

PRACE NAUKOWE

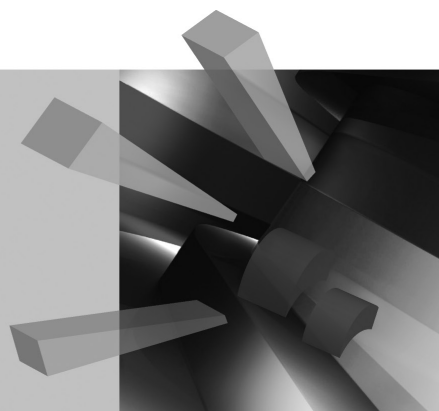
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

301

Pracownik w systemach zarządzania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-350-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część 1. Zarządzanie personelem

Tadeusz Borys: Pracownik w systemach zarządzania – aspekty aksjologiczne	11
Ewa Czyż-Gwiazda: Pomiar wyników w świetle analizy literatury – wyniki badań ilościowych	24
Mieczysław Morawski: National management style – research evidence. Focus on people in the company.....	37
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Możliwości kooperacji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych.....	45
Maciej Szafranski: Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego.....	55

Część 2. Zarządzanie jakością

Tomasz Brzozowski: Podejście procesowe, analiza ryzyka i rola pracowników w systemie zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego	71
Tomasz Greber: Postawy pracowników a skuteczność systemów zarządzania jakością	83
Tomasz Papaj: Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością a kontrola zarządcza	92
Piotr Rogala: Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001	102
Maciej Urbaniak: Uwarunkowania związane z doskonaleniem systemów zarządzania jakością	112
Arkadiusz Wierzbic: Motywowanie pracowników służby jakości jako inwestycja w sukces przedsiębiorstwa	121

Część 3. Zarządzanie ryzykiem i środowiskiem

Paweł Skowron: Odpowiedzialność osób kierujących pracownikami w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.....	133
Izabela Witczak: Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach medycznych	147

Summaries

Part 1. Human resource management

Tadeusz Borys: An employee in management systems – axiological aspects	23
Ewa Czyż-Gwiazda: Performance Measurement in the light of literature analysis – results of quantitative research	36
Mieczysław Morawski: Narodowy styl zarządzania – przesłanki badań. Skupienie uwagi na ludziach w firmie	44
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Possibilities of coopetition in companies with different organizational structures	54
Maciej Szafranski: Proposal to support preventive activities in enterprises through the use of Wielkopolska System of Vocational and Educational Consulting.....	67

Part 2. Quality management

Tomasz Brzozowski: Process approach, risk analysis and role of employees in quality management system on the example of service enterprise.....	82
Tomasz Greber: Attitude of employees vs. the effectiveness of quality management systems	91
Tomasz Papaj: Quality management system manager vs. managerial control	101
Piotr Rogala: Human resources management in ISO 9001	111
Maciej Urbaniak: Conditions relating to the improvement of quality management systems	120
Arkadiusz Wierzbic: Motivating quality management system employees as an investment in the success of a company	129

Part 3. Risk management

Paweł Skowron: Responsibility of persons managing employees in the health and safety management system	146
Izabela Witczak: Risk management in medical enterprises.....	157

Tadeusz Borys

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRACOWNIK W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA – ASPEKTY AKSJOLOGICZNE

Streszczenie: Celem artykułu jest próba rozpoznania aksjologicznych fundamentów określających znaczenie człowieka w organizacji poprzez zbliżenie się do odpowiedzi na następujące pytania: jak i w czym się ujawnia aksjologia w systemach zarządzania organizacją? Jak instytucjonalnie ujawnia się miejsce i rola pracownika w systemie zarządzania? Jakie kryteria różnicują podejścia do tego zagadnienia? Co decyduje o tym, że jest to podejście podmiotowe lub przedmiotowe? Rozważając rolę i miejsce pracownika w systemach zarządzania, autor tej pracy formułuje też dekalog głównych problemów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim.

Słowa kluczowe: pracownik, system, zarządzanie, aksjologia.

*Człowiek potrzebuje drugiego człowieka,
żeby być człowiekiem.*

Robert Becher

1. Wstęp

Określenie miejsca i znaczenia człowieka występującego w roli zawodowej pracownika organizacji wydaje się z pozoru łatwym do opisu teoretycznego i eksplikacji praktycznych problemem. Ta prostota ujawnia się zwłaszcza wtedy, gdy problem ten naświetla się głównie w aspektach technik i procedur zarządzania w odniesieniu do personelu. W literaturze sytuowanie miejsca pracownika w systemach zarządzania często jest ograniczane do wąsko rozumianego zarządzania kadrami bez koniecznego odniesienia do innych aspektów czy obszarów kompleksowo rozumianego zarządzania organizacją, a w szczególności tych, które są nośnikiem informacji o jej fundamentach aksjologicznych. To te właśnie fundamenty konstytuują całą konstrukcję różnych relacji między ludźmi i ujawniają całą różnorodność sposobów i poziomów utożsamiania się pracowników organizacji z jej misją i celami.

Celem tego artykułu jest próba rozpoznania tych fundamentów poprzez zbliżenie się do odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak i w czym się ujawnia aksjologia w systemach zarządzania organizacją? Jak instytucjonalnie ujawniają się miejsce i rola pracownika w tych systemach?

