

## **Innowacyjność w realizacji funkcji personalnej**

*Anna Pawłowska*

*Artykuł zajmuje się zagadnieniami dotyczącymi wprowadzania innowacji w ramach realizacji funkcji personalnej. Koncentruje się na wewnątrzorganizacyjnych społecznych czynnikach determinujących przebieg tego procesu. Opisuje znaczenie wyobrażeń członków danej organizacji i zawartych w nich treści takich jak: przypisywane kierownictwu kompetencje i intencje, postrzegane znaczenie zasobów ludzkich, przypisywana rola służb personalnych i zasad współpracy z nimi, interpretacja cech otoczenia organizacji i regul, jakie w nim obowiązują, a także stosunek do firmy sprzed restrukturyzacji oraz nastawienie na szybkie tempo działania. Prezentuje uzyskane dzięki zastosowaniu technik projekcyjnych wyniki badań, weryfikujące znaczenie tych kwestii dla poziomu zaawansowania funkcji personalnej. Zwraca uwagę na znaczenie kształtowania wyobrażeń społecznych w celu pokonywania barier innowacyjności w zarządzaniu ludźmi.*

### **Funkcja personalna a innowacyjność – wprowadzenie**

Innowacyjność w głównej mierze kojarzy się z doskonaleniem procesów produkcji, tworzeniem nowych produktów, kreowaniem działań marketingowych. Tymczasem dotyczy ona wszystkich sfer aktywności firmy i można ją odnieść także do procesu zarządzania ludźmi. W tym obszarze również mamy do czynienia z działaniami o charakterze innowacyjnym, a ich podjęcie przynosi realne korzyści. Wprowadzenie nowoczesnych technik z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w wyraźnym stopniu zwiększa zyski i konkurencyjność firmy (Schuster, Morden i Baker 1997: 209-226). W badaniach przeprowadzonych w blisko trzystu amerykańskich firmach wykazano pozytywną zależność między efektywnością w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi a produktywnością i wartością rynkową firm (Huselid, Jackson i Schuler 1997: 171-188). Podobne wyniki uzyskano w badaniach firm europejskich. Dane z dwustu pięćdziesięciu firm z szesnastu krajów wskazują, że znaczne udoskonalenie zarządzania pracownikami może podnieść wartość firmy o ponad dwadzieścia sześć procent (Bochniarz 2002: 17).

Wbrew tym faktom wiele firm nie rozwija funkcji personalnej, sprowadzając ją wyłącznie do czynności administracyjnych, mimo dokonywania zmian w innych obszarach zarządzania (Oleksyn 2001: 10-13, Karaszewska i Węgrzyn 2000: 1-13). Jedną z cech nowoczesnego zarządzania ludźmi jest wdrażanie strategii personalnej. Z badań przeprowadzonych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych wynika, że wśród pięciuset najlepszych polskich firm jedynie 25 procent ma

opracowaną strategię zarządzania zasobami ludzkimi, z czego w szesnastu procentach z nich jest to strategia w formie pisanego dokumentu, a w dziewięciu procentach w formie niepisanej. Przy czym posiadanie dokumentu opisującego strategię nie oznacza jeszcze jej wdrożenia. Warto jeszcze zauważyć, że „wielu badanych za strategię uznało wstępne założenia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w dłuższym okresie.” (Ludwiczynski 2003: 25).

Prawdopodobnie tego rodzaju sytuacja powoduje, że autorzy licznych publikacji na temat zarządzania ludźmi wiele miejsca poświęcają na – ujętą w nieco agitacyjnym tonie – prezentację argumentów za koniecznością doskonalenia funkcji personalnej. Być może zresztą mało przekonującą z uwagi na jej raczej filozoficzny charakter.

Potwierdzają to badania, z których wyłania się obraz funkcji personalnej jako działań, których podjęcie wcale nie jest oczywiste i samoistnie zmierzające do poprawy efektywności, czyli stosunkowo odpornej na innowacje. Bowiem, jak twierdzi K. Obłój, „o ile zmiany strategii, reguł marketingu i finansów są naturalnie wymuszane przez rynek i konkurencję, o tyle system zarządzania ludźmi jest na tyle odizolowany od otoczenia, iż jego zmiana nie jest ani automatyczna, ani w oczywisty sposób proefektywnościowa.” (Obłój 1999: 17).

Wiele wskazuje, że ten obszar wymaga zaistnienia szczególnych warunków dla pojawienia się działań innowacyjnych, które można traktować jako szczególny przypadek wprowadzania zmian w organizacji. Odnosi się do tego raport brytyjskiego Instytutu Kadr i Rozwoju. Wynika z niego, że „zmiany w przedsiębiorstwach mają zwykle raczej dobre niż złe skutki (...). Jest tylko jeden wyjątek od reguły: zmiany personalne. (...) Ponad 20% ankietowanych uważa, że zmiany personalne prowadzą do negatywnego nastawienia pracowników, złych stosunków w pracy oraz wzrostu poczucia zagrożenia.” (Gazeta Wyborcza 2001: 3).

Funkcja personalna wydaje się być w związku z tym bardzo szczególnym obszarem wprowadzania innowacji. Zmiany w jej zakresie budzą bowiem opór i nieufność w wielu organizacyjnych aktorach (jeśli nie we wszystkich). Jak podkreśla J. Strużyna: „zasoby ludzkie nie posiadają cech wszystkich innych zasobów. Mają charakter podmiotowy.” (Strużyna 2000: 29).

