

JANUSZ STRUŻYNA

**Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Uniwersytet Ekonomiczny Katowice**

PUZZLE „BYCIA ZATRUDNIONYM” – WYZWANIA NOWEGO HRM DLA MENEDŻERÓW

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

Celem opracowania jest identyfikacja zarysu dylematów współczesnego menedżera z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zasygnalizowanie konsekwencji ich istnienia dla jego działań i decyzji. Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi dostarcza rozwiązań, które wydają się nieco naiwne, w stosunku do złożonego charakteru sytuacji współczesnych relacji organizacja-kierownik-pracownik. Autor tekstu podejmuje zatem próbę wskazania innych możliwości wspomagania pracy menedżerskiej na polu ZZL.

1. Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu starano się zebrać i przedstawić informacje, które tworzą częściowo współczesny obraz relacji „osoba-organizacja”. Ujmując rzecz w pytaniu, brzmiałoby ono: jak pomagać układać obraz relacji „osoba-organizacja” w czasach, gdy fragmenty rzeczywistości wykraczają poza znane wzory zachowań i kryteria ich doboru lub wręcz do nich nie przystają? Zagadnienie to lokuje w szerszym polu kwestii kontroli menedżerskiej, kariery osobistej i wpływania na zachowania ludzi. Celem opracowania jest identyfikacja zarysu dylematów współczesnego menedżera z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zasygnalizowanie konsekwencji ich istnienia dla jego działań i decyzji.

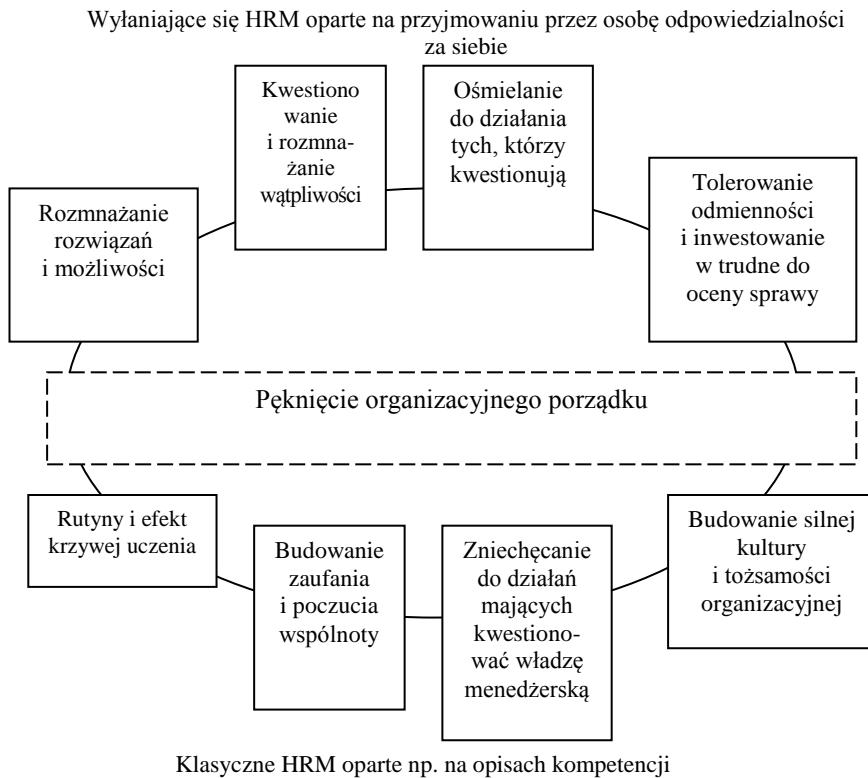
Przyjęta metoda prezentacji wykorzystuje ideę tak zwanych „puzzli organizacyjnych” [10].