2. Na jakich obszarach problemowych różnicują się podejścia do miejsca i roli pracownika w systemie zarządzania? Co decyduje o tym, że jest to podejście podmiotowe lub przedmiotowe?

2. Jak i w czym się ujawnia aksjologia w systemach zarządzania organizacją? – kilka oczywistych, ale koniecznych stwierdzeń

Rozpatrywany w artykule problem komplikuje się w sensie poznawczym, gdy chcemy rzetelnie rozpoznać podejście aksjologiczne do człowieka w organizacji i w funkcjonujących w jej ramach systemach zarządzania. Źródła informacji, które mają posłużyć odpowiedzi na pytania: jakiego typu jest to podejście?, na jakim fundamencie aksjologicznym organizacja funkcjonuje?, są bowiem z reguły rozproszone.

Część tych informacji jest uwidoczniła w różnych orientacjach organizacji, czyli w dominujących ukierunkowaniach jej systemów zarządzania na określoną wartość lub zbiór wartości. Rola pracownika w systemach zarządzania może być bowiem określona w zależności od tego, czy w organizacji eksponowana jest wyraźnie jedna orientacja, np. produkcyjna, sprzedażowa, na klienta lub ogólniej – na interesariuszy, marketingowa, na jakość, na wyniki, na wartości etyczne itp., czy też orientacja ta, co jest najbliższe rzeczywistości, jest pewną kombinacją wielu ukierunkowań.

Jest to jednak dopiero pierwszy poziom informacji, jeszcze nieokreślający dokładnie rodzaju podstaw aksjologicznych, na których opiera swoją działalność organizacja. Na przykład sama deklaracja, że organizacja zorientowana jest na wyniki, nie identyfikuje roli pracownika w systemach zarządzania, orientacja bowiem na wyniki może mieć jednoznacznie negatywny kontekst aksjologiczny i oznaczać dla pracownika technokratyczną presję na wyniki, przymus osiągania wyników, pozbawiający – z natury rzeczy – zadowolenia z ich osiągnięcia (np. skutek stosowania patologicznej „punktomanii” przy ocenie wyników itp.) i generujący często zjawisko pozorowania wyników (iluzja wyników). Negatywnemu podejściu do tej orientacji może też towarzyszyć typowy syndrom deprivacji¹, gdy istnieje znaczna luka między oczekiwanymi wynikami i wynikami osiągniętymi (wysokie aspiracje, ambitne planowanie i słabe wykonawstwo). Kontekst pozytywny tej orientacji jest oczywisty i uwidocznił w jej nowej nazwie: „zrównoważona orientacja na wyniki” (por. szerzej [Borys 2012, s. 33-43]).

Część informacji o aksjologii organizacji ujawnia się także w jej odniesieniu do szeroko rozumianej koncepcji odpowiedzialności, w tym jej aspektów społecznych, oraz do nowego paradygmatu rozwoju – rozwoju zrównoważonego, a także w wizji człowieka występującego w roli zawodowej pracownika organizacji. Wizja ta – po-

¹ Względego pokrzywdzenia.

dobnie jak podejścia do orientacji na wyniki – może mieć wiele obrazów. W ich zbiorze trzy obrazy wyznaczają istotnie różne punkty odniesienia dla miejsca pracownika w systemach zarządzania: pierwszy, ilustrujący brak odpowiedzialności czy iluzję odpowiedzialności przy instrumentalnym używaniu pojęcia moralności w wygodnej dla egocentryka interpretacji; drugi, oparty na wybiórczej odpowiedzialności i zakładający hybrydowość aksjologiczną człowieka, który z natury jest trochę dobry i trochę zły, a egoizm i towarzysząca mu zachłanność uznawane są za podstawowy czynnik motywujący do efektywnej pracy; trzeci, ilustrujący zintegrowaną odpowiedzialność, oparty na diametralnie innym założeniu w odniesieniu do moralności człowieka, moralność człowieka jest bowiem jego naturą. Głównym źródłem odpowiedzialności jest więc tu motywacja wewnętrzna – jakość świadomości człowieka, a impulsy zewnętrzne (np. prawne, finansowe) mają jedynie charakter uzupełniający. Te trzy podejścia do odpowiedzialności (por. [Borys 2011, s. 65-80]), wynikające z różnych poziomów pola etycznego, to trudna droga od „ruchomych piasków” do prawdziwych aksjologicznych fundamentów budowli, którą nazywamy organizacją czy przedsiębiorstwem. To one decydują przede wszystkim o tym, czy podejście do pracownika organizacji jest podmiotowe, czy przedmiotowe (por. [Drucker 2002]).

Należy też zwrócić uwagę na dość charakterystyczną cechę dużej części publikacji dotyczących roli pracownika w organizacji. Jest nią ogromna liczba stwierdzeń (często o charakterze deklaracji) o tym, jak ważny jest człowiek w organizacji. Często są to stwierdzenia pośrednie, jak np. „Przypisywanie ogromnej roli aktywom niematerialnym przedsiębiorstwa w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej i w budowaniu jego wartości nie wzbudza już dzisiaj wątpliwości. To przedsiębiorstwa innowacyjne, które w swojej strategii koncentrują się na wiedzy, na kapitale intelektualnym – czyli na unikatowych wartościach niematerialnych” [Mroczko 2010, s. 235], lub bezpośrednie, np. „W dzisiejszym świecie ludzie traktowani są jak ogromny kapitał intelektualny. Wszyscy wiedzą, że to właśnie zasoby ludzkie są najważniejszym aktywem każdej organizacji” [Chłopek 2010, s. 286]. Przykładów podobnych stwierdzeń można przytoczyć wiele. Ich wspólnym mianownikiem jest konstatacja, że personel (ludzie, kadra, pracownicy) jest w wielu organizacjach najcenniejszym zasobem/kapitałem, a umiejętność zarządzania tym dobrem ma kluczowe znaczenie dla organizacji.