Prowadzi to do szczególnej sytuacji, kiedy to przedmiot oddziaływań innowacyjnych staje się jednocześnie ich podmiotem. Wszelkie zmiany w tym zakresie powodują, że ludzie muszą przeprowadzić je niejako na sobie samych, narzucając sobie nowe reguły i zasady. Ponadto szczególny charakter funkcji personalnej w porównaniu z innymi funkcjami polega na tym, że w kwestii zarządzania ludźmi mamy do czynienia ze stosunkowo dużym obszarem swobody działania (Bolesta-Kukulka 1995: 7) (znacznie większym niż to jest w przypadku np. funkcji finansowej), w którym mogą być dokonywane wybory w ramach bardzo szerokiego wachlarza możliwości, począwszy od samej decyzji o wprowadzeniu metod bardziej zaawansowanych niż tylko wykonywanie niezbędnych czynności administracyjnych. W związku z tym realizacja funkcji personalnej, wykraczająca poza wymuszoną prawnie formułę, wymaga zaistnienia określonych warunków – podjęcia decyzji i przeprowadzenia świadomych, intencjonalnych czynności – gdyż nie nakierowana celowo na stworzenie aktywności, nie zaistnieje. Czym innymi jest więc doskonalenie procesu produkcji, a czym innym procesu zarządzania ludźmi. Inna jest gotowość przyjęcia i wprowadzenia innowacji w tym zakresie.

D.E. Terpstra i E.J. Rozell poszukiwali powodów, dla których niektóre potencjalnie bardzo efektywne praktyki z zakresu zarządzania ludźmi nie są implementowane nawet w sytuacji, gdy w oczywisty sposób mogłyby zwiększyć efektywność pracowników i zyskowność firmy (Terpstra i Rozell 1997: 483-495). Jednym ze zidentyfikowanych powodów jest zbyt duża naukowość prezentacji metod, przez co nie są „przyjazne” i zrozumiałe dla potencjalnych użytkowników. Co ważniejsze jednak, ci, którzy chcieliby mimo wszystko je zastosować, nie mają wystarczającego poparcia i środków ze strony organizacji, gdyż kierownictwo wysokiego szczebla nie wierzy w ich skuteczność i opłacalność. Dlatego ważnym czynnikiem determinującym zastosowanie danej metody jest przekonanie o jej użyteczności, a to w dużym stopniu wiąże się dodatkowo z wykształceniem i przygotowaniem zawodowym praktyków zarządzania ludźmi.

Można więc stwierdzić, że szereg czynników determinujących innowacyjność funkcji personalnej wynika z cech i przekonań uczestników życia organizacyjnego. Znaczenie tego stwierdzenia wynika z faktu, że „(...) pracownicy przedsiębiorstwa wraz z ich kompetencjami, wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem, postawami itp. określają sposób wykorzystania pozostałych zasobów firmy (zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych itp.)” (Egeman 2000: 39-56).

Z uwagi na wcześniej sygnalizowany charakter funkcji personalnej pojawienie się nowoczesnych działań w jej ramach zależy od postaw, nastawień i przekonań członków organizacji, w której jest realizowana. Sposób realizacji funkcji personalnej i jej podatność na innowacje jest więc do pewnego stopnia efektem społecznego działania ludzi. B. Baczek, wyjaśniając zaś społeczne funkcjonowanie ludzi, wprowadza pojęcie wyobrażeń społecznych. Są one „uogólniającym wyobrażeniem społeczeństwa, jako <<porządku>>, w którym każdy element ma swoje miejsce, swoją tożsamość i swoją rację bytu.” (Baczek 1994: 45). Zachowanie ludzi jest więc konsekwencją posiadanych wyobrażeń o rzeczywistości społecznej. W szczególności od wyobrażenia pracowników o tym, jak powinno przebiegać zarządzanie ludźmi zależy zdolność organizacji do przeprowadzania innowacji w tym obszarze. Wyjaśniają to psychologowie wprowadzając pojęcie poznawczej reprezentacji świata o zbliżonym do wyobrażeń znaczeniu. Ich zdaniem poznawcza reprezentacja świata decyduje o tym, „co człowiek dostrzega i jak to rozumie, ocenia i jakie to w nim wywołuje emocje; czego pragnie i ku czemu stara się dążyć oraz jak programuje czynności dla realizacji tego, co wytworzył.” (Reykowski 1983: 227). Co więcej, członkowie danej organizacji w procesie akulturacji (Hofstede 2000: 266) do pewnego stopnia przejmują i poddają się obowiązującym w niej wyobrażeniom o tym, na czym polega jej funkcjonowanie w różnych sferach. Bycie członkiem danej organizacji oznacza bowiem działanie i zachowywanie się zgodnie z obowiązującą kulturą. Stąd też wyobrażenia i wynikające z nich zachowania są stosunkowo trwałe i trudno poddają się zmianie. Wynika to z tego, że tworzą one rzeczywistość społeczną, która posiada mechanizmy zapobiegające ich modyfikacji, gdyż to naruszyłoby jej spójność i tożsamość. Wprowadzenie innowacji personalnej wymaga więc wcześniejszego zaistnienia w sferze wyobrażeń, a w dalszej konsekwencji ukształtowania i przyswojenia określonego wzorca zachowań, którego skutkiem będzie modyfikacja funkcji personalnej.

W wyobrażeniach zawarte są informacje, które dotyczą różnych aspektów organizacyjnej rzeczywistości. Część z nich ma bezpośrednie znaczenie dla

sposobu realizacji funkcji personalnej i jej innowacyjności, inne zaś kształtują ją w sposób pośredni.

Wśród istotnych dla rozwoju tej sfery zarządzania wyodrębnione zostały elementy takie jak: przypisywane kierownictwu kompetencje i intencje, postrzegane znaczenie zasobów ludzkich, przypisywana rola służb personalnych i zasad współpracy z nimi, interpretacja cech otoczenia organizacji i reguł, jakie w nim obowiązują, a także stosunek do firmy sprzed restrukturyzacji oraz nastawienie na szybkie tempo działania.

