

**Łukasz Sułkowski\***

## **PRAKTYKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI Z PERSPEKTYWY KRYTYCZNYCH STUDIÓW ZARZĄDZANIA**

### **Wstęp**

Artykuł koncentruje się na przedstawieniu radykalnego stanowiska nurtu krytycznego w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza dotyczy eksploatacyjnych tendencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, których krytyka pojawiła się w koncepcjach *Critical Management Studies* (CMS). Wydaje się, że nurt radykalny, który rozwija się w kilku ostatnich dziesięcioleciach jest szczególnie przydatny z punktu widzenia analizy patologii i dehumanizacji w *Human Resources Management* [Ł. Sułkowski, 2010].

### **Krytyczna perspektywa w ZZZ**

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z najbardziej wpływowych dyskursów w naukach o zarządzaniu, i to zarówno w środowisku akademickim, jak i praktyków i menedżerów. Za autora sformułowania *Human Resources Management* uważany jest Peter Drucker, który w swojej wpływowej książce z 1954 roku po raz pierwszy posłużył się tym określeniem [P. Drucker, 1954]. Wielu badaczy nurtu krytycznego uważa, że to piętno instrumentalizmu zaakcentowane w określeniu „zasoby ludzkie” ciąży nad rozwojem całego nurtu *Human Resources Management*. Ludzie w organizacji traktowani są w nurcie zarządzania zasobami ludzkimi jednowymiarowo, jako „zasób”, analogiczny do zasobów finansowych i materialnych, który należy racjonalnie alokować i który ma posłużyć do osiągnięcia jak największych zysków. Jest to podejście bezkompromisowe, nie postulujące równowagi wartości i interesów organizacji z wartościami ludzi. Zarządzanie zasobami ludzkimi w rozumieniu nurtu krytycznego jest instrumentalnym, ideologicznym dyskursem, skupionym na manipulacyjnych praktykach społecznych mających instrumentalne cele.

---

\* Prof. dr hab., Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

Analiza dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na instrumentalną racjonalność tego dyskursu. Przede wszystkim wspomniany „zasób” stał się metaforą rdzeniową. Procesy zarządzania ludźmi realizowane są poprzez: planowanie przepływu zasobów ludzkich, nabór zasobów, motywowanie zasobów, rozwój zasobów. Strategia personalna i planowanie przepływu zasobów ludzkich jest skuteczna pod warunkiem, że prowadzi do maksymalizacji zysku. Problemy związane z: utratą pracy przez ludzi, brakiem możliwości samorealizacji są wtórne, stanowią rodzaj skutków ubocznych „obiektywnego” procesu wzrostu konkurencyjności wymuszającego: *reengineering, job sharing, outsourcing, lean management* itp.. Strategia personalna często zakłada również dwie odmienne orientacje w stosunku do dwóch typów pracowników, która pogłębia nierówność. Pracownicy wykonawczy oraz pracownicy o niższych kwalifikacjach działają w warunkach rynku pracobiorcy, a więc wiele organizacji podchodzi do nich całkowicie instrumentalnie, nie dając możliwości rozwoju, doskonalenia i samorealizacji. Wąska grupa menedżerów i specjalistów wyższego szczebla jest traktowana w sposób szczególny, zgodny raczej z regułami rynku pracobiorcy, co przekłada się na: hojne systemy wynagrodzeń, możliwości samorealizacji, a nawet partycypacji w strukturze właścicielskiej prowadzące do utrwalenia pozycji grupy dominującej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, jest w znaczeniu nurtu krytycznego, ideologią „menedżeryzmu”. Menedżerowie „wysługujący się władzy” [A.P. Brief, 2000] posługują się projektem quasi-obiektywnej nauki, która ma wskazywać na uniwersalne, skuteczne i wyidealizowane praktyki zarządzania ludźmi w organizacjach. Tymczasem krytyczne spojrzenie wskazuje, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nie noszą znamion uniwersalizmu i są partykularne, charakterystyczne dla kultur anglosaskich. W odniesieniu do zarządzania ludźmi w innych kulturach ich zastosowanie jest ograniczone [G. Strauss, 2001]. Wiele wątpliwości budzi skuteczność praktyk proponowanych w ramach tego scjentyistycznego projektu. Legge analizuje szereg projektów badawczych mających dowieść związku pomiędzy wydajnością pracy a stosowaniem praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i stwierdza, że korelacja pomiędzy zmiennymi jest często przypadkowa [K. Legge, 2001]. Idealizacja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi mająca odwoływać się do obiektywnej skuteczności często skrywa motyw podtrzymywania istniejącego, pozornie „oczywistego” porządku i hierarchii władzy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje rzeczywistość organizacyjną i stosunków między ludźmi przy pomocy fasadowych kategorii takich jak: wydajność pracy, kapitał ludzki, zaangażowanie, samorealizacja pracownika, identyfikacja z firmą czy konkurencyjność zasobów ludzkich. Jednocześnie quasi-naukowy dyskurs kamufluje kategorie rdzeniowe takie jak: władza oraz kontrola nad innymi ludźmi, nierówność i własność [D. Knights, H. Willmott,