Jest to stwierdzenie prawdziwe czy wręcz oczywiste, ale niestety, nie zawsze ma ono wystarczające odzwierciedlenie w rzeczywistych systemach zarządzania. Wynika to stąd, że organizacja to przede wszystkim ludzie w niej pracujący, ludzie różniący się wieloma cechami, w tym także, a może przede wszystkim poziomem świadomości, który wynika z uznawanego przez konkretnego pracownika systemu wartości (aksjologii – etyki i moralności).

Jak instytucjonalnie ujawnia się miejsce i rola pracownika w systemie zarządzania? Najczęściej w postaci różnych odmian specjalnie wyodrębnionego podsystemu zarządzania organizacją, którego nazwy mają zbliżone w swej treści nazwy, takie jak:

- zarządzanie kadrami,
- zarządzanie personelem,
- zarządzanie zasobami ludzkimi/
zasobami pracy,
- zarządzanie polityką personalną/
kadrową,
- zarządzanie kapitałem ludzkim,
- zarządzanie potencjałem społecznym,
- zarządzanie pracownikami
i realizowaną względem nich funkcją
personalną itp.

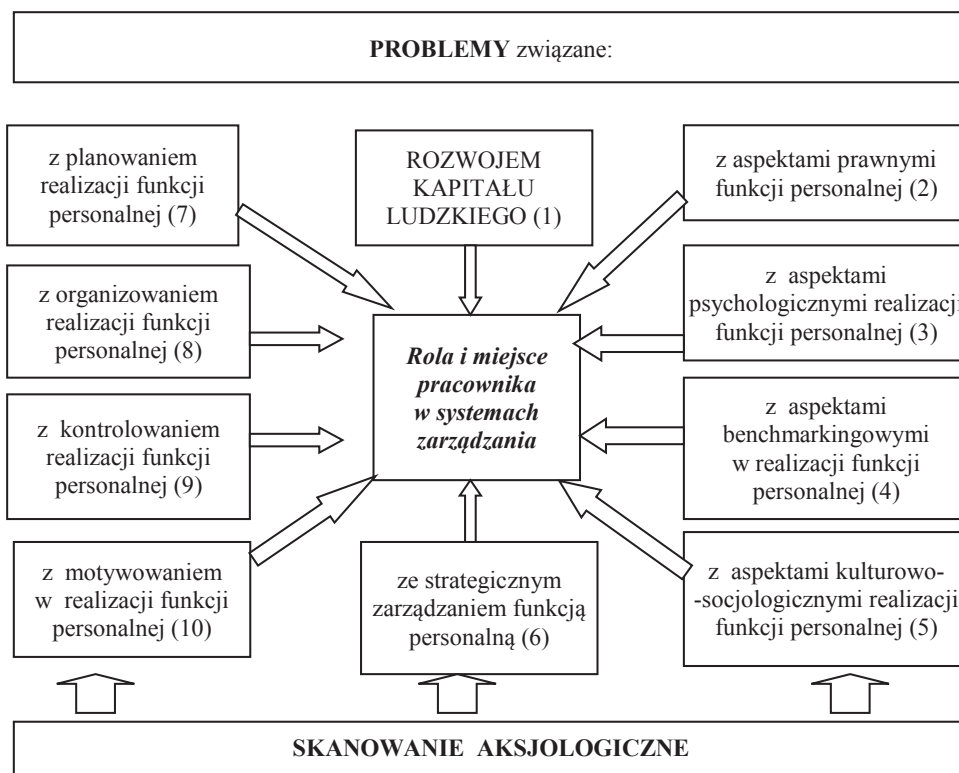
Mimo tej wielości nazw ten obszar wiedzy i działalności praktycznej (zarządczej) nie budzi już większych wątpliwości co do sedna i celów tworzenia oraz funkcjonowania tego kluczowego dla organizacji podsystemu. Można je wyrazić w różnych językach, w tym poprzez zdefiniowanie w formie podsystemu (por. [*Wprowadzenie...* 2000, s. 9, 14-15, 25-27; *Zarządzanie...* 2002, s. 1]):

- podmiotu, przedmiotu oraz instrumentów i metod (ogólniej: narzędzia) zarządzania w odniesieniu do pracowników (kadr/personelu) organizacji;
- procesów wykonywania podstawowych funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania w odniesieniu do pracowników organizacji; niekiedy do tego zbioru dodaje się piątą funkcję: przewodzenie;
- tych aspektów ogólnej funkcji zarządzania, które dotyczą opracowania, wdrożenia i realizacji polityki personalnej (kadrowej) organizacji;
- realizacji względem pracowników organizacji funkcji personalnej;
- ogółu działań umożliwiających ludziom pracującym i zatrudniającym ich pracodawcom (organizacjom) uzgodnienia w obszarze spraw pracowniczych;
- zbioru ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb rozwojowych pracowników działań związanych z ludźmi (pracownikami).

