

Waldemar Walczak*

UWARUNKOWANIA POLITYKI PERSONALNEJ I ICH WPŁYW NA RELACJE MIĘDZYLUDZKIE W ORGANIZACJI

1. WPROWADZENIE

Każdą organizację tworzą i rozwijają ludzie, którzy stanowią jej cenny kapitał. Jak słusznie podkreśla Z. Mikołajczyk, człowiek stanowi główny podmiot działania każdej organizacji – *to on tworzy nowe wartości dzięki cechom wrodzonym i nabytym umiejętnościom, intelektualnemu i profesjonalnemu rozwojowi, wykorzystując je do realizacji celów organizacji oraz własnej kariery zawodowej*. Dla sprawnego funkcjonowania organizacji niezbędne jest umiejętne wykorzystywanie potencjału wiedzy i kompetencji pracowników dzięki właściwemu, zgodnemu z teorią zarządzania, kierowaniu ludźmi. Z. Mikołajczyk wyraża bardzo słuszną i trafną opinię, że w przypadku wiedzy o zarządzaniu, *teoria wyrosła w prostej linii z empirii – tworzyli ją bowiem klasycy naukowego zarządzania w oparciu o własne doświadczenia, obserwacje i badania* [Mikołajczyk 2005, s. 9]. Ta niezwykle wartościowa myśl stanowi główną przesłankę uzasadniającą przyjęte podejście do problemu badawczego.

Celem artykułu jest przedstawienie analiz przybliżających do wyjaśnienia i zrozumienia złożonych uwarunkowań, wzajemnych zależności oraz wpływu, jaki wywiera polityka personalna na relacje międzyludzkie w organizacji. Zaprezentowane rozważania teoretyczne są wzbogacone przemyśleniami autora, sformułowanymi na podstawie wnikliwej obserwacji rzeczywistości organizacyjnej, a także własnych doświadczeń zawodowych oraz wyników prowadzonych badań naukowych.

* Dr, Uniwersytet Łódzki.

2. POLITYKA PERSONALNA – UWARUNKOWANIA I PROCESY

W ogólnym rozumieniu polityka personalna stanowi odzwierciedlenie wzorców postępowania i metod, jakie organizacja stosuje w realnych procesach zarządzania swoimi pracownikami. Obejmuje ona swoim zakresem wszystkie działania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim organizacji, w tym procesy rekrutacji i zatrudniania, dbanie o rozwój zawodowy pracowników, zasady i kryteria wynagradzania, awansowania, systemy motywacyjne, metody oceniania, a także kreowanie pożądanych postaw, zachowań organizacyjnych i wartości kulturowych. Tworzona jest w oparciu o wizję i misję organizacji, z uwzględnieniem przepisów prawa, jakie obowiązują w danej organizacji. Jest ponadto ściśle zależna i powiązana z ogólną strategią rozwoju – specyfiką i obszarem działalności oraz celami, jakie organizacja zamierza osiągnąć.

Współcześnie uważa się, że funkcja personalna to całokształt działań związanych z ludźmi, zmierzających nie tylko do osiągnięcia celów organizacji, ale również do zaspokojenia potrzeb jej uczestników [Antczak 2010, 2005, s. 17-19, Król 2008, s. 34-35, Listwan 2009, s. 19-25, Pocztowski 2007, s. 9]. Konkretyzacją polityki (funkcji) personalnej jest strategia zarządzania zasobami ludzkimi, operacjonalizowana następnie w postaci planów działania. Popularyzowane w najnowszej literaturze przedmiotu podejście do zarządzania potencjałem społecznym organizacji *według modelu kapitału ludzkiego, opiera się na założeniu, że człowiek ze swej natury jest zdolny i skłonny do rozwoju*. Uczenie się przez całe życie i dążenie do rozwoju są postrzegane jako naturalne potrzeby człowieka, a także bodźce mobilizujące go do działania. Organizacja jest zainteresowana rozwojem swoich pracowników, stwarzając im warunki umożliwiające zdobywanie nowej wiedzy, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, doskonalenie kompetencji. Ludzi ceni się za uczciwość, lojalność, posiadają wiedzę, zaangażowanie w pracę, identyfikację z celami organizacji, chęć samodoskonalenia i umiejętności współpracy w zespole. System polityki personalnej oparty na modelu kapitału ludzkiego odwołuje się do motywacji wyższego rzędu, a zwłaszcza do potrzeby samorealizacji. Taki pozytywny system motywacyjny może w pełni rozwinąć się tylko w korzystnych warunkach psychologicznych i społecznych, a więc w warunkach spełnienia tzw. podstawowych potrzeb: poczucia bezpieczeństwa, zaspokojenia potrzeb socjalno-bytowych, stabilizacji finansowej i zawodowej, oraz zadowolenia z wykonywanej pracy [Kostera 1999, s. 23-32].



