników. Największe rozbieżności dotyczą wysokich ocen możliwości indywidualnego rozwoju pracownika między przedstawicielami kadry kierowniczej organizacji zarządzających wiedzą, a stosujących odhumanizowane praktyki zarządzania. (Obejmują one ok. 40% członków zarządu i pozostałej kadry kierowniczej.) Kierownicy zatrudnieni w tych ostatnich organizacjach zdecydowanie bardziej pozytywnie oceniają możliwości rozwoju pracowników w swojej firmie.

Podobna sytuacja miała miejsce przypadku oceny zaangażowania pracowników w pracę. W przypadku przejawów zachowań nieetycznych, promowanych przez zarząd firmy, także o ok. 40% więcej uczestniczących w badaniach kierowników negatywnie oceniło możliwości wystąpienia takich zachowań.

Dane uzupełnione w trakcie rozmowy, w której uczestniczyło sześciu przedstawicieli kadry kierowniczej, potwierdziły deklarację, że w firmie, w której pracują, nie mają miejsca zachowania, o których była mowa w kwestionariuszu.

Tabela 2.

Zestawienie skrajnych ocen dotyczących kategorii informacji o organizacji wg członków zarządu i pozostałego kierownictwa

Rodzaj oceny	Typ organizacji		
	I typ	II typ	III typ
Wysoka	%	%	%
Niska	%	%	%
Ocena istniejącego systemu motywacji	100,00 21,74	22,22 8,69	55,55 21,74
Możliwości indywidualnego rozwoju pracownika	100,00 21,74	22,22 8,69	100,00 39,13
Przejawy zachowań nieetycznych przez zarząd i pozostałą kadrę kierowniczą		11,11 4,35	
Dzielenie się wiedzą i współpraca w zespole	12,19 4,00	9,52 3,20	35,71 21,74
Możliwość zachowania indywidualnych postaw i opinii	100,00 21,74	77,77 30,43	55,55 21,74
Nastawienie kadry kierowniczej do podnoszenia kwalifikacji	100,00 21,74	22,22 8,69	44,44 17,39
Zaangażowanie w pracę pracowników			44,44 17,39
Przejawy zachowań eksploatacyjnych ze strony zarządu firmy	100,00 21,74	33,33 13,04	55,55 21,74
Pojawienie się zachowań o charakterze rywalizacyjnym nie służącym interesom firmy			22,22 8,69

Rodzaj oceny	Typ organizacji		
	I typ	II typ	III typ
Wysoka	%	%	%
Niska			
Poczucie konsolidacji z zespołem i tożsamości pracowników z firmą	20,00 4,35	22,22 8,69	44,44 17,39
Występowanie ze strony członków zespołu zachowań przeciwstawiających się praktyce zarządu firmy	80,00 17,39	55,55 21,74	33,33 12,04

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna różnica dotyczyła nastawienia kadry kierowniczej do uczenia się pracowników. W przypadku organizacji, która „nie przyznała się” do świadomego stosowania strategii personalnej, w porównaniu z pozostałymi organizacjami aż ok. 44% uczestników badania negatywnie oceniło nastawienie kadry kierowniczej do podnoszenia kwalifikacji pracowników w swojej firmie. W pozostałych organizacjach nie wystąpiły oceny negatywne. Przeprowadzone rozmowy (podobnie jak w poprzednio brało w nich udział sześciu kierowników), potwierdziły dane uzyskane w kwestionariuszu. Kierownicy otwarcie przyznawali się do swoich negatywnych postaw, dotyczących kształcenia się pracowników, ze względu na fakt, że cierpi na tym wydajność pracy, a także z uwagi na możliwość opuszczenia firmy po uzyskaniu wykształcenia przez uczących się.

Wypowiedzi kadry kierowniczej organizacji, stosujących odhumanizowane praktyki zarządzania, wykazały, że kierownicy obserwują nie do końca akceptowane przez nich zjawisko — tworzenie się nieformalnych, zwartych zespołów pracowniczych, przeciwstawiających się interesom firmy. Członkowie zarządu uznali to zjawisko za przejaw swoistej patologii.