2. Pęknięcie w pięknym wzorze uporządkowanego świata organizacji

Jeszcze do niedawna (około stu lat temu) wydawało się, że nauka organizacji i zarządzania w prosty sposób doprowadzi do racjonalności optymalizującej decyzji i zachowań ludzkich. Po tym, dodajmy dość krótkim, okresie dominacji prostych, mierzalnych kryteriów, naukowcy zaczęli poszukiwać innych porządków i sensu organizacji. Nie trudno się domyślić, że w efekcie powstała dżungla terminów w zarządzaniu [9]. Jednocześnie tworzenie naruszanego porządku stało się sensem organizacyjnego porządkowania. Dobrymi przykładami takiego rozumowania wydają się być „sensmaking” [16]. Niejasność koncepcji organizacji, a co za tym idzie jej porządku i samego zarządzania pogłębia jeszcze jedna kwestia. W przestrzeni tradycyjnej opozycji wyjaśniającej mechanizmy społeczne: holistycznego ujęcie opartego na strukturalnej replikacji i podejścia agencyjnego [1], aktualnie forsowane jest podejście o konieczności nadania kluczowego znaczenia pojedynczym postaciom. Dwudziesty wiek jest traktowany jako „złoty” dla zarządzania zasobami ludzkimi [8].

Podsumowując, można zaryzykować stwierdzenie, że tradycyjny porządek, który pozwalał ludziom stworzyć swój własny, mniej lub bardziej podzielany z innymi obraz organizacji pękł. Każdy zmuszony jest do poszukiwania własnej wizji. Taki przymus istniał i przedtem, ale dzisiaj dochodzi do niego jeszcze kwestia trudności w znalezieniu sposobu poszukiwania tej wizji. Aktualny stan skomplikowania spraw powoduje, że metody naprawiania tego, co dotąd oceniano, jako złe w organizacji, nie wystarczają.

W tej trudnej sytuacji większość osób czeka na wyraźniejszy zarys przyszłości. Jednocześnie nie zauważa, że zanurzeni w aktualnym procesie „stawania się”, „wyłaniania” uczymy się nie tylko pokory wobec nowych zjawisk, ale również tolerancji, które mogą pogłębiać i zwielokrotniać pęknięcia. Trochę przypomina ta sytuacja „błędne koło”, jego ideę prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Pęknięcie porządku organizacji i praktyk HRM

Źródło: opracowanie własne.

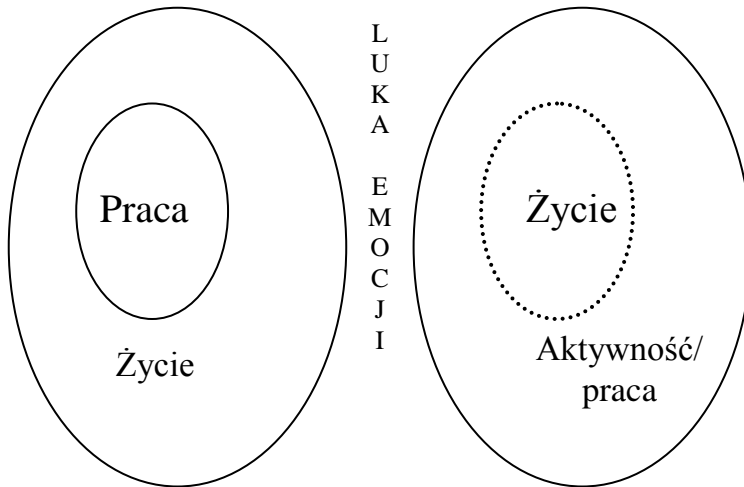
3. Znikający, przewartościowany obraz pracy