Rysunek 1. Uwarunkowania i kluczowe elementy polityki personalnej

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione na rys. 1 elementy tworzą wielowymiarową przestrzeń zmiennych, które w największym stopniu rzutują na model polityki personalnej, jaki jest realizowany w danej organizacji. W pierwszej kolejności warto zauważyć, że do najważniejszych uwarunkowań, które determinują całokształt działań związanych z zarządzaniem ludźmi, zalicza się takie czynniki jak: cele i zakres działalności, forma prawno-organizacyjna, struktura właścicielska, źródła władzy, przyjęta strategia rozwoju, a także zależności i powiązania z innymi organizacjami. Należy w tym miejscu dostrzec, że źródeł władzy nie należy upatrywać wyłącznie w samej strukturze właścicielskiej, ponieważ istotną rolę odgrywają również powiązania z innymi organizacjami. Bardzo klarownym i czytelnym przykładem mogą być np. organizacje zaliczane do administracji publicznej, bądź spółki prawa handlowego z udziałem kapitałowym Skarbu Państwa

lub Jednostek Samorządu Terytorialnego, ponieważ prawdziwe źródła władzy tkwią w ugrupowaniach politycznych, tworzących większość rządową, bądź posiadających swoich przedstawicieli w organach wykonawczych administracji samorządowej. Kolejnym istotnym elementem, który wyznacza określone procedury postępowania polityki kadrowej, są szczegółowe przepisy prawa, jakie mają zastosowanie dla danego typu organizacji.

Bardzo ważnym elementem, wyraźnie zaakcentowanym na rys. 1 jest fakt, że najważniejszym wymiarem polityki personalnej są przesłanki i kryteria doboru osób na najwyższe stanowiska kierownicze, gdzie przysługują rozległe uprawnienia decyzyjne. Rzeczywiste wzorce i metody postępowania charakterystyczne dla tych procesów, mają swoją kontynuację w kolejnych działaniach, związanych z zatrudnianiem pracowników. Jest to bardzo ważna zależność, która ma istotne znaczenie dla właściwego zrozumienia mechanizmów kształtujących model polityki personalnej, wykreowany w danej organizacji. Co więcej, wzorce zachowań, normy-etyczno moralne i wartości wyznawane przez menedżerów, stanowią wyznacznik oraz punkt odniesienia dla zachowań pozostałych członków organizacji. Zaprezentowane na rys.1 świadome rozdzielanie dwóch procesów – zatrudnianie pracowników oraz umożliwianie rozwoju – ma swoje uzasadnienie, bowiem obserwacja praktyki zarządzania, a także prowadzone badania naukowe upoważniają do sformułowania tezy, że w każdej organizacji występuje określona grupa wybranych osób, które od samego początku są wyraźnie faworyzowane na tle pozostałych – to wyłącznie dla nich są przygotowywane ścieżki kariery i awansu zawodowego.

W teoriach zarządzania popularyzowanych w literaturze przedmiotu, przedstawia się pewnego rodzaju schematy myślowe i założenia, które można określić jako „wyidealizowane wyobrażenia” na temat zasad funkcjonowania współczesnych organizacji, które są w wielu przypadkach niestety biegunowo dalece odległe od rzeczywistości organizacyjnej.