## Podejście badawcze

Znaczenie wyobrażeń dla innowacyjności procesu zarządzania ludźmi potwierdziły badania porównawcze dwóch firm, w których funkcja personalna realizowana jest na różnych poziomach zaawansowania. W jednej z nich, w dalszej części nazywanej firmą A, ma miejsce wyłącznie administrowanie funkcją personalną. W drugiej poddanej badaniu firmie, nazywanej tu firmą B, realizacja funkcji personalnej ma charakter strategiczny. Jest ona bliska filozofii zarządzania potencjałem społecznym, czyli jest w wysokim stopniu zaawansowana. W obu firmach zdiagnozowane zostały wymienione wcześniej elementy wyobrażeń posiadanych przez członków organizacji, które dotyczą kwestii istotnych dla sposobu realizacji funkcji personalnej, czyli decydujących dla wprowadzania innowacji w tej sferze zarządzania.

Na wstępie projektu badawczego pojawił się jednak problem sposobu wiarygodnego odtworzenia treści wyobrażeń, zwłaszcza, że jest to sfera, która w dość istotny sposób może podlegać zniekształceniom. Osoby badane niechętnie dzielą się swoimi poglądami z uwagi na lęk przed reakcją pracodawcy w razie ich ujawnienia. Ponadto nie zawsze są do końca świadome tego, o co są pytane.

Między innymi z tych powodów w procesie badawczym wykorzystane zostały specjalnie w tym celu skonstruowane narzędzia diagnostyczne. Pierwszy z nich to Test Niedokończonych Zdań, który wzorowany był na stosowanym od pół wieku Teście Niedokończonych Zdań J.B. Rottera (*Rotter Incomplete Sentences Blank* – RISB). Jest to częściowo ustrukturalizowana technika projekcyjna, w której wymaga się od badanego, by kończył zdania, dopisując dalszy ciąg do podanych słów początkowych (tzw. trzonów). Zakłada się, że w utworzonych przez badanego zdaniach znajdują odzwierciedlenie jego nastawienia, motywy, dążenia, pragnienia oraz wyobrażenie o otaczającej rzeczywistości. Kończąc zdanie badany „projektuje” swoje własne postawy i poglądy na różne aspekty życia, dzięki czemu można sięgnąć do źródeł i motywów jego postępowania. „Materiał projekcyjny w większym stopniu niż materiał jednoznacznie ustrukturalizowany (...) ujawnia dominujący domyślny kontekst społeczny działań.” (Stemplewska-Żakowicz 1998: 14). W prezentowanych badaniach zastosowano test składający się z trzonów nawiązujących do kwestii związanych z funkcją personalną, które zostaną przedstawione poniżej wraz z wynikami badań.

Drugim zastosowanym narzędziem diagnostycznym był Test Metafor, który również zawiera pytania projekcyjne, ale mają one odmienny charakter od Testu Niedokończonych Zdań. Otóż jego „projekcyjność” wynika z zastosowania metafory, która według G. Morgana jest „podstawową całościową formą doświadczenia, poprzez którą jednostki angażują się, organizują i rozumieją swój świat” (Morgan 1983 za: Makin, Cooper i Cox 2000: 231).

Metafora została więc wykorzystana jako sposób na dotarcie do wyobrażeń o organizacyjnym świecie społecznym, które determinują innowacyjność funkcji personalnej. „We wszystkich aspektach życia (...) definiujemy nową rzeczywistość w terminach metaforycznych, a potem działamy kierując się tymi metaforami. Wyciągamy wnioski, ustalamy cele, podejmujemy zobowiązania, realizujemy plany na podstawie tego, jak częściowo organizujemy nasze doświadczenie, świadomie czy nieświadomie, ale za pośrednictwem metafory.” (Lakoff, Johnson 1988: 186). Na podstawie znajomości metafory, którą jednostka opisuje rzeczywistość, możliwe jest więc przewidywanie jej działań, typu podejmowanych decyzji itp.

W wyborze metafory, jako bodźca wyzwalającego odpowiedź osoby badanej, nie nawiązano do żadnej z typologii, pozostawiając osobom badanym swobodę skojarzeń i wyboru metafory do opisu organizacji. Pozwoliło to na dotarcie do odczuć, założeń i poglądów ukrywanych i w dużym stopniu nieuświadomionych, pokazanie funkcjonowania poznawczego osoby badanej, ale i uchwycenie aspektu emocjonalnego.

W teście wykorzystano metaforę maszyny (wehikułu), którą osoby badane mają odnieść do świata organizacji. Podejście to jest analogiczne do stosowanego w badaniach marketingowych chińskiego portretu (Maison 2001: 200), w których osoby badane mają za zadanie opisać produkt lub markę jako osobę. Dzięki tej metodzie osoba badana, udzielając odpowiedzi, przedstawia całościowe wyobrażenie o rzeczywistości organizacyjnej. Taki opis zawiera szereg elementów, wskazujących istniejące zależności i relacje, których w inny sposób badany nie umiałby wyrazić lub sprawiłoby mu to trudności. Osoba badana, opisując organizację metaforycznie, czuje się stosunkowo bezpieczna, nie prezentuje wprost własnej perspektywy. W sytuacji pytania zadanego bezpośrednio mogłaby ukrywać istotne, zwłaszcza emocjonalne, szczegóły.

Zaletą zastosowanego podejścia diagnostycznego było uzyskanie wyobrażeń o społecznej rzeczywistości organizacji, porównanie ich i tym samym wskazanie źródeł potencjalnych ograniczeń innowacyjności funkcji personalnej.