Zarządzanie personelem jest – jak już wcześniej wspomniano – jednym z najważniejszych o ciągle rosnącym znaczeniu obszarów (sfer/podsystemów) zarządzania organizacją. Mimo tej tendencji, jest to jednak obszar, gdzie nadal popełniane są fundamentalne błędy systemowe, których źródłem jest najczęściej słabe rozpoznanie lub niski poziom reprezentowanych w organizacji systemów wartości. Generują one często patologiczne z tego punktu widzenia zachowania zarządcze („uprzedmiotowienie” pracowników jako podwładnych, przewaga technokratycznych metod zarządzania opartych na braku zaufania, niechęć do nowych koncepcji rozwoju i odpowiedzialności itp.). Kształtują też krańcowo różne zakresy tego podsystemu: od biernej „inventaryzacji” (ewidencji) pracowników, po twórcze, kompleksowe zarządzanie ludzkim kapitałem organizacji jako podstawowym aktywem.

3. Na jakich obszarach różnicują się podejścia do miejsca i roli pracownika w systemie zarządzania? Co decyduje o tym, że jest to podejście podmiotowe lub przedmiotowe?

Zarządzanie pracownikami (kapitałem ludzkim) to obecnie jedna z najszybciej rozwijających się dziedzin (poddyscyplin) nauk o zarządzaniu, mająca wybitnie interdyscyplinarny charakter. Interdyscyplinarność ta generuje bardzo obszerny i ciągle



Rys. 1. Rola i miejsce pracownika w systemach zarządzania – dekalog problemów i pierwszy poziom skanowania aksjologicznego

Źródło: opracowanie własne.

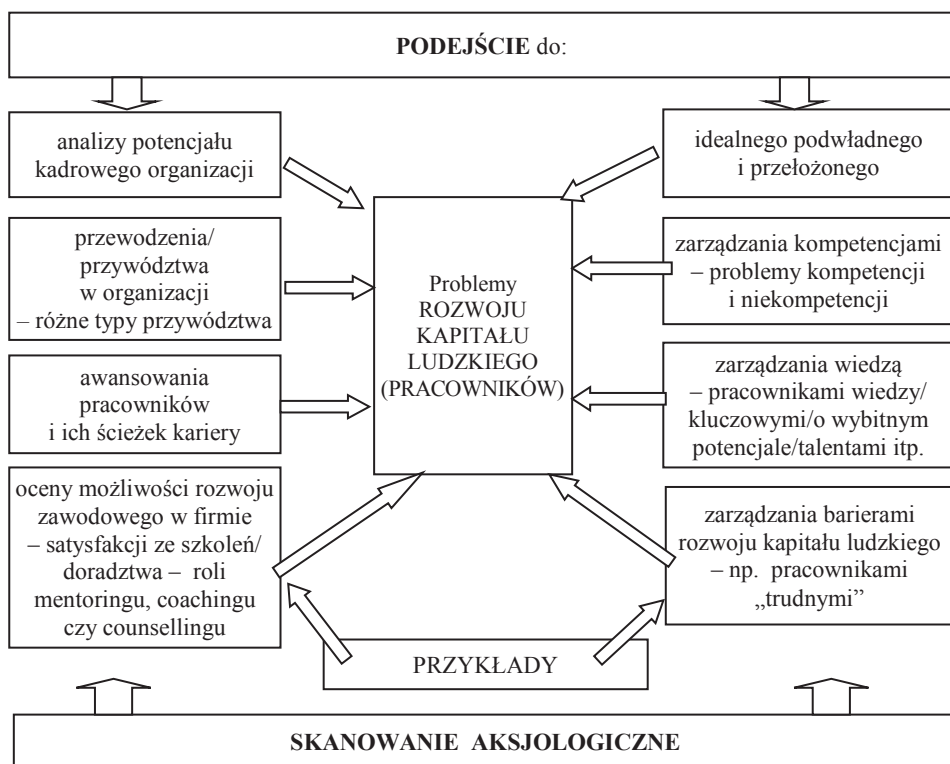
się powiększający zbiór problemów, z których część jeszcze kilka lat temu w bardzo małym stopniu brano była pod uwagę w polityce personalnej.

Listę 10 najważniejszych – zdaniem autora tej pracy – obszarów, na których problemy związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim mogą się ujawniać, ilustruje rys. 1². Należy zauważyć, że obraz aksjologiczny na każdym z tych obszarów będzie inny w zależności od poziomu systemu wartości (świadomości) prezentowanego przez pracowników organizacji. Na przykład inny będzie obraz aspektów psychologicznych realizacji funkcji personalnej przy motywowaniu przez wywoływanie u pracowników emocji negatywnych (strachu, lęku wynikającego z agresywnej rywalizacji, represyjnych form kontroli itp.) niż w przypadku emocji pozytywnych (np. zadowolenia, satysfakcji, atmosfery współpracy, partnerstwa itp.). Warto tu

² Podjęta w tym artykule próba identyfikacji tych problemów nie jest z pewnością wyczerpująca. Porządkuje jednak znaczny zakres tematów związanych z zarządzaniem personelem.

przypomnieć, że upadek ENRONU rozpoczął się w 1997 r., kiedy to klarowny i przyjazny ludziom styl zarządzania (oparty na emocjach pozytywnych i współpracy) został przekształcony na swoje przeciwieństwo, czyli przyjęcie założenia, że najlepszą motywacją do pracy są negatywne emocje – chciwość i strach, dające przetrwanie najlepiej dostosowanym (por. [Shermer 2009, s. 344-345]).