3. POLITYKA PERSONALNA A RELACJE MIĘDZYLUDZKIE

Dokonując identyfikacji oraz wyjaśnienia, w jaki sposób polityka personalna oddziałuje na relacje międzyludzkie, bazowano zgodnie z poczynionym założeniem na wnikliwej obserwacji rzeczywistości organizacyjnej, a także na własnych doświadczeniach zawodowych. Przeprowadzone analizy nie są zatem odzwierciedleniem iluzorycznych wyobrażeń, powstałych głównie dzięki studiom literaturowym [Januszkiewicz 2012, s. 62-88]. Zdobyte przez autora doświadczenia umożliwiają dokonanie porównań teorii z praktyką zarządzania, co wydaje się szczególnie cenne dla prezentowanych rozważań, które mogą stanowić istotny wkład w rozwój nauki. Biorąc pod uwagę zdanie B. Nogalskiego, że rozwój wiedzy z zakresu ZZL jest ważny w opinii Komitetu Nauk

Organizacji i Zarządzania PAN [Nogalski 2007, s. 178], można sądzić, że przedstawione argumenty mają swoje merytoryczne uzasadnienie.

Pierwsza refleksja, jaka odnosi się do polityki personalnej, może być wyrażona następującym stwierdzeniem, że ukształtowany w danej organizacji model zarządzania kapitałem ludzkim jest w rzeczywistości najważniejszym czynnikiem, który determinuje wszystkie pozostałe funkcje i procesy organizacyjne, a także przesądza o ich sprawności i jakości. *Najważniejszą funkcją zarządzania jest realizowanie zadań za pomocą ludzi, gdyż tylko oni mają zdolność tworzenia wartości i bogactwa* [Penc 2011, s. 301]. Trzeba bowiem rozumieć, że postawy i zachowania organizacyjne kadry kierowniczej oraz pracowników, są elementami wywierającymi bezpośredni wpływ na każdy obszar funkcjonalny. System wartości jest podstawą etyki w zachowaniu, dlatego też należy zgodzić się z przemyślaną i bardzo mądrą opinią, że *nie ma etycznych organizacji bez etycznych menedżerów* [Kuc, Moczyłowska 2009, s. 385].

Druga refleksja ma związek z faktem, że to od arbitralnych rozstrzygnięć konkretnej osoby lub grupy osób posiadających stosowne uprawnienia decyzyjne, w znacznej mierze zależy całokształt procesów i stosowanych paradygmatów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Model polityki personalnej ukształtowany w danej organizacji ma bezpośredni związek z wartościami etyczno-moralnymi, jakie są źródłem rzeczywistych i akceptowanych wzorców zachowań oraz stosowanych metod w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim, co zostało zilustrowane na rys. 2.

Najważniejszym czynnikiem, który rzutuje na wszystkie pozostałe przejawy zachowań organizacyjnych pracowników jest uczciwość i wiarygodność kierownictwa organizacji. Efektem stronniczych decyzji podejmowanych przez menedżerów jest dyskryminacja określonej grupy pracowników, co przekłada się na skuteczne zablokowanie możliwości rozwoju zawodowego i nierówne traktowanie w zatrudnieniu, czego najbardziej czytelnym przykładem są krzywdzące i niesprawiedliwe zasady wynagradzania i awansowania pracowników. Należy wyjaśnić, że w każdej organizacji występują takie zjawiska, natomiast różnią się zakresem, skalą i natężeniem.

M. Bugdol bardzo słusznie stwierdza, że *sprawiedliwość odgrywa olbrzymią rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Jest ona jedną z najważniejszych wartości etycznych, która *decyduje o prawidłowym funkcjonowaniu systemu społecznego organizacji* i stanowi *podstawę zaufania* w relacjach międzyludzkich. Autor powołując się na poglądy S. M. Adamsa uważa, że podstawą teorii sprawiedliwości jest szacowanie przez ludzi swojego wkładu pracy w odniesieniu do uzyskiwanych wyników, przy jednoczesnym porównaniu do osób z najbliższego otoczenia w organizacji. W konsekwencji tych procesów myślowych wygenerowane zostają dwie szacunkowe wartości, określające stosunek wkładu do wyników pracy (otrzymywane wynagrodzenie): jedna dotyczy nas samych, a druga – osób z najbliższego otoczenia (przełożonych, współpracowników).