Od lat termin „praca” porządkował relacje społeczne. Jednak w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia zaczęto kwestionować znaczenie tego artefaktu [2]. Dyskusyjna książka Ryfkina: End of work [13] powoduje, że taka wizja zostaje ubrana w słowa i prowadzi do zacierania się dotąd klarownej koncepcji podziałów: na życie w pracy i po pracy, na czas dla siebie i czas dla organizacji, na rynek pracy i inne rynki. Na przykład, przejściowe rynki pracy definiuje się, jako zespół instytucjonalnych unormowań i instrumentów – między innymi instytucji, przepisów, źródeł finansowania – które pozwalają na znalezienie się w warunkach znacznie odbiegających od stanu pełnego zatrudnienia (tj. w warunkach zatrudnienia przejściowego) [18]. To zacieranie dotychczasowych podziałów rodzi pytanie, czy można nazwać przejściowym

rynek, na którym znajduje się ktoś dłużej niż na tradycyjnym rynku pracy i czy przypadkiem „przejściowość” nie wykształca umiejętności, które dają szansę na bogacenie się bez wykonywania klasycznie rozumianej pracy najmniejszej? W nietypowych formach zatrudnienia w niektórych krajach Europy przed kryzysem pracowało znacznie ponad 30 procent osób aktywnych zawodowo [15].

Podobne wątpliwości wobec prób obrony dotąd akceptowanego powszechnie pojęcia pracy, budzi druga z podanych możliwości: „elastyczność pracy”. Jej typy są różne. Na dodatek na przykład, podział na typy telepracy [6] utrudnia wyodrębnienie głównego kryterium. Elastyczność wymaga także sztywnego trzymania się określonego (pożądanego) profilu kandydata do pracy. Jeśli firma chce wprowadzać elastyczne formy pracy musi z drugiej strony usztywnić zasady, na których opierają się decyzje o doborze pracowników. Podobne spostrzeżenie dotyczy elastycznego czasu pracy. Zezwolenie na zgodne z sytuacją sterowanie czasem pracy wymaga sztywnych reguł, co może nawet prowadzić do przejawów dyskryminacji [5].

Z kolei wprowadzenie do słownika takich słów jak „pasja” prowokuje do tego, aby to, co kiedyś nazywano pracą, dzisiaj uznać za „zapomnienie się w atrakcyjnym działaniu”. Jeśli na dodatek nasza aktywność jest traktowana, jako przedsiębiorczość, wydaje się, że przestajemy pracować, a zaczynamy się spełniać. Organizacje zaczynają zespalać w swoich granicach dwa światy ludzi: tych żyjących aktywnie i ludzi pracujących przez kilka godzin, aby żyć. Lansowane są jako pożądane: pasja i postawy przedsiębiorcze. One zaś załamują i obracają tradycyjny obraz podziału na pracę ulokowaną w przestrzeni życia człowieka i odwracają proporcje. Ideę tej transformacji prezentuje rysunek 2.



Rys. 2. Dwie strony pozornie tego samego świata
Źródło: opracowanie własne.

4. Niekształtny wzór lojalności

W dotychczasowej historii zarządzania pojęcie lojalności względem organizacji stanowiło jedną z podstawowych wytycznych dla ocen skutków aktywności wszystkich członków organizacji. W firmach istnieją i rozwija się specjalne programy lojalnościowe. Jednocześnie, tak jak to się często dzieje kiedy za coś biorą się specjaliści, programy lojalnościowe tworzone przez firmy, mogą budzić podejrzenia o manipulację. Nie etyczna strona tych programów jest nowym wyzwaniem dla współczesnych badaczy. Najwyraźniej widać te nowe procesy w organizacjach sieciowych. Faktem staje się dwuznaczność relacji pomiędzy pracownikiem i ewentualnym pracodawcą (tabela 1).