Poniżej znajdują się wyróżnione kursywą i oddzielone średnikami przykładowe odpowiedzi osób badanych w poszczególnych firmach. Poprzedza je uzasadnienie wyboru danego elementu wyobrażeń i jego znaczenie dla innowacyjności funkcji personalnej.

## **Hulajnoga czy rakieta kosmiczna - wyniki badań**

Pierwszym z elementów wyobrażeń o istotnym znaczeniu dla wprowadzania innowacji w sferze zarządzania ludźmi jest wyobrażenie o intencjach i kompetencjach kierownictwa jako inicjatora i kreatora tego rodzaju działań. Ważne jest, aby obraz ten zawierał przekonanie o pozytywnych intencjach kierownictwa oraz wysoką ocenę jego kompetencji w zakresie podejmowanych działań, zwłaszcza, gdy dotyczą procesów zarządzania ludźmi. A. Cowling i O. Lundy zwracają uwagę na „zasadnicze oddziaływanie przekonań, postaw i orientacji pracowników na naturę stosunków [kierownictwo-pracownicy], podkreślając tym samym konieczność uwzględniania ich przez pracodawców opracowujących i wdrażających strategię i politykę zasobów ludzkich.” (Cowling i Lundy 2000: 322).

Pracownicy firmy A zapytani, co robi kierownictwo w wehikule, do którego porównali firmę, stwierdzają, że patrzy w sufit, dobrze się bawi, dobrze się ma; kierownictwo próbuje utrzymać ster (władzę), ponieważ myśli o własnej wygodzie i dobrobycie oraz zabawia się kosztem pracowników, bierze duże pieniądze. Trudno oczekiwać, że w tej firmie wprowadzenie zmian w sferze personalnej zostanie przyjęte z zaufaniem i bez oporów. Bez wątplenia wzbudzi wątpliwości, czy nie jest to jakiś kolejny element nieuczciwej gry kierownictwa. Dla porównania na to samo pytanie pracownicy firmy B odpowiedzieli, że steruje (kierownica) napędza – motywuje (silnik); kieruje firmę przez meandry wolnego rynku; dba, aby coraz szybciej i sprawniej jechała. Sposób działania kierownictwa firmy A obrazuje odpowiedź osoby, która porównała firmę do wozu drabiniastego. Jej zdaniem kierownictwo trzyma lejce, lecz ostrożnie i z obawą. Władza kierownictwa firmy A jest nieudolna, w firmie B zaś staje się coraz mniejsza (przywództwo to liderowanie). Do firmy A kierownictwo wnosi złą atmosferę. Firmie B natomiast przynosi innowacje, zmiany na lepsze; motywację dla realizacji wizji, misji, strategii; dyscyplinę, kierunek rozwoju, zarządzania, regulaminy.

Wprowadzenie, ze swojej natury budzących zagrożenie, nowych procedur w zakresie zarządzania ludźmi w firmie A będzie oczywiście z przyczyn społecznych znacznie trudniejsze niż w firmie B, choć przecież w tej pierwszej wydaje się być bardziej potrzebne. Kierownictwo jest głównym inicjatorem i decyduje o tym, jakie działania zostaną podjęte. Bez wątplenia jednak nie bez znaczenia dla sposobu realizacji funkcji personalnej jest przyjęta i sprecyzowana w wyobrażeniach danej organizacji postawa działu personalnego, która może być różna: „praktycy zarządzania zasobami ludzkimi odgrywają głównie rolę reaktywną. Robią to, co im nakazano lub o co ich poproszono. (...) Storey nazywa to rolą nieinterwencyjną, polegającą jedynie na świadczeniu usługi, która jest odpowiedzią na zapotrzebowanie zgłoszone przez menedżerów liniowych. Jednak na wyższym strategicznym poziomie specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przyjmują rolę bardziej czynną. Działają jak partnerzy przedsiębiorstwa, opracowują zintegrowane strategie zarządzania zasobami ludzkimi, interwenują, wprowadzają innowacje, działają jako wewnętrzni konsultanci i udzielają samodzielnych porad w kwestiach dotyczących przestrzegania kluczowych wartości i zasad etycznych oraz konsekwencji w działaniu.” (Dusiński 2001: 39)

Od zdefiniowania roli działu personalnego, pozycji przetargowej, a także od umiejętności skutecznego przekonywania o swoim znaczeniu, zależy kształt funkcji personalnej. Wpisując się w relacje organizacyjne z innymi podmiotami, ustala on swoją pozycję w przestrzeni organizacyjnej i tym samym możliwości kreowania procesu zarządzania ludźmi.

W badanej firmie A na pytanie, co kadry robią w wehikule wybranym jako metafora firmy, osoby badane odpowiadają: siedzą sobie; biernie przyglądają się rozwojowi sytuacji; kadry nie zabrały się w podróż. Zdaniem pracowników działu kadr pilnują [oni] realizacji instrukcji ewakuacji i wykonują najgorszą pracę na zlecenie kierownictwa. Natomiast według pracowników firmy B kadry próbują dobrać odpowiednich pasażerów. Jest to gaźnik (dający właściwe wysoko wydajne paliwo) czy też poduszki powietrzne dla wszystkich pasażerów, amortyzatory i inne elementy łagodzące trudy podróży i zabezpieczające pasażerów.