Uzyskane w wyniku przeprowadzonych badań dane pozwalają sformułować wniosek, że nie istnieje bezpośredni związek między faktycznie realizowaną przez firmę (świadome lub nieświadome) strategią personalną, wysiłkami kadry kierowniczej w celu jej wdrożenia a jej przestrzeganiem przez pracowników i kadre kierowniczą oraz uzyskanymi efektami w postaci określonych zachowań pracowników. Niezależnie od podjętych przez zarząd firmy działań pracownicy w każdej sytuacji mogą wykazać niezadowolenie i prowadzić odmienną od strategii firmy „własną politykę”. Na szczególną uwagę zasługują efekty strategii personalnej w organizacjach stosujących odhumanizowane praktyki zarządzania; pojawiają się tu ambiwalentne postawy pracowników i robiące wrażenie wyidealizowanych (odbiegających od rzeczywistości) postawy kadry kierowniczej. Być może stosowana przez zarząd strategia personalna nie pozwoliła na to, aby pracownicy pozostawali wobec niej obojętni lub akceptowali ją ze względu na redukcję organizacyjnej niepewności, albo odrzucali z uwagi na fakt, że prowadziła do „zawłaszczania osobowości” pracowników i ograniczała ich autonomię. W przypadku organizacji, niestosującej w sposób świadomy określonej strategii personalnej, oceny

pracowników i kadry kierowniczej wydają się najbardziej wyważone. Warto jednak uświadomić sobie fakt, że nieuświadamianie sobie przez członków zarządu firmy stosowania określonej strategii personalnej nie oznacza, że taka strategia nie jest *de facto* realizowana. Ponadto, może ona być bardziej znacząca niż w przypadku świadomie podjętych strategii.

Aplikacyjne aspekty przeprowadzonych badań pozwalają sformułować następujące wnioski. Niezależnie od realizowanej strategii personalnej należy liczyć się z tym, że strategia ta będzie miała tytuł zwolenników, co przeciwników, może też wywoływać u pracowników działania przeciwne do zamierzonych. Nie oznacza to, że należy „zawrócić z obranej drogi” i uznać, że strategia personalna promująca dzielenie się wiedzą przez pracowników jest nieskuteczna czy wręcz pozbawiona sensu, a raczej uznać, że jest to zjawisko naturalne, występujące w wielu sytuacjach, wynikające z osobowości człowieka, który dąży do zachowania własnej autonomii.

Bibliografia

- Edwinson L., Melone, 2001, *Kapitał intelektualny*, Warszawa.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław.
- Goffmann E., 1997, *The Characteristic of Total Institutions*, „Symposium on Preventive and Social Psychiatry” nr 15–17.
- Grudzewski W., Hejduk I., 2002, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawową do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości — wizja strategiczna*, Warszawa.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa.
- Handy M., 1998, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Warszawa.
- Matysiak K., 1999, *Źródła kapitału społecznego*, Wrocław.
- Maczyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Warszawa.
- Morgan G., 1987, *Obrazy organizacji*, Warszawa.
- Ogger G., 1994, *Zera w garniturach. Niemieccy menedżerowie w podwójnym świetle*, Kraków.
- Probst G., Knaese B., 1998, *Fuehren Sie Ihre Knowdobbies richtig*, „Management” nr 4.
- Ratajczak Z., 1979, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Katowice.
- Sikorski Cz., 1999, *Profesjonalizm; Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Warszawa.
- Stankiewicz J., Kwiatkowski P., 2003, *Polityka personalna a rozwój wiedzy w organizacji*, w: J. Stankiewicz (red.), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, Zielona Góra.
- Sułkowski Ł., 2003, *Groźne oblicze organizacji — Dehumanizacja w zarządzaniu*, w: J. Stankiewicz (red.), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, Zielona Góra.
- Teneta-Skwiercz W., 2003, *Znaczenie stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy*, w: J. Stankiewicz (red.), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, Zielona Góra.

Aneks

I etap badań

Tabela 1.

Liczba osób uczestniczących w badaniu a zajmowane stanowisko

	Osoby uczestniczące w badaniu	<i>N</i>	%
I typ	członkowie zarządu	1	1,59
	kierownictwo	4	6,35
	pracownicy	13	20,63
	suma	18	28,57
II typ	członkowie zarządu	3	4,76
	kierownicy	5	7,94
	pracownicy	17	26,98
	suma	25	39,68
III typ	członkowie zarządu	2	3,17
	kierownicy	6	9,53
	pracownicy	12	19,05
	suma	20	31,75
	łącznie suma	63	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.