Łatwo dowieść, że idea skanowania aksjologicznego poszczególnych obszarów problemowych ma wiele poziomów szczegółowości. Pierwszy poziom został przedstawiony na rys. 1 w formie swoistego dekalogu problemów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Propozycję drugiego poziomu szczegółowości listy problemów – w odniesieniu do wybranego obszaru z pierwszego poziomu (rozwój kapitału ludzkiego) przedstawiono na rys. 2. Idea ta ukazuje dość jasno logikę przenikania aksjologii na różne poziomy problemowe – przy niskim poziomie systemu wartości przenikanie to generuje zjawiska patologiczne (np. w relacjach przełożony–podwładny), przy wysokim poziomie systemu wartości – zjawiska pozytywne (np. wysoką jakość relacji międzyludzkich).



Rys. 2. Rola i miejsce pracownika w systemach zarządzania – problemy rozwoju kapitału ludzkiego i drugi poziom skanowania aksjologicznego

Źródło: opracowanie własne.

Jest oczywiste, że podobne problemowe rozwinięcia są możliwe w stosunku do pozostałych dziewięciu obszarów ukazanych na rys. 1. Ograniczmy te rozważania tylko do czterech kolejnych obszarów problemowych, takich jak: motywowanie w realizacji funkcji personalnej (10), strategiczne zarządzanie personelem (6), aspekty prawne (3) i psychologiczne zarządzanie personelem (3).

Problemom motywowania w realizacji funkcji personalnej poświęcono bardzo dużo miejsca w literaturze; typowy jest też dla nich szybko powiększający się zasób doświadczeń praktycznych. Motywowanie jest z pewnością jednym z najtrudniejszym działań kierowniczych (zarządczych). Aspekty aksjologiczne ujawniają się m.in. w (por. m.in. [McClelland 1987; Mc Ginnis 1997; Jasiński 1998]):

- systemach motywacji pracowników, w tym w systemach oceniania i wynagradzania; lista problemów jest tu wyjątkowo bogata i zawiera wiele nadal otwartych pytań: czy tylko karać, czy tylko nagradzać, czy też tworzyć „dwustronny” system motywowania, czy też zrezygnować z obu form dodatkowego motywowania?; czy sposób nagradzania pracowników organizacji ma dla pracowników charakter motywujący?; jaka jest motywacja pracowników w działaniach na rzecz doskonalenia organizacji?; jak motywować specjalne grupy pracownicze, np. pracowników wiedzy, pracowników kluczowych (najlepszych), by ich zatrzymać w firmie? itp.;
- systematycznych badaniach opinii pracowników (traktowanych jako strategiczny element polityki personalnej), m.in. na temat pracowniczej oceny przedsiębiorstwa jako dobrego, rzetelnego pracodawcy, wizerunku zakładu w oczach pracowników oraz opinii pracowników na temat zewnętrznego (społecznego) odbioru firmy;
- analizie zaangażowania i satysfakcji pracowników, w tym ogólnego poczucia satysfakcji; badanie ogólnego emocjonalnego stosunku pracowników do firmy oraz ich chęci związania z zakładem swojej przyszłości zawodowej itp.

Problemy strategicznego zarządzania personelem to przede wszystkim wyzwania związane z kreowaniem właściwej strategii budowy, utrzymaniem, rozwojem i zwalnianiem kadry organizacji, w tym są trudne w sensie aksjologicznym (etycznym) problemy:

- naboru (pozyskiwania) pracowników;
- redukcji i selekcji pracowników, w tym zagadnienia odejść pracowników z organizacji;
- zarządzania pełnością i długością zatrudnienia (problem umów śmieciowych, elastyczności świadczenia (realizacji) pracy *versus* grupowe zwolnienia).

Aspekty prawne zarządzania personelem dotyczą przede wszystkim takich problemów, jak:

- właściwe warunki pracy;
- poczucie pewności zatrudnienia;
- zadowolenie z systemu wynagrodzeń, organizacji pracy, klimatu organizacyjnego oraz otrzymywanych dodatkowych świadczeń.

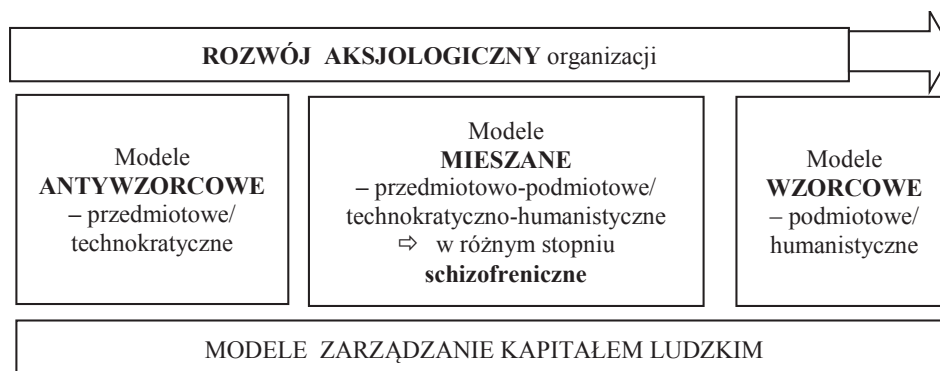
Coraz bardziej doceniane aspekty psychologiczne zarządzania personelem obejmują problemy:

- identyfikacji z firmą;
- stosunków (relacji) w pracy i warunków pracy;
- komunikacji międzypersonalnej, a zwłaszcza oceny postrzegania jakości komunikacji i współpracy między pracownikami oraz atmosfery panującej w poszczególnych działach; oceny zadowolenia pracowników z ilości i jakości otrzymywanych informacji oraz poczucia, że mogą swobodnie komunikować swoje uwagi przełożonym; oceny przepływu informacji w kanałach „góra-dół” i „dół-góra” i systemów informacji personalnej;
- kierowania zespołami (w tym zespołami zadaniowymi);
- postrzegania przełożonych, w tym zadowolenia pracowników z ich relacji z bezpośrednimi przełożonymi i oceny kompetencji kierowniczych menedżerów („ludzie przychodzą do firmy, a odchodzą od szefa” – jest w tym powiedzeniu dużo prawdy; złe relacje i konflikty z przełożonym są bowiem częstym powodem odejść pracowników);
- zagrożenia syndromem pięciu etapów cyklu życia pracownika w organizacji (jako analogonu cyklu życia produktu i cyklu życia firmy – *business lifecycle*), czyli sekwencji: adaptacja → „zakotwiczenie” → biegłość kompetencyjna w wykonywaniu obowiązków → niebezpieczeństwo monotonii w pracy (spadki efektywności, zmęczenie psychiczne) → niebezpieczeństwo braku zaangażowania i coraz częstsza myśl zmiany miejsca pracy;
- konfliktów interesów, np. przełożony powiązany rodzinnie z podwładnym) i problemy lojalnościowe.

4. O dramatycznie różnym podejściu do miejsca i roli pracownika w systemie zarządzania – pracownik „niewolnik” czy pracownik „twórca”?

Teoretyczne i praktyczne podejścia do miejsca i roli pracownika w systemach zarządzania nadal charakteryzuje ogromny interwał – od technokratycznego podejścia przedmiotowego do humanizmu organizacji – traktowania pracownika w sposób podmiotowy. Co zatem decyduje o tym, że jest to podejście podmiotowe lub przedmiotowe? Dotychczasowe rozważania lokalizują odpowiedź w aksjologii – w poziomach świadomości ludzi tworzących organizację, czyli w ich systemach wartości. Na ich podstawie można – w pewnym uproszczeniu – wyróżnić punkty krańcowe tego interwału: wzorzec i antywzorzec rozpatrywany z punktu widzenia wysokiego pułapu systemu aksjologicznego (por. rys. 3).

W tym sensie antywzorzec podejścia do miejsca i roli pracownika w systemach zarządzania tworzą wszystkie przedmiotowe (technokratyczne/tradycyjne) modele realizacji funkcji personalnej. Są one oparte na egocentrycznym systemie wartości (*ego* + negatywne emocje), a przedmiotowe traktowanie personelu nawiązuje w dużym stopniu do tradycyjnych modeli realizacji funkcji personalnej w organizacji, od-



Rys. 3. Aksjologiczny interwał podejść do roli pracownika w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

noszących się do szkół naukowych zarządzania Taylora czy Adamieckiego czy kierunku administracyjnego. Modele te nawiązują także w swej istocie do założeń teorii X.

Podstawowym odniesieniem jest tu sfera fizyczno-materialna człowieka i jego sfera emocjonalna oraz w pewnym stopniu mentalna (rozumowa – *ego*), a zatem podejście to systemowo odwołuje się tylko do wybiórczych sfer człowieczeństwa i traktuje pracownika jako element („trybik”) „maszyny” nazywanej organizacją, czyli w istotny sposób okalecza bogactwo człowieczeństwa pracowników organizacji i rzeczywiste możliwości jego rozwoju.

Kluczowe kategorie (cechy) w tym podejściu do zarządzania personelem ilustrujące model antywzorca przedstawia poniższe zestawienie:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – pracownik jako człowiek „sztuczny” – odwoływanie się tylko do sfery fizyczno-materialnej i głównie negatywnych emocji; okaleczanie człowieczeństwa, – pracownik jako „trybik maszyny” nazywanej organizacją, – podział i wydajność pracy, – zarządzanie oparte na budzeniu w pracownikach negatywnych emocji (strachu, lęku, braku zaufania), – możliwość tworzenia kreatywnej księgowości, pozornych „pozytywnych” wyników pracy, – dyscyplina i posłuszeństwo w pracy jako podstawa; w skrajnej postaci „tresura” personelu/przerosty proceduralne, instytucjonalne, kontrolne – skłonność do manipulacji, | <ul style="list-style-type: none"> – fizyczno-materialne warunki pracy przede wszystkim, – finansowe wynagrodzenie oraz stosowanie niemal wyłącznie „twardych” (finansowych) instrumentów motywowania pracowników, – jednostronność kanałów informacyjnych (komunikacji wewnętrznej w firmie), – poczucie niedoinformowania w systemie, w tym praktyki mobbingowe, nie są rzadkością, podobnie jak „tresura” personelu, – dominacja wodzowskiego i makiawelistycznego przywództwa. |
|---|---|

Tradycyjne modele realizacji funkcji personalnej mają też swój niekwestionowany dorobek polegający przede wszystkim na określeniu „pewnych zasad i wytycznych dotyczących warunków i racjonalizacji (podziału) pracy, doboru, współpracy i wynagradzania pracowników, specjalizacji i oddzielenia funkcji kierowniczych od wykonawczych” [Zarządzanie... 2002, s. 4]. Jednak z punktu widzenia aksjologicznego modele te powinny jak najszybciej przejść do historii zarządzania personelem.