Postrzeganie roli, rodzaju wykonywanych przez służby personalne zadań decyduje o tym, jak członkowie organizacji interpretują potencjalne nowe

rozwiązania i powstaje w konsekwencji klimat dla ich wdrożenia. Tym bardziej, że w wyobrażeniach zawarte są też reguły i zasady postępowania, jakimi kierują się podmioty realizujące różne zadania czy pełniące określone funkcje w organizacji. Reguły, zgodnie z którymi przebiegają relacje między nimi, mogą wskazywać na koncentrację na zadaniach i rozwiązywaniu problemów lub na wyniku relacji (wygranej lub przegranej) z danym podmiotem. Wtedy wynik sam w sobie staje się celem aktywności. „Pod koniec lat 80. i w latach 90. coraz powszechniej zaczęto wskazywać na konieczność ograniczania nadmiernej wewnętrznej rywalizacji oraz położenia kresu niezliczonym grom o sumie zerowej, w których wszyscy bezproduktywnie wykazują swoje racje (...) i gdzie nawet młodzi menedżerowie zbyt wcześnie zużywają swe zdolności „w małych wojnach” ze swymi pracownikami, kolegami i przełożonymi” (Dusiński 2001: 67).

Wiąże się to z nastawieniem na rzeczowe rozwiązywanie konfliktów i relacje partnerskie. Te ostatnie są wymieniane jako istotne dla nowoczesnego zarządzania ludźmi. Według E. McKenna i N. Beecha, „odpowiedzią na indywidualizm i nieuzasadnioną żądzą władzy, dominujące w latach 80-tych, będzie atmosfera zgody i pracy zespołowej – jako nadrzędnych wartości.” (Dusiński 2001: 38).

Według K. Stobińskiej wymaga to „upowszechniania wartości organizacyjnych jako podstawy organizowania wewnętrznych relacji i działań, także relacji i wymiany z otoczeniem” poprzez podkreślanie znaczenia „współdziałania opartego na podzielanym systemie znaczeń i wartości. Odejście od kontroli w kierunku współdziałania wymaga rewizji tradycyjnego modelu relacji w organizacji i tradycyjnego modelu komunikacji. W tradycyjnym modelu relacji organizacyjnych dominuje podporządkowanie – założenie, że menedżerowie są odpowiedzialni za umożliwienie pracownikom wykonywania zadań i tym samym realizowanie celów firmy. Nowy model zakłada dominację współzależności, relacji, w których jedni i drudzy są odpowiedzialni za realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa.” (Stobińska 2000: 296).

Wymaga to przyjęcia zasady, że w nowoczesnym zarządzaniu ludźmi najważniejsze jest porozumienie i dążenie do współpracy, co „zapisane” jest w systemie wyobrażeń.

Tak też właśnie dział personalny w interakcji z kierownictwem ma wyobrażenie o własnej roli, która może być wynikiem dążenia do:

- współpracy;
- przyjmowania postaw władczych względem innych kierowników (liniowych);
- przyjmowania postaw uległych względem innych kierowników – wykonywania ich poleceń.

Drugą postawę T. Oleksyn nazywa „anachroniczną, nielogiczną, nieefektywną i nadmiernie konfliktogenną” (Oleksyn 1998: 60).

Opcja trzecia również jest niekorzystna, przede wszystkim z uwagi na możliwość powstania sprzeczności między celami kierowników liniowych, a celami ogólnooorganizacyjnymi. Nie umożliwia także wykorzystania efektu profesjonalnej przewagi i specjalizacji w zakresie umiejętności personalnych. Dla nowoczesnego zarządzania ludźmi „naturalnie tylko opcja pierwsza – oparta na partnerskiej współpracy i kompetencjach – ma sens.” (Oleksyn 1998: 59).

W celu identyfikacji reguł i zasad, zgodnie z którymi kształtowane są relacje służb personalnych z innymi podmiotami w organizacji, pracownicy firmy A

kończyli zdanie dział kadr w firmie znaczy... Udzielali odpowiedzi w sposób następujący: zbyt mało w odniesieniu do tego, co powinno być; niewiele; tylko administrowanie; a dla pracowników budzi ostatnio niemiłe wrażenie. W firmie B natomiast dział kadr w firmie znaczy porządek i kontrola „kultury firmy”; interes pracowników i firmy; bardzo ważna rola – przyjęcia i zwolnienia – zasady – rekrutacja młodych. Zaś dział kadr kieruje się zadaniami firmy i potrzebami pracowników; planami zatrudnienia (zadaniami); wytycznymi zarządu; zasadą prawa, procedur, rzetelnością, aktami pracownika, służba wobec pracowników. W firmie A dział kadr kieruje się przestarzałymi mechanizmami; poleceniem zwierzchników, nie zawsze dobrem pracowników (jeżeli chodzi o posadę pracowników boją się swych przełożonych).

Wreszcie w wyobrażeniach znajdują się treści bezpośrednio związane z funkcją personalną, wskazujące, jak ona powinna być realizowana. Jednym ze wskaźników przypisywania jej istotnego znaczenia dla właściwego funkcjonowania firmy jest przekonanie o istotnej roli zasobów ludzkich. Oznacza to uznanie konieczności doskonalenia funkcji personalnej w myśl sformułowanego przez A. Ludwicyńskiego przekonania, że „kapitał ludzki, w postaci wiedzy i umiejętności posiadanych przez pracowników, stał się bezpośrednim czynnikiem konkurencyjnym dla przedsiębiorstw. Największe sukcesy odnoszą bowiem firmy, które potrafią przyciągać, kształcić i zatrzymywać zdolnych pracowników o wysokiej motywacji, nastawionych na realizację potrzeb klienta.” (Ludwicyński 2002: 29). Wynika to z faktu, że „jednym z podstawowych gwarantów osiągnięcia sukcesu w tym niezwykle burzliwym otoczeniu są pracownicy, ich kwalifikacje i umiejętności, a przede wszystkim zaangażowanie w realizację celów firmy.” (Janowska 2001: 36). Z tego też powodu wśród cech najbardziej efektywnych przedsiębiorstw znalazła się „wydajność i efektywność <<przez ludzi>>”. Oznacza to uznanie ludzi za najważniejszy podsystem w każdej organizacji.” (Oleksyn 1998: 66). Jedną z zasad skutecznego zarządzania ludźmi jest traktowanie ich jako inwestycji (Ludwicyński 2002: 39), „cennego kapitału, który należy rozwijać – tak w interesie firmy, jak i samych pracowników.” (Oleksyn 1998: 39). R.W. Griffin stwierdza, że drugoplanowe traktowanie problematyki HRM jest wyrazem zacofania, reliktem przeszłości. (Griffin 1996: 420). Tymczasem w warunkach polskich, jak podaje T. Oleksyn, częste jest traktowanie jej jako bardziej podrzędnej dziedziny zarządzania względem na przykład marketingu czy zarządzania finansami (Oleksyn 1998: 116).