Tabela 1. Ważniejsze obszary dwuznaczności zatrudnienia

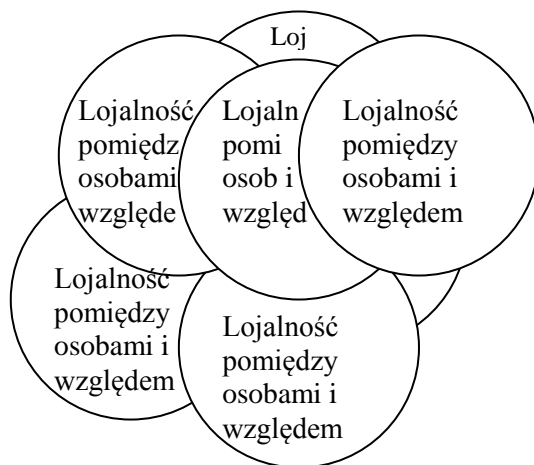
Kwestie zatrudnienia	Dwuznaczność w relacjach między pracownikami
Nadzór i kontrola	Pracownik może być nieobecny w miejscu pracy, ale nadal być w pracy u więcej niż u jednego pracodawcy. Pracownik może być „wypożyczany” od jednego do drugiego pracodawcy, ale z żadnym nie czuć się związany węzłem lojalności
Dyscyplina	Pracownicy pozostają pod kontrolą kilku pracodawców, ale jednocześnie każdy z pracodawców spełniania te rolę inaczej. Trudno jest precyzyjnie określić, kto jest odpowiedzialny za monitorowanie osiągnięć, identyfikowanie wyników dyscypliny, inicjowanie akcji, weryfikowanie informacji, podnoszenie dyscypliny pracownika. Dyscyplina jako wyraz lojalności jest interpretowana przez pryzmat wielu możliwych przejawów dyscyplinowania przez różnych pracodawców.
Krzywdy	Krzywdą pracownika może wynikać z kontaktów u innego pracodawcy. Lojalność u jednego pracodawcy może cierpieć ze względu na poczucie krzywdy u innego pracodawcy
Zasady i warunki równości płac	Outsourcing może skutkować różnymi płacami z podobnych prac lub dla równych pracowników pracujących obok siebie. Lojalność oparta na zaufaniu w sprawiedliwość może na tym cierpieć.
Odpowiedzialność za zdrowie i bezpieczeństwo oraz inne legalne /statutowe zobowiązania	Odpowiedzialność za bezpieczeństwo i zdrowie pracowników leży generalnie po stronie pracodawcy, ale jeden pracodawca może instruować pracownika tak, że u innego pracodawcy naraża się on niebezpieczeństwo. Pracodawca nie bierze odpowiedzialności za bezpieczeństwo pracownika poza miejscem pracy i nie czuje się lojalny wobec osoby, która aktualnie nie znajduje się na terenie jego firmy.
Lojalność i poufność	Obowiązek lojalności i poufności może być trudny do zinterpretowania tam gdzie konflikty interesów powstają przy wykonywaniu pracy u jednego z pracodawców
Pozycja związków zawodowych	Wielość pracodawców może komplikować definicję i konstytucję negocjacji zbiorowych oraz zasady syndykalizacji.

Źródło: opracowano przy wykorzystaniu [12, s. 651].

Dotychczasowy (wynikający z tradycyjnego stosunku pracy) sens lojalności jest aktualnie kształtowany poprzez zmianę treści i sposobu kreowania oraz egzekwowania stosunków pomiędzy „chwilowymi” pracodawcami i pracownikami. Pojawiają się nowe zasady i sposoby regulowania takich relacji. Od dziewiętnastego wieku stronami kształtującymi relacje w gospodarce i polityce były syndykaty producentów i związkowców [17]. Aktualnie syndykalizacja zaczęła nabierać nowych form i dotyczyć specyficznych obiektów. Zaczęto dzięki niej np. panować nad informacją (relacjami

informacyjnymi). Nowa syndykalizacja wplata się w sieć tradycyjnego układu gospodarczego (zmodyfikowanego przez e-możliwości), który prezentuje się w następującym ciągu: oryginator (kreator zawartości) → syndykator, który „pakuje” zawartość i zarządza relacjami między oryginatorem i dystrybutorem → dystrybutor, który dostarcza zawartość do konsumenta → konsument, który ogląda lub używa zawartości, kreuje dochody poprzez zapłatę [17].