1999]. Reasumując, dyskurs zarządzania zasobami ludzkimi można ocenić krytycznie zwracając uwagę na:

- Instrumentalne traktowanie człowieka w organizacji.
- Ideologiczny menedżeryzm racjonalizujący nieetyczne działania menedżerów.
- Tworzenie fałszywej świadomości pracowników utrwalającej stan dominacji sprawujących władzę.
- Konstruowanie tożsamości menedżerskiej i pracowniczej odzwierciedlającej relacje władzy [R. Jacques, 1996].
- Kamuflowanie rzeczywistego, niesprawiedliwego porządku społecznego.
- Wyrugowanie problemów moralnych ze sfery rozważań dotyczących ludzi w organizacjach, jako problemu nienaukowego i nieobiektywnego.
- Pozorny uniwersalizm dyskursu i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.
- Wszystkie wspomniane elementy krytyki znajdują odzwierciedlenie w różnych sferach zarządzania zasobami ludzkimi takich jak: tożsamość tej nauki, strategia personalna, nabór, motywowanie i rozwój pracowników (tabela nr 1).

**Tabela nr 1. Klasyczne i krytyczne ujęcie obszarów zarządzania zasobami ludzkimi**

<b>Obszar ZZL</b>	<b>Nurt klasyczny ZZL</b>	<b>Nurt krytyczny ZZL</b>
Strategia personalna	Strategia personalna polega na skutecznej realizacji długookresowych planów alokacji zasobów ludzkich służących realizacji celów organizacyjnych.	Nadrzędnym celem strategii personalnej jest obniżenie kosztów pracy. Strategia personalna to racjonalizacja nierówności i eksploatorskich stosunków władzy i pracy. Jest ona realizowana <i>ad hoc</i> i służy generowaniu zysków, długookresowe planowanie jest pozorem.
Nabór pracowników	Techniki przyciągania i selekcjonowania pracowników o kompetencjach najbardziej pasujących do stanowiska pracy.	Techniki wyszukiwania, indoktrynacji i socjalizacji najbardziej posłusznych wykonawców woli sprawujących władzę.
Wynagradzanie pracowników	Tworzenie sprawiedliwych systemów wynagrodzeń materialnych za pracę, kompetencje i realizację powierzonych przez organizację zadań.	Tworzenie, podtrzymywanie i racjonalizowanie w świadomości społecznej niesprawiedliwych, dysproporcjonalnych i eksploatorskich systemów wynagrodzeń w organizacjach.