Dokończenia zdania moja firma wobec ludzi... w firmie A brzmiały w sposób następujący: wykorzystuje ludzi; firma wobec pracowników nie czyni nic, z wyjątkiem zwolnień, obecnie ograniczeniem płac i grożeniem dalszymi zwolnieniami; jest niewydolna. Zdaniem pracowników firma B to ostoja na dziś i nadzieja na przyszłość; jest odpowiedzialna, troskliwa, gdy się spojrzy na pakiet socjalny, ale ewidentnie wykorzystuje słabość lokalnego rynku pracy (np. pod względem płac); można przeżyć i nawet polecić bliźniemu; nagradza, awansuje, daje możliwości rozwoju. Zarządzanie ludźmi w firmie B oceniane jest jako bardzo ważne. Jest to praca zespołowa i wysokie cele (mierzalne). Zaś w firmie A zarządzanie ludźmi jest na beznadziejnym poziomie; nie zawsze jest dobrze i nie zawsze jest to „czysta gra”, bo jednych zwalnia się, a w ich miejsce przychodzą inni z wyższym uposażeniem.



Pośrednim czynnikiem wpływającym na realizację funkcji personalnej i jej innowacyjność jest zawarty w wyobrażeniach wizerunek otoczenia organizacji. Rozwój funkcji personalnej jest bowiem często odpowiedzią na silnie konkurencyjne otoczenie. Dlatego w wyobrażeniach należy poszukiwać informacji o istniejącym wizerunku i postrzeganiu zasad działania w otoczeniu organizacji. Dostrzeganie, zrozumienie i akceptacja wolnorynkowych reguł w otoczeniu organizacji powoduje kreowanie adekwatnych wzorców zachowań i wyzwala aktywność, polegającą na poszukiwaniu sposobów na uzyskanie przewagi nad konkurentami. Pojawia się wtedy konkluzja, że inwestowanie w zasoby ludzkie i doskonalenie sposobu zarządzania nimi są jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu. „Współczesne ujęcie funkcji personalnej przedsiębiorstwa, niezależnie od stosowanej przez różnych autorów terminologii, zakłada, że zasoby ludzkie stanowią składnik aktywów firmy i źródło jej przewagi konkurencyjnej, a zarządzanie nimi powinno być praktykowane zarówno na poziomie operacyjnym, jak i w wymiarze strategicznym.” (Pocztowski 2000: 161).

Dlatego „od siły związków zachodzących między strategią firmy a strategią zarządzania zasobami ludzkimi i wynikającej zeń polityki personalnej zależy siła organizacji i jej pozycja rynkowa.” (Janowska 2001: 36). Stąd w wyobrażeniach istniejących w firmach realizujących funkcję personalną w wysokim stopniu zaawansowania powinien być akcentowany fakt funkcjonowania firmy zgodnie z regułami wolnego rynku. Znajduje to swoje potwierdzenie w wynikach badań nad najbardziej efektywnymi przedsiębiorstwami przeprowadzonymi przez T. Petersa i R. Watermana, gdzie wśród ich ośmiu najważniejszych cech znalazło się silne nastawienie na klienta (Oleksyn 1998: 66).

Dlatego w firmie o bardziej zaawansowanej funkcji personalnej członkowie organizacji powinni w organizacyjnym otoczeniu identyfikować znaczenie klienta, jego potrzeb i zadowolenia oraz posiadanych udziałów w rynku, jako warunków przetrwania firmy.

Przyjrzyjmy się, jak postrzegają otoczenie pracownicy firmy A. Oto ich dokończenia zdania zaczynającego się od słów klient firmy – jest zawsze dobrze załatwiony; próbuje „wywieść w pole”; obsłużony jest starannie. Dla pracowników firmy B klient jest najważniejszy; w centrum uwagi; zawsze na pierwszym miejscu; to najważniejszy element strategii.

Zbadaniu postrzegania przez pracowników badanych firm cech otoczenia służyły między innymi trzono zdania: istnienie mojej firmy zależy... oraz kondycja finansowa firmy zależy.... Według pracowników firmy B wszystko to zależy od wypracowanego zysku; od klarownej wizji, a potem jej umiejętnego, twórczego wdrożenia; od klienta; od rynku zamówień, koniunktury rynkowej, od właściciela; od szeregu wspólnych działań zespołu; od klienta i naszego towaru; od dobrego zarządzania wszystkimi zasobami (ludźmi, majątkiem, pieniędzmi). Zwraca tutaj uwagę rodzaj stosowanej terminologii, która wskazuje na znajomość, a przynajmniej świadomość cech otoczenia wolnorynkowego. Tymczasem zupełnie inna sytuacja ma miejsce w firmie A, gdzie nie jest to już tak wyraźne: istnienie i kondycja finansowa firmy zależą od jej działań; obniżenia kosztów!!!; od sprzedaży; od zrozumienia wszystkich pracowników, iż konieczny jest wspólny wysiłek na rzecz poprawy jej sytuacji; od aktywności, szybkich działań i wiary w sukces (firmy i właścicieli); dystrybucji wyrobów, znalezienia rynków zbytu.