Na tle powyższych rozważań wyłania się refleksja, iż w sprawach lojalności konieczny staje zwrot w kierunku pierwotnego jej sensu. Przez lata lojalność odnoszona była do zinstytucjonalizowanych reguł i praw, które obejmowały szersze kręgi osób. Aktualnie lojalność staje się syntetycznym i pragmatycznym odzwierciedleniem kompetencji poznawczych osoby, jej zdolności do radzenia sobie z wpływem społecznym i predyspozycji do działania. Graficzną prezentację istoty sytuacji, która się kształtuje prezentuje rysunek 3.



Rys. 3. Niekształtny, nawarstwiający się wzór lojalności
Źródło: opracowanie własne.

5. Próba podsumowania i dyskusji

Przesłanie tego tekstu wynikało z próby poszukania zrębów odpowiedzi na pytanie „jak pomagać układać obraz relacji „osoba – organizacja” w czasach, gdy fragmenty rzeczywistości wykraczają poza znane wzory zachowań i kryteria ich doboru lub wręcz do nich nie przystają? Już wiele lata temu Senge [14] i Handy [4] zadali wiele pytań dotyczących konstrukcji współczesnego życia społecznego. Obaj wspomniani „guru” nowego myślenia wskazywali na inteligencję pojedynczej postaci, zmysł, mądrość grupową, które mogą sobie poradzić

z paradoksalnymi pułapkami rozwoju cywilizacyjnego. Współcześnie można podjąć próbę dalszego tej uszczegółowienia propozycji.

Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi ma przeciwstawiać się opisanym pęknięciom, lukom, niespójnościom, które wynikają z współczesnej wiedzy o organizacji, pracy i lojalności. Jednak adekwatne do współczesnych wyzwań propozycje powinny wykraczać poza konwencję funkcjonalizmu. Haggerty i Wright [3] wskazują, że ujmowanie ZZL jako wiązek praktyk, twardych, miękkich metod, wysokiego lub niskiego poziomu może dzisiaj już nie być niewystarczające. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być traktowane jako sygnały wysyłane przez kierownictwo do grup pracowników lub indywidualnie do osób. Przy czym sygnały te są rozmyte, mają charakter „białego szumu”, są ignorowane przez wiele postaci. Co prawda szczególna sytuacja (np. kryzys) może wyodrębniać te sygnały [3, s. 104], to jednak w „normalnym” stanie zakłócenia są bardzo istotnym składnikiem zarządzania zasobami ludzkimi. Pęknięcia, luki, niespójności można, traktować jako wyraz takiego trwałego zakłócenia, szumu informacyjnego. Jeśli zaś tak, to rolę zarządzających nie może być jedynie wsłuchiwanie się w szum lub oczekiwanie na ciszę. Propozycją może być zbliżanie się do źródeł informacji (osób, grup) w celu wyostrenia sygnału (informacji). Dla tego zadania konieczne wyposażenie menedżera w atrybuty socjologa, poszukującego w zidentyfikowanych faktach porządku, który ma zdolność tworzenia, dawania sensu lub moc dyskusji[11].

Zbliżanie się do źródła informacji nie może być traktowane, jako tożsame z:

- wyodrębnionymi osobno rolami analitycznymi, intuicyjnymi, pragmatycznymi średniego szczebla kierowników w procesach zarządzania wiedzą [7, s. 210-224], ale powinno być traktowane jako holistyczna całość obraz autorytarnej, emocjonalnej i koncyliacyjnej logiki,
- indywidualizacją zarządzania zasobami ludzkimi, która to indywidualizacja koncentruje uwagę na specjalnym traktowaniu osób, ale powinno być traktowane jako uniwersalny sposób wyodrębniania sensu komunikatów stworzonych przez jednostki lub grupy.

Zwrot w kierunku od całości do osoby nie ma w tym kontekście zabarwienia humanistycznego. Jest raczej sposobem radzenia sobie z nadmiarem sygnałów. Szczególnie przydatnym, wydaje się, w warunkach e-gospodarki.