O poczuciu sprawiedliwości decyduje porównanie obu zmiennych. Ludzie analizując wartość i szacunek dla wykonywanej pracy poszukują odpowiedzi na pytanie: czy ta proporcja jest większa, mniejsza lub równa [Bugdol 2006, s. 74].



Rysunek 2. Oddziaływanie polityki personalnej na relacje międzyludzkie

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój zawodowy pracownika jest złożonym procesem, zdeterminowanym przez czynniki występujące po stronie organizacji, jak również jednostki, które konstytuują jego przebieg w ciągu całego życia człowieka [Januszkiewicz 2009]. Obserwacja praktyki zarządzania, własne doświadczenia, poparte wynikami

prowadzonych badań, upoważniają do stwierdzenia, że decydujące znaczenie mają niestety czynniki tkwiące w organizacji, których siła oddziaływania jest największa. Okazuje się, że sukces zawodowy nie zależy wyłącznie od naszego nastawienia, pracowitości, zaangażowania, posiadanych predyspozycji i zdolności. Dlatego też trudno zgodzić się z opinią, że architektura współczesnej ścieżki kariery realizowanej przez pracownika, *jest kształtowana w samodzielny sposób* [Bednarska-Wnuk, Januszkiewicz 2012, s. 192], ponieważ w niektórych przypadkach to wyłącznie arbitralne i stronnicze decyzje innych osób, przesądzają o możliwości rozwoju i awansu zawodowego.

Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że polityka personalna bezpośrednio wpływa na poziom zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy, jak również określa charakter zaufania w relacjach międzyludzkich. Może ono przybierać dwie różne formy: zaufania opartego na wartościach, takich jak uczciwość, praworządność, sprawiedliwość, wiarygodność, bądź zaufania bazującego na interesowności – tzw. *calculative trust* [Lau 2011, s. 51-52, Nooteboom 2002, s. 42-44, Williamson 2006, s. 71-73, Huotari, Iivonen 2004, s. 8-9] – czyli oczekiwania, że zachowania określonych decydentów, będą przyczyniać się do realizacji partykularnych interesów i zapewnienia wymiernych korzyści materialnych dla wąskiego grona wybranych osób, kosztem pozostałych członków organizacji. Nie powinna budzić wątpliwości konstatacja, że na gruncie zawodowym (choć nie tylko) dość często prawdziwym spoiwem więzi międzyludzkich są wyłącznie pieniądze oraz wspólne interesy (korzyści materialne). Te czynniki są rzeczywistym podłożem wykreowanych i wzmacnianych relacji, niemniej jednak próbuje się udawać, że liczą się jeszcze inne wartości. Tak jest w przypadku karier zawodowych, obejmowania stanowisk dzięki protekcji i znajomościom – ludzie utrzymują wzajemne więzi głównie za sprawą możliwości uzyskiwania wymiernych profitów finansowych. Osoba zyskuje powszechny szacunek, poważanie i autorytet, jeśli posiada władze, rozległe kontakty i układy, dzięki czemu może innym załatwić dobrą pracę, intratne stanowisko, awans zawodowy, bądź utworzyć ścieżkę kariery. Od takich osób wiele zależy, mają władzę, dzięki czemu mogą decydować i rozstrzygać o losach innych. Widząc metody działania tych osób, wiele ludzi boi się nawet słowem odezwać, aby nie stać się ofiarą ich prześladowania, a strach jest bardzo skutecznym instrumentem wykorzystywanym przez każdą władzę. W takich warunkach nie ma mowy o szczerości w wyrażaniu swoich myśli i poglądów, natomiast dominuje fałsz, obłuda i cynizm, na których to wartościach buduje się tzw. „autorytet przywódcy” przez grono usłużnych klakierów oraz popleczników. Trzeba w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć, iż takie patologie nie są domeną wszystkich organizacji.

Cz. Sikorski wyraził niezwykle cenny pogląd, przedstawiając pożądaną model kierowania ludźmi w *organizacjach bez wodzów – od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej* [Sikorski 2006]. Należy z całą mocą

podkreślić, że jest to koncepcja zarządzania ludźmi, która w efekcie prowadzi do identyfikacji pracowników z celami organizacji, partycypacji w procesach decyzyjnych i pełnego zaangażowania w pracę, a tym samym znacząco przyczynia się do otwartej interaktywnej komunikacji oraz dzielenia się wiedzą. Wypada żałować, że te bardzo wartościowe rekomendacje i wskazówki, nie zawsze znajdują zrozumienie wśród menedżerów współczesnych organizacji.