Wolnorynkowe reguły gry nie są oczywiście zwłaszcza dla firm, które mają za sobą doświadczenie działalności w warunkach gospodarki centralnie sterowanej. W związku z tym, wydaje się istotne poznanie zawartego w wyobrażeniach stosunku do przeszłości firmy oraz interpretacji jej sytuacji w tamtych warunkach. Warunkiem przypisania szczególnego znaczenia regułom wolnorynkowym jest przekonanie o braku związków organizacji z okresem sprzed restrukturyzacji. Znaczenie tego nastawienia sugerują wyniki badań K. Obłója. Zbytne przywiązanie i gloryfikacja warunków, w jakich firma funkcjonowała w przeszłości, utrudnia akceptację reguł wolnorynkowych, a tym samym stanowi barierę wprowadzania zmian, zwłaszcza dotyczących zarządzania ludźmi (Obłój 1999: 16).

W związku z tym pracownikom obu firm zadano pytanie dotyczące 5 najważniejszych cech firmy sprzed 15 lat. Jednocześnie poproszono o odpowiedź, które z nich obowiązują do dzisiaj oraz czy są mocną bądź słabą stroną firmy, czy też nie mają znaczenia. Wyraźnie zauważa się znacznie bardziej przychylny stosunek do firmy sprzed restrukturyzacji u pracowników firmy A niż B. W pierwszym przypadku padają odpowiedzi takie jak: sprzedaż bardzo dobra, stosunki międzyludzkie bardzo dobre, płace rosły, kierownictwo dbało o premie dla pracowników, w chwili obecnej nic nie zostało; jakość, uczciwość załogi, dyscyplina, wysoki poziom techniczny, wyrozumiałość załogi (niektóre przypadki). Cechy te są na dzień dzisiejszy słabą stroną firmy. Tymczasem w firmie B ocena przeszłości jest jednoznaczna, o czym świadczy dla przykładu odpowiedź opisująca firmę przed restrukturyzacją: ciężka, biurokratyczna, kosztotwórcza. Brak pomostu pomiędzy przeszłością a teraźniejszością.

Wśród szczególnie istotnych z punktu widzenia innowacyjności realizacji funkcji personalnej zasad ogólnorganizacyjnych jest akceptacja i otwartość na zmiany. Ważne jest, aby w organizacyjnym systemie znaczeń tego typu postawa była interpretowana jako korzystna i oczekiwana. Tymczasem w firmie A zachęca się do cierpliwości; zwiększenia wydajności i redukcji kosztów; wytężonej pracy, zrozumienia, nie obiecując nic w zamian; rezygnacji z wynagrodzenia. Zaś w firmie B zachęca się do nowych pomysłów; kształcenia, rozwoju robienia kariery; innowacyjności, kreatywności, pracy zespołowej, nauki; rozwoju własnego, nauki; inwestowania w pracownika (szkolenie), w stanowisko, poszerzanie swojej wiedzy, otwartości na zmiany. Jednocześnie w tej samej firmie nowe pomysły są doceniane; mile widziane; bardzo dobrze przyjmowane; nagradzane – konkursy racjonalizatorskie. Powstaje dzięki temu swego rodzaju przyzwyczajenie do zmian i nowości. Nie budzą one nieufności. Są naturalnym elementem codziennego funkcjonowania. Gdy tymczasem w firmie A nowe pomysły są jeszcze słabo doceniane i wykorzystywane; mile widziane, ale trudności w ich wdrażaniu; trudno się z nimi przebić do góry; długa droga na realizację; czy wręcz nie ma na nie zapotrzebowania.

Ponadto wśród cech najbardziej efektywnych firm znalazło się także coś, co T. Oleksyn nazwał „obsesją działania”. „Najefektywniejsze firmy charakteryzowały się dużą aktywnością i szybkością działań. Przeprowadzały błyskawicznie niezbędne analizy problemów, równie szybko formułowały programy działań i je wdrażały.” (Oleksyn 1998: 66). Jest to jeszcze jedna reguła działania, której znaczenie dla innowacyjności funkcji personalnej warto zaakcentować. Identyfikacja tej cechy organizacji może zostać przeprowadzona poprzez porównanie wehikułów wybranych dla jej zobrazowania i zanalizowanie

ich pod kątem tej właśnie cechy. I tak, pracownicy firmy B wybierali: wóz drabiniasty – skrzypiący i przestarzały, ale wytrzymały oraz hulajnogę, nie mającą żadnej siły napędowej, chwiejną poruszającą się powoli, w każdej chwili mogącą upaść. Gdy tymczasem firma B została porównana do rakiety kosmicznej – pnie się szybko w górę, czasami nie powraca cała albo z szybkości ginie w kosmosie; „land rovera” - umiejętność uporańia się z każdą przeszkodą nie tylko ze względu na moc silnika, ale dodatkowo szereg nowoczesnych urządzeń wyposażenia. Metaforyczne wehikuly wykorzystane do zobrazowania poszczególnych firm zdecydowanie różnią się pod względem cechy, jaką jest tempo działania na korzyść firmy, w której funkcja personalna jest znacznie bardziej zaawansowana.

