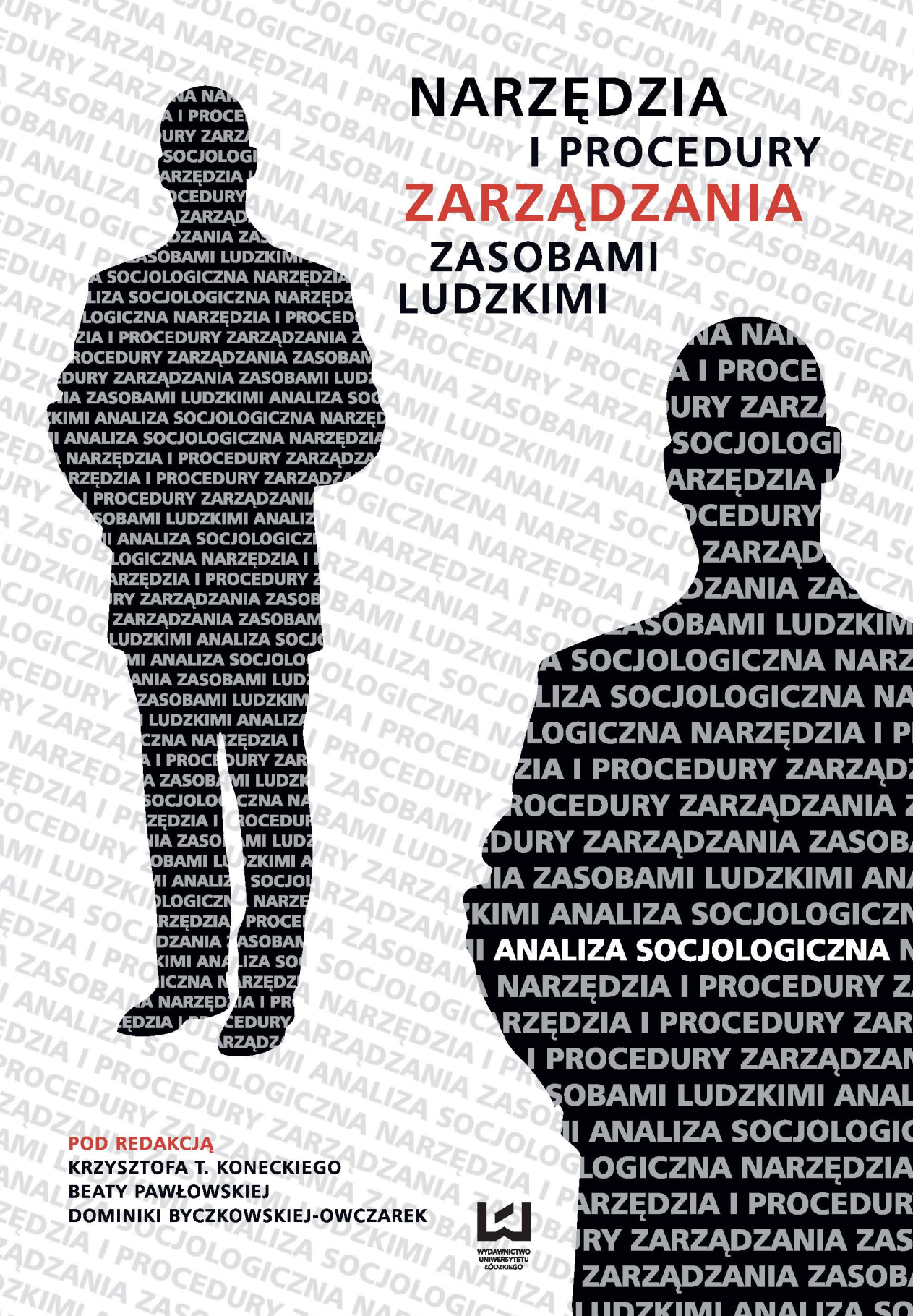


NARZĘDZIA I PROCEDURY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI



POD REDAKCJĄ

KRZYSZTOFA T. KONECKIEGO

BEATY PAWŁOWSKIEJ

DOMINIKI BYCZKOWSKIEJ-OWCZAREK



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

NARZĘDZIA I PROCEDURY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

ANALIZA SOCJOLOGICZNA



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

NARZĘDZIA I PROCEDURY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

ANALIZA SOCJOLOGICZNA

**POD REDAKCJĄ
KRZYSZTOFA T. KONECKIEGO
BEATY PAWŁOWSKIEJ
DOMINIKI BYCHKOWSKIEJ-OWCZAREK**

 **WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

ŁÓDŹ 2014

[Kup książkę](#)

Krzysztof T. Konecki, Beata Pawłowska, Dominika Byczkowska-Owczarek – Uniwersytet
Łódzki Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania
90-255 Łódź, ul. POW nr 3/5

RECENZENT
Janusz Strużyna

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Bogusław Pielat

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Artur Nowakowski

Monografię sfinansowano ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
oraz Narodowego Centrum Nauki (nr umowy N N116 192836) w ramach projektu
badawczego „Społeczne i organizacyjne uwarunkowania konstruowania procedur
Zarządzania Zasobami Ludzkimi we współczesnych organizacjach biznesowych”
prowadzonego w latach 2010–2012