Kolejnym problemem jest kwestia odpowiedzialności kierownictwa danej organizacji za podejmowane działania. Warto pamiętać, że w przeważającej liczbie przypadków (poza własną działalnością gospodarczą) menedżerowie nie podejmują decyzji związanych z wydawaniem swoich prywatnych pieniędzy, lecz dysponują majątkiem i zasobami finansowymi organizacji, co sprawia, że procesach rozporządzania cudzymi pieniędzmi stosuje się odmienne standardy myślenia i kryteria. Warto w tym miejscu zacytować poglądy H. Mintzberga, że żaden zawód nie jest tak ważny dla społeczeństwa, jak zawód menedżera. *To od menedżerów zależy, czy instytucje społeczne będą nas dobrze obsługiwały, czy też roztrwonią nasze talenty i zasoby.* Można by się zgodzić z twierdzeniem, że *czas odrzucić mity dotyczące pracy kierowniczej i zająć się realistycznym badaniem jej charakteru, aby móc rozpocząć realizację trudnego zadania doskonalenia kadr kierowniczych* [Mintzberg 2005, s. 35], pod warunkiem, że najpierw uwzględnimy rzeczywiste kryteria i metody doboru menedżerów.

W najnowszej literaturze przedmiotu upowszechnia się teorie, że *menedżer nowej generacji to człowiek o dużym zasobie wiedzy oraz wysokim poziomie inteligencji, zwłaszcza emocjonalnej i społecznej. Aspirując do roli przywódcy, powinien być dobrym organizatorem, wrażliwym na sytuację innych, czyli empatycznym* [Kuc, Żemigala 2010, s. 163]. Na podstawie obserwacji praktyki zarządzania można wysnuć jednak całkowicie odmienne wnioski, że obecne postępowanie kadry menedżerskiej i polityków *przyzwyczajają ludzi do bagatelizowania uczciwości, a więc i zaufania.* Dokonując syntetycznej charakterystyki postępowania dzisiejszych elit, J. Penc dodaje, że *charakteryzuje je relatywizm moralny, fabrykowanie złudzeń i patologiczna pogoń za zyskiem i władzą. Stosują z powodzeniem praktyki nieetyczne, kłamstwo, oszustwa, nepotyzm i korupcję* [Penc 2011, s. 325-326].

Poczucie afiliacji, zaufania i wzajemnego szacunku pomiędzy przełożonymi a podwładnymi są kluczowymi wartościami, jakie mają decydujący wpływ na poziom motywacji i zaangażowanie w pracę [Bugdol 2006, s. 10-15]. Są one także niezbędne, aby skłonić pracowników do wykorzystywania swojej wiedzy dla skutecznej realizacji wytyczonych celów i dzielenia się nią z innymi [Mikuła 2012, s. 22-23]. Najbardziej destrukcyjnym czynnikiem jest dyskryminacja, która może przybierać jawny charakter, a także występować w wyrafinowanej postaci – *nie przejawia się w otwartym i zauważalnym działaniu, często jest perfidnym i przemyślanym sposobem prześladowania pracownika.* Dyskryminacja występuje

już na etapie rekrutacji (zatrudnienia), w procesach ustalania warunków pracy i wynagradzania, a także blokowania możliwości rozwoju zawodowego [Bugdol 2006, s. 15]. Z punktu widzenia prawnego dyskryminacja jest sprzeczna z przepisami kodeksu pracy¹, niemniej jednak w praktyce stosowane są takie jej przejawy, które mają niejako wykazać, że stronnicze działanie pracodawcy było podyktowane innymi względami. Jest to jednak zřejme odwrócenie uwagi od istoty problemu, ponieważ to właśnie dzięki dyskryminacji potencjalnych kandydatów do pracy, jak również zatrudnionych członków organizacji, zapewnia się uprzywilejowaną pozycję i gwarantuje wymierne korzyści dla wąskiego grona określonych beneficjentów oraz wzmacnia wykreowane układy i powiązania.