Motywowanie i ocena pracowników	Obiektywne nagradzanie i karanie pracowników związane z wynikami pracy mierzonej przy pomocy systemu oceny.	Stosowanie przemocy symbolicznej w celu nakłonienia pracownika do większego wysiłku. Powierzchowne, manipulatorskie i fasadowe wykorzystanie teorii psychospołecznych (np. tzw. teorie motywacji).
Rozwój pracowników	Awansowanie pracowników skutecznych oraz kształcenie i szkolenie zasobów ludzkich mające podnieść ich kompetencje zawodowe i efektywność pracy.	Organizacja ma osiągać efekty i to pracownik musi znajdować w sobie metody racjonalizacji wartości i sensu własnej pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona propozycja dychotomicznego podziału na klasyczne *versus* krytyczne rozumienie zarządzania zasobami ludzkimi jest uproszczeniem [P.M. Wright, W.R. Boswell, 2002]. W odniesieniu do klasycznego ujęcia wskazać można na szereg różnych podejść poczynawszy od zarządzania kadrami, przez zarządzanie personelem, strategiczne zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, aż do zarządzania kapitałem ludzkim. W nurcie krytycznym znajdziemy zarówno podejścia czerpiące z neomarksizmu, jak i feminizmu radykalnego czy postmodernizmu. Niemniej wydaje się, że rozumienia klasyczne można ująć razem jako stanowiska opierające się na paradygmacie neopozytywistycznym i funkcjonalnym, podczas gdy rozumienie krytyczne czerpie podstawy poznawcze z paradygmatu interpretatywno-symbolicznego i postmodernizmu [Ł. Sułkowski, 2005].

### Przykłady instrumentalizacji „zasobów ludzkich” w zarządzaniu

Tendencje eksploatorskie organizacji nie są niczym nowym, występowały u zarania organizacji i na każdym etapie jej rozwoju, zatem nic dziwnego, że występują również w epoce postindustrialnej. Nadzorcy niewolników zostali zastąpieni przez kadre kierowniczą, a przecież nadal nieliczni osiągają swoje cele poprzez wykorzystanie pracy innych. Wątek organizacji jako narzędzia dominacji przewija się w nauce poczynawszy od Karola Marxa (motywy wyzysku kapitalistycznego), przez Maxa Webera (typologia dominacji), aż do myślicieli współczesnych – Roberta Michelsa (oligarchiczne tendencje w organizacji), Pierra Bourdieu (przemoc symboliczna), czy Michaela Foucaulta (dyskurs władzy). Bardzo silnie wątek przemocy i dominacji organizacji nad potrzebami

jednostek stawiany jest w koncepcjach postmodernistów – J.F. Lyotarda, R. Rorty'ego i Z. Baumana. Równie wyostrzone spojrzenie na eksploatorskie tendencje we współczesnym zarządzaniu znajdziemy u antyglobalistów, np. N. Chomsky'ego, T. Haytera i S. George'a.

Zmieniają się organizacje, postępuje proces globalizacji, zatem transformacji ulegają również dehumanizujące praktyki w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. W większości współczesnych organizacji trudno znaleźć stosunki oparte na przemocy fizycznej, jednak coraz większą rolę odgrywają zawołowane formy sprawowania kontroli, oparte na przemocy symbolicznej. Zatem cały czas rolę kluczowego narzędzia dominacji pełnią działania represyjne, wywołujące strach i wymuszające podporządkowanie. Najbardziej charakterystyczne współczesne praktyki zarządzania zasobami, które można uznać za eksploatorskie, nie zajmują wiele miejsca w teorii zarządzania personelem. Zaproponowana tutaj charakterystyka dotyczy tych najczęściej spotykanych w organizacjach [Ł. Sułkowski, 2003].

1. „Wyciskanie cytryny” – prowadzi do pracoholizmu.

Współczesne organizacje w pogoni za wzrostem efektywności pracy personelu posługują się coraz bardziej wyrafinowanymi technikami zarządzania zasobami ludzkimi, które zmuszają pracowników do nadmiernego wysiłku. Do tego typu technik należą np. *job sharing*, *lean management* oraz zróżnicowane techniki wynagradzania za efekty pracy. Skutkują one obawą pracowników przed utratą pracy, w rezultacie – pracoholizmem, który niewątpliwie wywiera negatywny wpływ na ich życie prywatne (w tym: rodzinne).

2. „Zysk ponad człowieka” – przedsiębiorstwa koncentrują się na zysku, a nie odpowiedzialności społecznej.

Na większości rynków wzrasta konkurencja, dlatego odpowiedzialność społeczna, cele opisane w misji przedsiębiorstwa, stają się pozorem. Nacisk na efektywność i osiąganie zysków odsuwają na dalszy plan troskę o pracowników. Wyraźnie zaznacza się tendencja zmierzająca do ograniczania przywilejów socjalnych. Kodeks pracy w Polsce jest bardzo często łamany, przy czym przejawy dyskryminacji pracowników nie są ujawniane. Rola związków zawodowych zaczyna zawężać się jedynie do wpływów politycznych, przy równoczesnym – słabnącym znaczeniu obrony interesów pracowniczych [G. Ogger, 1994, s. 256-257]. Prymat efektywności ekonomicznej wzrasta również w organizacjach realizujących funkcje społeczne. W służbie zdrowia czy edukacji akcent położony jest na oszczędność, kosztem jakości świadczonych usług.