Na tym tle znane z lat poprzednich mechanizmy koordynacji ZZL tracą swoją moc, zaś nowe dopiero są ledwo dostrzegane. Organizacje od lat uznawano za pełne sprzeczności, ale dzisiaj są również traktowane jako pełne możliwości, udostępnianych praktycznie każdemu i w każdym miejscu kuli ziemskiej. Pęknięcia, luki, niespójności nie prowadzą do zagubienia, a raczej do stworzenia dodatkowej szansy. Aktualne puzzle świata zarządzania i organizacji wyłaniają porządek inny od porządku fabrycznego, a nawet macierzowego, czy organicznego. Dzisiejszy obraz organizacji wymaga uznania prawa i możliwości do pełnej aktywności wszystkich osób, a nie jedynie menedżerów, liderów.

Nowe zwyczaje organizacyjne powodują, że pracownik może stać się stroną dominującą, kreatorem swoich szans, a jego osobiste decyzje mogą rzutować na złożone decyzje wielu innych. Pęknięcia, luki, niespójności (organizacji, pracy, lojalności) dają nowe szanse na kreację własnej osoby. Tworzenie przez pojedynczych pracowników uwarunkowań im sprzyjających nie jest niczym nowym. Było jednak dotychczas traktowane jako autonomizacja celów, gry wewnątrzorganizacyjne, politykowanie. Dzisiaj jest traktowane jako zaradność i wyraz sprytu biznesowego. Ich najmniej kontrowersyjnym przejawami są wielozawodowość, wieloetatowość, samozatrudnienie. Poszukiwanie dodatkowych dochodów towarzyszyło ludziom stale, ale równie stale było poczucie głównego pracodawcy i pracy dodatkowej. Dziś dla wielu wszystkie prace są dodatkowe. Zjawisko się pogłębia nie tylko w wymiarze lokalnego rynku. Pęknięcia, luki, niespójności są opisane granicami pomiędzy różnymi stronami tej samej sytuacji dla danej osoby. Choć dla organizacji w ujęciu klasycznym są czymś zewnętrznym, niechcianym, unikany, zakazanym (patrz uczelnie wyższe), to dla osób są szansą na przenoszenie się z jednego wymiaru do drugiego. Kierownicy do lat towarzyszyli pracownikom w poruszaniu się pomiędzy tymi „światami”. Pytali o to, „co ta w domu, jak na rybach?”. Aktualnie jednak pytanie powinno dotyczyć także kolejnego pracodawcy: co tam w drugiej pracy?

Tradycję przewagi organizacji i menedżera nad pracownikiem wyraźnie narusza także i to, że coraz więcej, coraz młodszych osób, może coraz więcej w globalnych relacjach. Młode osoby wcześniej przeżywają inicjację biznesową, niż zostają zatrudnione.

Już nawet w świetle tych kilku wniosków, które płyną z uznania pęknięć, luk i niespójności za znamię współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, formułowanie dyrektyw praktycznych wydaje się bardzo trudne. Potrzebne jest raczej zebranie faktów i możliwości ich interpretacji niż normatywne ustalanie pożądanych stanów i relacji. Najłatwiej byłoby bowiem formułować dyrektywę, aby kształcić (dokonywać formacji) osoby w mądrości osób doświadczonych przez los i pozytywnie nastawionych do innych, kształcić w kierunku podnoszenia indywidualnych zdolności do podejmowania odpowiedzialności za swoje decyzje i losy ludzi. Jednak taka dyrektywa, to nic nowego. Jest formułowana od lat i od lat próby przekonania ludzi do takich przyjmowania takich postaw są podejmowane. Jednocześnie obok patetycznych deklaracji zawsze towarzyszyły im środki nadzoru społecznego o mimo wszystko dość wysokiej skuteczności (np. dyscyplina pracy, kodeksowe obwarowania dotyczące działania zgodnie z interesem firmy, ochrona). Wobec tego, niektórzy uważają, że tak jak na początku kształtowania się współczesnej cywilizacji, ważne stają ustalanie zwyczajów, które owocują zaufaniem społecznym, a nie kwestionowaniem wszystkiego [19]. Jednak zwyczaje nie akceptowały dotąd pęknięć, luk, niespójności. Organizacje były ważniejsze od jednostek. Gdy