4. PODSUMOWANIE

Polityka personalna obejmuje ważną sferę zarządzania, która polega na świadomym formułowaniu zasad związanych z rozwojem potencjału społecznego organizacji. Modele polityki personalnej występujące w praktyce zarządzania biegunowo różnią się od teoretycznych rozważań publikowanych w literaturze przedmiotu.

Dla prawidłowego zrozumienia wpływu jaki polityka personalna wywiera na relacje międzyludzkie przede wszystkim skoncentrowano się na ukazaniu najważniejszych zjawisk oraz procesów, które występują w realnej rzeczywistości. Przeprowadzona diagnoza nie wyczerpuje złożoności problemu, niemniej jednak stanowi ugruntowane podłoże dla kolejnych przemyśleń oraz wskazuje kierunki dalszych pogłębionych badań.

BIBLIOGRAFIA

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji społeczno-gospodarczej w Polsce*, Monografie i opracowania nr 162, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005
- Antczak Z., (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji: wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010

¹ Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio (art. 18^{3a}), Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974 r. Nr 24, poz. 141, z późn. zm).

- Bednarska-Wnuk I., Januszkiewicz K., *Oblicza kariery w XXI wieku* [w:] Mięka B., (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dr hab. Arkadiusza Potockiego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012
- Bugdól M., *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006
- Huotari M. L., Iivonen M., *Trust in knowledge management and systems in organizations*, Idea Group Publishing, London 2004
- Januszkiewicz K., *Polityka personalna a relacje międzyludzkie* [w:] Januszkiewicz K., (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012
- Januszkiewicz K., *Rozwój zawodowy pracownika. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999
- Król H., *Transformacja pracy i funkcji personalnej* [w:] Król H., Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2008
- Kuc B. R., Moczyłowska J.M., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009
- Kuc B. R., Żemigala M., *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, One Press, Helion, Gliwice 2005
- Lau M. W., *The economic structure of trust*, Oxford University Press, New York 2011.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami* [w:] Listwan T., (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2009
- Mikołajczyk Z., *Metody zarządzania zmianami w organizacji* [w:] Błaszczak W., (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Mięka B., *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych* [w:] Mięka B., (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012
- Mintzberg H., *Praca menedżera – fakty i mity*, Harvard Business Review, *Przywództwo*, One Press, Helion, Gliwice 2005
- Nogalski B., *Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w rozwoju wiedzy z zakresu zż.* [w:] Borkowska S., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007
- Nooteboom B., *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2002
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Pocztowski A., *Funkcja personalna w zmieniającej się gospodarce* [w:] Pocztowski A., (red.), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów – od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006
- Williamson O. E., *Calculativeness, Trust and economic organization* [w:] Kramer R. M., (red.), *Oxford management readers. Trust*, Oxford University Press, New York 2006

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono charakterystykę polityki personalnej i jej wpływ na relacje międzyludzkie w organizacji. We wstępie zaprezentowane zostały teoretyczne analizy, dotyczące uwarunkowań i procesów mających związek z polityką personalną. W dalszej części zwrócono uwagę na istotne czynniki, wartości i procesy, które wpływają na kształtowanie relacji międzyludzkich oraz decydują o zaangażowaniu pracowników. Zaprezentowane teoretyczne rozważania są uzupełnione przemyśleniami autora, sformułowanymi na podstawie wnikliwej obserwacji rzeczywistości organizacyjnej, a także własnych doświadczeń zawodowych oraz wyników prowadzonych badań naukowych.

THE INFLUENCE OF PERSONNEL POLICY ON HUMAN RELATIONSHIPS IN THE ORGANIZATION

ABSTRACT

The article presents the characteristics of personnel policy and its influence on human relationships in organization. In the introduction there are presented theoretical assumptions concerning the conditions and processes relating to the personnel policy. The most important factors, values and processes determining human relationships and commitment of employees

have also been described. Theoretical discussions are broadened by author's empirical findings based on thorough observation of the organizational reality, as well as own professional experiences and results of conducted researches.