3. „Wyścig szczurów” – awansują pracownicy postępujący nieetycznie, zanika kooperacja.

Syndrom „wyścigu szczurów” wynika z potrzeby osiągania sukcesów zawodowych za wszelką cenę [C. Sikorski, 1995, s. 67]. W kulturze organizacyjnej wielu przedsiębiorstw zaczynają brać górę aspekty konkurencyjne

nad aspektami kooperacyjnymi. Wizja kierownika jako swoistego łącznika i negocjatora interesów zespołu pracowniczego w relacji do interesów całej organizacji ulega destrukcji na rzecz obrazu kierownika-nadzorcy, zainteresowanego wyłącznie efektywnością realizacji zadań. Stres pracowników jest wzmacniany nie tylko przez konkurencję wewnątrz organizacji, ale również przez obawy o pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Osłabienie pozycji rynkowej często bowiem oznacza redukcję zatrudnienia.

4. „Właściciel decyduje” – prymat właścicieli nad innymi grupami interesariuszy.

Współcześnie, akcent często bywa kładziony na interes właścicieli firm, kosztem interesów członków organizacji. W grupie interesariuszy w Polsce nieproporcjonalną przewagę zyskują właściciele, czasem zarządzający, podczas gdy pozostałe grupy wpływu są coraz bardziej rugowane na margines. G. Morgan wskazuje na ograniczenia efektywności zarządzania właścicielskiego – zarówno na efektywność organizacji, jak i na stosunki pracownicze. Nadmierna przewaga właścicieli może ograniczać efektywność organizacji i wywierać negatywny wpływ na stosunki pracownicze. Dzieje się tak zarówno w małych organizacjach właścicielskich czy rodzinnych, jak i dużych przedsiębiorstwach [G. Morgan, 1997, s. 163-165].

5. „Antypartycypacja” – władza autorytarna jest najskuteczniejsza.

W sytuacji gwałtownych zmian zachodzących w wielu sektorach, bardziej efektywni okazują się często menedżerowie zorientowani autorytarnie. Mimo że w literaturze zarządzania metody partycypacji zajmują poczesne miejsce, to w praktyce ceni się w Polsce menedżerów autorytarnych. Dopuszczanie partycypacji pracowniczej przez kierowników jest często utożsamiane ze słabością. W procesach kierowania coraz ważniejsze stają się procedury kontroli pracowników, które zyskują przewagę nad procedurami pozytywnego motywowania personelu.

6. „Wciskanie kitu” – wpływ promocji na pracowników.

Komunikacja marketingowa i promocja mają coraz bardziej manipulacyjny charakter. Kreacja medialna przedsiębiorstw i ich produktów jest wzmacniana przez pragmatyczne i instrumentalne cele, tj. osiągnięcie założonego udziału w rynku, poziomu rentowności produktu, czy też zysku. Metody społecznej i prawnej kontroli reklamy oraz promocji marketingowej są zawodne. Ograniczenia prawne często stanowią swoiste wyzwanie dla twórców reklam i ich wprowadzenie miewa efekty odwrotne do założonych. Rozwój medialnej rzeczywistości jest zarówno w interesie znaczących producentów, jak i mediów, więc reklama w coraz mniejszym stopniu koncentruje się na funkcji czysto informacyjnej, a w coraz większym stopniu na funkcji perswazyjnej, posługując się socjotechnikami i psychomanipulacją. Znajduje to również odzwierciedlenie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, w której pracownicy z jednej strony poddawani są naciskowi propagandy, z drugiej zaś – dostrzegają, jej manipu-

lacyjny charakter i stosowanie nieuczciwych „chwytów”. Stawia to personel w dwuznacznej sytuacji, zachodzi bowiem konflikt wartości, co może skłaniać do przyjmowania postaw cynicznych.