Liczba osób uczestniczących w badaniach a staż pracy

Zajmowane stanowisko	Staż pracy	Typ organizacji					
		I typ		II typ		III typ	
		<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%
członkowie zarządu	8–13	–		1	1,59		
	14–19	1	1,59	1	1,59	2	3,17
	20 i powyżej	–		1	1,59		
pozostałe kierownictwo	8–13	–		2	1,59	3	4,76
	14–19	2	3,17	2	3,17	2	3,17
	20 i powyżej	2	3,17	2	3,17	1	1,59
pracownicy	poniżej 8	4	6,35	2	3,17	1	1,59
	8–13	3	4,76	1	1,59	8	12,70
	14–19	5	7,94	5	6,35	1	1,59
	20 i powyżej	1	1,59	9	14,28	2	3,17

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazuje zamieszczona tabela osoby uczestniczące w badaniach charakteryzowały się zróżnicowanym stażem pracy.

II etap badań

Tabela 3.

Wykształcenie osób uczestniczących w badaniach

Zajmowane stanowisko	Wykształcenie	Typ organizacji					
		I typ		II typ		III typ	
		N	%	N	%	N	%
członkowie zarządu	wyższe	1	1,59	3	4,76	2	3,17
pozostałe kierownictwo	wyższe	3	4,76	5	7,95	5	7,95
	średnie	1	1,59	–	–	1	1,59
pracownicy	wyższe	11	17,46	12	19,05	8	12,70
	średnie	2	3,17	6	9,05	4	6,35

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.

Informacja o osobach występujących w badaniu

	Osoby uczestniczące w badaniu	N	%
I typ	członkowie zarządu	1	06; 8 → 7
	kierownictwo	4	2,70
	pracownicy	41	27,70
	suma	46	31,08
II typ	członkowie zarządu	3	2,03
	kierownicy	6	4,05
	pracownicy	42	28,38
	suma	51	34,46
III typ	członkowie zarządu	2	1,35
	kierownicy	7	4,73
	pracownicy	42	28,38
	suma	51	34,46

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.

Liczba osób występujących w badaniach a staż pracy

Zajmowane stanowisko	Staż pracy	Typ organizacji					
		I typ		II typ		III typ	
		N	%	N	%	N	%
członkowie zarządu	8–13			1	0,68	–	
	14–19	1	0,68	1	0,68	2	1,35
	20 i powyżej			1	0,68	–	
pozostałe kierownictwo	8–13	–		2	1,35	3	2,03
	14–19	2	1,35	2	1,35	2	1,35
	20 i powyżej	2	1,35	2	1,35	2	1,35

Zajmowane stanowisko	Staż pracy	Typ organizacji					
		I typ		II typ		III typ	
		N	%	N	%	N	%
pracownicy	poniżej 8	6	4,05	7	4,72	3	2,03
	8–13	12	3,11	11	7,43	19	12,84
	14–19	13	8,78	15	10,14	14	9,46
	20 i powyżej	10	6,76	9	6,08	6	4,05

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6.

Wykształcenie osób uczestniczących w badaniach

Zajmowane stanowisko	Wykształcenie	Typ organizacji					
		I typ		II typ		III typ	
		N	%	N	%	N	%
członkowie zarządu	wyższe	1	0,68	3	2,03	2	1,35
pozostałe kierownictwo	wyższe	3	2,03	6	4,05	6	4,05
	średnie	1	0,68	–	–	1	0,68
pracownicy	wyższe	31	20,95	23	15,54	28	18,92
	średnie	10	6,76	19	12,84	14	9,46

Źródło: opracowanie własne.

Także, podobnie jak w poprzednio analizowanej grupie osób badanych, wśród pracowników wypełniających specjalnie opracowany kwestionariusz przeważały osoby o wyższym wykształceniu.

A b s t r a c t An organization's personnel strategy, its perception by the employees and their response to it



The subject of this paper is the personnel strategy and its perceptions by managers and other workers.

The basic problem of this paper could be put into questions:—how is the personnel strategy (and their different types) perceived by managers and other workers in a crisis situation and is there direct dependence between the perceived strategies and the managers and workers' behavior?

In order to find answer to the questions the following research was planned. In the first stage there were 63 managers trying to describe the types of strategies. In the second stage 123 workers and 32 managers took part in the research.

The complete data proved that the realized strategies were perceived independently of the extent of effort taking part in their introduction and the workers didn't like to share their knowledge. The other results achieved in the research indicated that personnel strategies utilizing restrictions and mental pressing were evaluated positively (by some workers) and negatively by others.