Wzorzec podejścia do miejsca i roli pracownika w systemach zarządzania tworzą wszystkie podmiotowe (humanistyczne/holistyczne)³ modele realizacji funkcji personalnej. Są one oparte na „ponadegocentrycznych” systemach wartości (antropocentrycznym i wyżej) i odwołują się do wszystkich trzech sfer jakości życia człowieka: fizyczno-materialnej, psychicznej i duchowej (uczuciowej), a w sensie realizacyjnym umożliwiają, również w pracy zawodowej, holistyczny rozwój człowieka w jego zawodowej roli pracownika organizacji. Modele te – z punktu widzenia aksjologicznego wzorcowe – nawiązują do coraz poważniejszego dorobku różnych współczesnych nurtów w zarządzaniu personelem, a przede wszystkim do nurtów i teorii: szkoły behawioralnej – jawnie odwołującej się do potrzeby uwzględnienia w zarządzaniu personelem sfery duchowej, uwidocznionej m.in. w wykorzystaniu praktycznym teorii stosunków międzyludzkich, teorii Y Mc Gregora, a także teorii Z, odwołującej się do bogactwa natury ludzkiej (np. według Ouchi’ego) – bogactwa cech człowieczeństwa (por. [Drucker 2002]).

Kluczowe kategorie (cechy) w tym wzorcowym podejściu do zarządzania personelem przedstawia poniższe zestawienie:

- pracownik jako człowiek rzeczywisty – odwoływanie się do 3 sfer jakości życia człowieka (fizyczno-materialnej, psychicznej i duchowej),
- partnerstwo i kreatywność w pracy jako podstawa,
- zarządzanie oparte na wywoływaniu wśród pracowników pozytywnych emocji,
- holistyczny rozwój człowieka w jego zawodowej roli pracownika organizacji,
- bogaty arsenał instrumentów motywowania pracowników; wykorzystywanie, prócz „twardych”, także „miękkich” (szacunek, zaufanie itp.) metod motywowania pracownika,
- pozytywne relacje międzyludzkie – rzeczywiste przywództwo/ współdziałanie/empatia,
- dwustronne, udrożnione kanały informacyjne (komunikacji wewnętrznej w organizacji); poczucie doinformowania i rzeczywistego partnerstwa (współdecydowania, współdziałania i współodpowiedzialności),
- inwestowanie w wartości aksjologiczne organizacji i zatrudnionych w tej organizacji pracowników – wartości zlokalizowane w dwóch sferach jakości życia człowieka: w sferze psychicznej/kapitale psychicznym oraz w sferze duchowej/kapitale duchowym.

³ Nazywane też podejściem socjologicznym czy psychospołecznym.

Szczególnie pozytywne jest traktowanie w tym podejściu kapitału duchowego jako nowego paradygmatu w zarządzaniu ludźmi w organizacji, paradygmatu ukierunkowanego na system wartości, na rozwój aksjologiczny człowieka (por. [Zohar, Marshall 2004; Zymonik 2010]).

5. Kilka konkluzji końcowych

Celem tego artykułu była próba rozpoznania aksjologicznych fundamentów określających znaczenie człowieka w organizacji poprzez zbliżenie się do odpowiedzi na dwie grupy pytań: po pierwsze – jak i w czym się ujawnia aksjologia w systemach zarządzania organizacją, jak instytucjonalnie ujawnia się miejsce i rola pracownika w systemie zarządzania; po drugie – na jakich obszarach problemowych różnicują się podejścia do miejsca i roli pracownika w systemie zarządzania, co decyduje o tym, że jest to podejście podmiotowe lub przedmiotowe.

Rozważania dotyczące pierwszego zagadnienia doprowadzają do następujących konkluzji:

1. Źródła informacji, które mają posłużyć odpowiedzi na tak ważne pytanie: na jakim fundamencie aksjologicznym organizacja funkcjonuje?, są z reguły rozproszone. Część tych informacji jest uwidoczniła w różnych orientacjach organizacji. Jest to jednak dopiero pierwszy poziom informacji, jeszcze nie określający dokładnie rodzaju podstaw aksjologicznych, na których opiera swoją działalność organizacja. Część informacji o aksjologii organizacji ujawnia się także w jej odniesieniu do szeroko rozumianej koncepcji odpowiedzialności, w tym społecznej odpowiedzialności, oraz do nowego paradygmatu rozwoju – rozwoju zrównoważonego, a także w wizji człowieka występującego w roli zawodowego pracownika organizacji.