## Wyobrażenia a innowacyjność - wnioski

Przedstawione wyniki wskazują, że w badanych firmach, realizujących funkcję personalną na różnych poziomach zaawansowania, istnieją odmienne wyobrażenia odnośnie kwestii wyodrębnionych jako istotne dla innowacyjności procesu zarządzania ludźmi. Można z tego wyciągnąć wniosek, że innowacyjność funkcji personalnej jest w wysokim stopniu uwarunkowana procesem społecznego kreowania rzeczywistości, który odbywa się poprzez kształtowanie wyobrażeń i wynikających z nich organizacyjnych wzorców zachowań. Dlatego wprowadzenie nowych rozwiązań w zarządzaniu ludźmi wymaga oddziaływania na treści wyobrażeń, czyli odpowiedniego przygotowania świadomości społecznej i indywidualnej, bowiem „jeśli postrzegamy rzeczy w stary sposób, to bardzo trudno jest działać po nowemu” (Morgan 2001: 41). Oddziaływanie na wyobraźnię jako sposób doskonalenia procesów zarządzania proponuje G. Morgan. „Celem jest wykroczenie poza samo mówienie ludziom, co (...) powinni wiedzieć, przez tworzenie pewnego doświadczenia, które pozwala im ożywić realia wiążące się z tym, co trzeba zrobić.” (Morgan 2001: 280). Świadome znaczenia tego procesu firmy doskonałą komunikację, prowadząc tzw. wewnętrzny public relations. Trzeba jednak pamiętać, że oddziaływanie na zachowania ludzi poprzez kształtowanie wyobrażeń nie jest łatwe. Stąd pojawiają się ograniczenia w podatności funkcji personalnej na innowacje.

Jednocześnie sposób zdefiniowania realizacji funkcji personalnej w obowiązujących w danej organizacji wyobrażeniach można uznać za miernik organizacyjnej zdolności do innowacji i otwartości na zmiany. Zaś fakt, że jest także instrumentem służącym kształtowaniu kultury organizacji, stawia ją w roli katalizatora przyspieszającego lub opóźniającego wystąpienie tego typu zachowań.

### Informacja o autorce

**Dr Anna Pawłowska** pracuje w Zakładzie Socjologii Organizacji WZ UW, prowadzi także zajęcia na Wydziale Psychologii UW. E-mail: [AnnaP@mail.wz.uw.edu.pl](mailto:AnnaP@mail.wz.uw.edu.pl)

### Bibliografia

- Baczo, B. 1994. *Wyobrażenia społeczne. Szkice o nadziei i pamięci zbiorowej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Bochniarz, P. 2002. Wartościowy czynnik ludzki. *Personel i Zarządzanie*, 1-15 lutego
- Bolsta-Kukułka, K. 1995. *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów

- Cowling, A. i Lundy, O. 2000. *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC
- Dusiński, A. 2001. Warunki i problemy społeczne restrukturyzacji naprawczej firmy. w: Listwan, T. (red.), *Warunki i problemy społeczne restrukturyzacji naprawczej firmy*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna
- Egeman, M.E. 2000. Dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w procesach restrukturyzacji. *Humanizacja Pracy*, nr 5, s. 39-56
- Gazeta Wyborcza. 2001. dodatek: Praca, 4 czerwca, s. 3
- Griffin, R.W. 1996. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Hofstede, G. 2000. *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. i Schuler, R.S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, February, Mississippi State
- Janowska, Z. 2001. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania XXI wieku*, Warszawa: PWE
- Karaszewska, H. i Węgrzyn, J. 2000. Od trzech „K” do trzech „W.” *Personel*, 16-30 kwietnia, dodatek: Przegląd Personalny, s. 1-13
- Lakoff, G. i Johnson, M. 1988. *Metafory w naszym życiu*. Warszawa: PIW
- Ludwicyński, A. 2002. Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrami. w: Król, H. (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania
- Ludwicyński, A., 2003. ZZZ – postęp, zastój, regres? Krytyczna analiza zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach (2). *Personel i Zarządzanie*, 1-31 sierpnia, s. 24-28
- Maison, D. 2001. *Zogniskowane wywiady grupowe: jakościowa metoda badań marketingowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Makin, P., Cooper, C. i Cox, Ch. 2000. *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Morgan, G. 2001. *Wyobrażenia organizacyjna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Oblój, K. 1999. *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
- Oleksyn, T. 1998. *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania*, Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
- Oleksyn, T. 2001. Quo vadis HRM? *Personel*, 1-15 września, s. 10-13
- Pocztowski, A. 2000. Rola naczelnego kierownictwa, kierownika do spraw personalnych i kierowników liniowych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. w: Ludwicyński, A. (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Materiały na konferencję*. Warszawa
- Reykowski, J. 1983. Osobowość wobec przemian społecznych i technologicznych -- szkic problematyki. w: Jarymowicz, J. i Smoleńska, Z. (red.), *Poznawcze regulatory funkcjonowania społecznego*, Warszawa: Polska Akademia Nauk, Zakład Psychologii
- Schuster, F., Morden, D.L. i Baker, E.T. 1997. Management Practice, Organization Climate, and Performance: a Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Jun, Arlington
- Stemplewska-Żakowicz, K. 1998. *Nowe spojrzenia na Test Niedokończonych Zdań J.B. Rottera. Interpretacja jakościowa*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP
- Stobińska, K. 2000. Autonomia i komunikacja jako czynniki integrujące strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. w: Ludwicyński, J. (red.) *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Materiały na konferencję*, s. 296. Warszawa
- Strużyna, J. 2000. Macierze relacji – struktura i strategia zarządzania zasobami ludzkimi. *Humanizacja Pracy*, nr 5
- Terpstra, D.E. i Rozell, E.J. 1997. Why Some Potentially Effective Staffing Practices are Seldom Used? *Public Personnel Management*, Winter, Washington, s. 483-495