służyły tylko jednostkom, stawały się przedmiotem rewolucji. Luka pomiędzy życiem i pracą nie była wypełniana pasją, tylko podziałem ról. Niespójna lojalność natrafiała na opór etosu i patosu. Te zwyczaje już jednak aktualnie nie są skuteczne. Dzisiaj zarządzają wszyscy i wszystkim. Jednocześnie profesjonaliści mają coraz większe problemy ze zidentyfikowaniem tego, czym jest owa powszechna aktywność nazywana „zarządzaniem i organizowaniem”. To dość specyficzna sytuacja, gdy słowa przegoniły ich treść, ale nie są jednocześnie „pustosłowiem”.

Literatura

- [1] **Archer M.:** Culture and agency: The place of culture in social theory. Cambridge University, Cambridge, 1988.
- [2] **Bridges W.:** The end of the job. Fortune, No. 19, 1994.
- [3] **Haggerty J., Wright P.:** Strong situations and firm performance: a proposed re-conceptualization of the role of the HR function', [w:] A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (eds.), The Sage Handbook of Human Resource Management, Sage, London, 2009.
- [4] **Handy Ch.:** Wiek paradoksu. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1994 (wydanie polskie 1996).
- [5] **Hanzel C.M.:** Temporary work in the public services. Implication for equal opportunities. Work & Organization. Vol. 10, No. 4, 2003.
- [6] **Huws U.:** Teleworking – limits and possibilities, IRS Employment Review, nr 613, 1996.
- [7] **Janczak S.:** “How Middle Managers Integrate Knowledge Within Projects”, Knowledge and Process Management, Vol. 11, No. 3, 2004.
- [8] **Katz J.A., Welbourne T.M. (eds.):** Managing people in entrepreneurial organizations: learning from the merger of entrepreneurship and Human Resource Management, Elsevier Science, Amsterdam 2002.
- [9] **Koontz H.:** The Management Theory Jungle revisited, The Academy of Management Review, No. 5, 1980.
- [10] **Morgan G.:** Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organizational Theory. Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 4, 1980.
- [11] **Myers McGinty S.:** Power Talk: Using Language to Build Authority and Influence Warner Business Book, Nowy Jork 2001.
- [12] **Rubery J., Earnshaw J., Marchington M., Cooke F.L., Wincent S.:** Changing organizational forms and the employment relationship. Journal of Management Studies. Vol. 39, No. 5, 2002.
- [13] **Ryfkin J.:** End of work: the decline of the global labor force and the dawn of the post-market era. Pulman, New York 1995.
- [14] **Senge P.M.:** Piąta dyscyplina, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1990 (wydanie polskie 1998).
- [15] **Torka N.:** Atypical employment relationships and commitment: wishful thinking or HR challenge? Management Revue, Vol. 15, No. 3, 2004.

- [16] **Weick K.E.:** Making sense of the organization, Malden: Blackwell Business, Oxford 2001.
- [17] **Werbach K.:** Syndication: The emerging model for business in the internet era, [w:] N G. Carr (red.), The digital enterprise Harvard Business Press, London 2001.
- [18] **Wiśniewski Z., Zawadzki K.:** Przejściowe rynki pracy, jako nowa koncepcja Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Polityka Społeczna. nr 4, 2005.
- [19] **Zeffane R, Connell J.:** Trust and HRM in The New Millennium. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No. 1, 2003.

PUZZLES OF “BEING EMPLOYED” – CONTEMPORARY HRM CHALLENGES FOR MANAGERS

Summary

The aim of this study is to identify: a) the outline of the contemporary manager’s dilemmas in the field of human resource management; b) the implications of this dilemmas for manager’s actions and decisions. The subject of analysis was the fissure in organization image, the gap between work state and life, inconsistencies in the understanding of loyalty. This issues form the background of modern manager’s actions. Traditional HRM too naively solves the emerging problems in this background. The author points out other possibilities supporting the work of contemporary managers.