2. Charakterystyczną cechą dużej części publikacji dotyczących roli pracownika w organizacji są stwierdzenia (często o charakterze deklaracji) o tym, jak ważny jest człowiek w organizacji. Są to stwierdzenia prawdziwe czy wręcz oczywiste, ale niestety, nie zawsze mają one wystarczające odzwierciedlenie w rzeczywistych systemach zarządzania.

3. Zarządzanie personelem jest jednym z najważniejszych obszarów (sfer/podsystemów) zarządzania organizacją, którego znaczenie ciągle się zwiększa. Mimo tej tendencji, jest to jednak obszar, gdzie nadal popełniane są fundamentalne błędy systemowe, których źródłem jest najczęściej słabe rozpoznanie lub niski poziom reprezentowanych w organizacji systemów wartości. Wywołują one często patologiczne z tego punktu widzenia zachowania zarządcze.

Rozważania dotyczące drugiego zagadnienia pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Zarządzanie pracownikami to obecnie jedna z najszybciej rozwijających się poddyscyplin nauk o zarządzaniu o wybitnie interdyscyplinarnym charakterze. Interdyscyplinarność ta generuje bardzo obszerny i ciągle się powiększający zbiór pro-

blemów, z których część jeszcze kilka lat temu w bardzo małym stopniu brana była pod uwagę w polityce personalnej.

2. Obraz aksjologiczny zidentyfikowanej w tym artykule listy 10 najważniejszych obszarów problemowych będzie inny w zależności od poziomu systemu wartości (świadomości) prezentowanego przez pracowników organizacji.

3. Dowiedziono, że idea skanowania aksjologicznego poszczególnych obszarów problemowych ma wiele poziomów szczegółowości. Idea ta ukazuje dość jasno logikę przenikania aksjologii na różne poziomy problemowe – przy niskim poziomie systemu wartości przenikanie to generuje zjawiska patologiczne (np. w relacjach przełożony – podwładny), przy wysokim poziomie systemu wartości – zjawiska pozytywne (np. wysoką jakość relacji międzyludzkich).

4. Teoretyczne i praktyczne podejścia do miejsca i roli pracownika w systemach zarządzania charakteryzuje nadal ogromny interwał: od technokratycznego podejścia przedmiotowego do humanizmu organizacji – traktowania pracownika w sposób podmiotowy.

5. Podejście przedmiotowe, oparte na kategoriach egoistycznych, bazuje na wartościach zimnych (władza, prestiż). W podejściu tym manipuluje się tak ważnymi dla zarządzania kategoriami, jak: odpowiedzialność (brak odpowiedzialności lub jej iluzja bądź jej istotne ograniczenie) czy przywództwo (technokratyczne oparte na kategorii władzy, czyli iluzji przywództwa ujawniającego się w podejściach: makiawelistycznym lub/i wodzowskim). W artykule tym podejście to traktowane jest jako antywzorzec określania miejsca i roli pracownika w systemach zarządzania. Obrazy takie są widoczne we wszystkich przedmiotowych (technokratycznych/tradycyjnych) modelach realizacji funkcji personalnej, a także w modelach opartych na swoistej schizofrenii w wykonywaniu tej funkcji.

6. Podejście podmiotowe, oparte na kategoriach nieegoistycznych, bazuje na wartościach ciepłych (partnerstwie, zaufaniu, empatii, godności). Ukazuje ono prawdziwą istotę m.in. odpowiedzialności organizacji (jako odpowiedzialności zintegrowanej, której fundamentem jest odpowiedzialność etyczna) i przywództwa (jako przywództwa służebnego/personalistycznego/charyzmatycznego, czyli rzeczywistego przywództwa). Szczególnie pozytywne jest traktowanie w tym podejściu kapitału duchowego jako nowego paradygmatu w zarządzaniu ludźmi w organizacji, paradygmatu ukierunkowanego na system wartości, na rozwój aksjologiczny człowieka.

Literatura

Borys T., *Kluczowe wymiary orientacji na wyniki*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na wyniki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 264, Wrocław 2012.

Borys G.T., *Zintegrowana odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011.

- Chłopek P., *Motywowanie przez emocje – trendy XXI wieku*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 137, Wrocław 2010.
- Drucker P.F., *They're not employees, they're people*, "Harvard Business Review", February 2002.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- McClelland D., *Human Motivation*, Cambridge 1987.
- Mc Ginnis A.I., *Sztuka motywacji*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, 1997.
- Mroczo F., *Koncepcja narracyjnej oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 31, Wrocław 2010.
- Shermer M., *Rynkowy umysł [The Mind of the Market]*, Wydawnictwo Cis, Warszawa 2009.
- Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, AE, Kraków 2000.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Zohar D., Marshall I., *Spiritual capital*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2004.
- Zymonik Z., *Kapitał duchowy w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na wyniki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 31, Wrocław 2010.

AN EMPLOYEE IN MANAGEMENT SYSTEMS – AXIOLOGICAL ASPECTS

Summary: The objective of the hereby paper presents an attempt to identify axiological foundations defining the significance of a human being in an organization by approaching issues constituting answers to the following questions: How and by what is axiology revealed in an organization management system? How is the place and role of an employee institutionally identified in management system? What criteria distinguish approaches to the place and role of an employee in management system? What factors decide about either subjective or objective approach? While considering the role and place of an employee as part of management systems the author of the hereby study also constructs the decalogue of major problems referring to human capital.

Keywords: employee, system, management, axiology.