Przedstawione przejawy niehumanistycznych syndromów zarządzania zasobami ludzkimi prowadzą do niepokojącej wizji organizacji i życia organizacyjnego. Wizji, która promuje nieetyczne zachowania organizacyjne. Przedsiębiorstwa wygrywające konkurencję są zorientowane wyłącznie na zysk, poprzez działania o charakterze manipulacyjnym, ograniczającym wolność i kreatywność jednostek. Prymat efektywności ekonomicznej promuje eksploatacyjny model przedsiębiorstwa, nastawionego wyłącznie na interes właścicieli lub kadry zarządzającej – kosztem pracowników i klientów. Powraca autorytarna i oligarchiczna wizja życia gospodarczego, w której idee partycypacji pracowników i odpowiedzialności społecznej pełnią czysto fasadową, propagandową rolę. Mechanizmy nieograniczonej żadnymi normami etycznymi konkurencji tworzą złudzenie rynku jako gry zerojedynkowej, w której przegrani tracą wszystko, a wygrani zgarnia całą pulę. Taki sposób patrzenia na konkurencję może ograniczać efekt „pozytecznego społecznie egoizmu gospodarczego” [C. Hampden-Turner, A. Tromenaars, 1998, s. 23-25] i prowadzić do redukcji kapitału społecznego.

#### Bibliografia

- Bauman Z. [1998], *Globalizacja*, Warszawa.
- Brief A.P. [2000], *Still Servants of Power*, Journal of Management Inquiry, 9/4, p. 342–351.
- Drucker P. [1954], *The Practice of Management*, Harper New York.
- Foucault M. [1999], *Teoria społeczna i transgresja*, Warszawa-Wrocław.
- Fukuyama F. [1997], *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa-Wrocław.
- George S. [1976], *How the Other Half Dies: The real Reason from World Hunger*, Harmondsworth.
- Goffman E. [1957], *The Characteristics of Total Institutions*, „Symposium on Preventive and Social Psychiatry”, Nr 15-17.
- Hampden-Turner C., Tromenaars A. [1998], *Siedem kultur kapitalizmu*, Warszawa.
- Hayter T. [1981], *The Creation of World poverty: An Alternative View to the Brandt Report*, London.
- Hofstede G. [2000], *Kultury i organizacje*, Warszawa.
- Jacques R. [1996], *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*. London: Sage Publications.

- Knights D., Willmott H. [1999], *Management lives! Power and identity in work organizations*. London: Sage.
- Legge K. [2001], *Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the „High Commitment Management”/Performance Relationship*, in John Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Thomson Learning.
- Liotard J.F. [1983], *Le Differend*, Paris.
- Matysiak K. [1999], *Źródła kapitału społecznego*, Wrocław.
- Michels R. [1995], *Oligarchiczne tendencje organizacji*, [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo*, Warszawa.
- Morgan G. [1987], *Obrazy organizacji*, Warszawa.
- Ogger G. [1994], *Zera w garniturach. Niemieccy menedżerowie w podwójnym świetle*, Kraków.
- Rorty R. [1994], *Philosophy and the Mirror of Nature*, Poznań.
- Sikorski C. [1995], *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Warszawa.
- Strauss G. [2001], *HRM in USA: Correcting British Impressions*, International Journal of HRM, 12/6, p. 873–897.
- Sułkowski Ł. [2005], *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. [2003], *Groźne oblicze organizacji – dehumanizacja w zarządzaniu personelem*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, (red.) J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Wright P.M., Boswell W.R. [2002], *Desegrating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.

### Streszczenie

Artykuł przedstawia konsekwencje dehumanizacji we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi z perspektywy nurtu krytycznego w zarządzaniu. Opisuje jeden z możliwych wariantów ujawniania się groźnego dla kondycji człowieka oblicza organizacji. Analiza dotyczy przede wszystkim eksploatorskich tendencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które pojawiają się w wielu organizacjach.

### Summary

The article indicates exaggerated consequences of the development of non-humanistic tendencies in modern personel management from Critical Management Studies perspective. It describes one of possible variants of the appearance of such a aspect of an organisation that could be dangerous for man's condition. The analysis refers mainly to exploitation tendencies in human resources management, which appear in many organisations.