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014
Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.06504.14.0.K

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7969-206-4
ISBN (ebook) 978-83-7969-725-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

[Kup książkę](#)

Spis treści

1. Wstęp (<i>Beata Pawłowska, Dominika Byczkowska-Owczarek</i>)	9
1.1. Problematyka i cel badań	9
1.2. Perspektywa teoretyczna i założenia badawcze	10
1.3. Metoda badania oraz hipotezy badawcze	12
1.4. Struktura książki	17
2. Opisy przypadków badanych firm (<i>Izabela Ślęzak-Niedbalska, Jakub Niedbalski</i>)	19
2.1. Opis przypadku firmy A	19
2.1.1. Charakterystyka badań w firmie A	19
2.1.2. Charakterystyka organizacji A	19
2.1.2.1. Podstawowe informacje, opis działalności oraz cele strategiczne	19
2.1.2.2. Budowanie marki, kreowanie wizerunku oraz działalność społeczna i charytatywna	20
2.1.3. Charakterystyka komórki do spraw polityki personalnej firmy A	21
2.1.4. Procedury i instrukcje w firmie A	25
2.1.4.1. Procedury z zakresu polityki personalnej	26
2.1.4.1.1. Procedura szkoleń	27
2.1.4.1.2. Procedura zatrudniania i zwalniania	29
2.1.4.1.3. Procedura wdrażania nowego pracownika (procedura adaptacyjna)	31
2.1.4.1.4. Procedura wartościowania pracy	33
2.1.4.2. Procedury z zakresu polityki personalnej w firmie A. Wnioski badawcze	36
2.1.4.2.1. Rodzaje i źródła procedur	36
2.1.4.2.2. Stosunek pracowników do procedur	37
2.1.4.2.3. Konstruowanie i kontrola procedur z zakresu polityki personalnej	40
2.1.5. Komunikacja w firmie A	41
2.1.6. Rodzaje władzy w firmie A	42
2.1.6.1. Władza personalna	42
2.1.6.2. Władza organizacyjna	43

2.1.7. Kultura organizacyjna w firmie A	44
2.1.8. Moralność i etyka a wizerunek firmy A	46
2.1.9. Podsumowanie opisu przypadku firmy A	46
2.2. Opis przypadku firmy – organizacja W (<i>Dominika Byczkowska-Owczarek, Piotr Chomczyński</i>)	47
2.2.1. Charakterystyka badań w organizacji W	47
2.2.2. Charakterystyka organizacji W	47
2.2.3. Narzędzia, systemy, procedury i instrukcje w organizacji W	47
2.2.4. Analiza kultury organizacyjnej w instytucji W	52
2.2.5. Źródła wiedzy, z których czerpie się w organizacji W inspiracje do konstruowania polityki personalnej oraz procedur i narzędzi ZZL	53
2.2.6. Analiza władzy organizacyjnej w instytucji W	55
2.2.7. Badanie procesów interakcyjnych zaangażowanych w wytwarzanie założeń polityki personalnej oraz konkretnych narzędzi ZZL w instytucji W	56
2.2.8. Podsumowanie opisu przypadku organizacji W	57
2.3. Opis przypadku firmy P (<i>Łukasz Marciniak</i>)	58
2.3.1. Charakterystyka badań w firmie P	58
2.3.2. Charakterystyka firmy P	59
2.3.3. Charakterystyka działu zarządzania zasobami ludzkimi firmy P ...	60
2.3.4. Narzędzia, systemy, procedury i instrukcje w firmie P	63
2.3.5. Praca nad projektem. Tworzenie procedur	68
2.3.6. Kultura organizacyjna firmy P	69
2.3.7. Podsumowanie opisu przypadku firmy P	72
2.4. Opis przypadku firmy S (<i>Anna Kubczak, Waldemar Dymarczyk, Grzegorz Słowiński</i>)	73
2.4.1. Charakterystyka badań w firmie S	73
2.4.2. Charakterystyka firmy S	74
2.4.3. Charakterystyka działu HR oraz procedury i narzędzia polityki personalnej w firmie S	76
2.4.4. Praca nad projektem – tworzenie narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w firmie S	80
2.4.4.1. Jak tworzone są procedury w firmie S	81
2.4.4.2. Procesy interakcyjne zaangażowane w tworzenie polityki personalnej i jej narzędzi w firmie S	86
2.4.5. Kultura organizacyjna, wiedza oraz władza w firmie S	88
2.4.6. Źródła wiedzy i kompetencje osób odpowiedzialnych w firmie S za tworzenie narzędzi z obszaru polityki personalnej	93
2.4.7. Społeczne konsekwencje stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Konstruowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej i proefektywnościowych tożsamości w firmie S ...	96
2.4.8. Podsumowanie opisu przypadku firmy S	98

3. Analiza społeczno-kulturowych uwarunkowań ZZL	101
3.1. Podstawowe założenia polityki personalnej badanych organizacji (<i>Izabela Ślęzak-Niezbalska, Jakub Niezbalski</i>)	101
3.1.1. Wprowadzenie	101
3.1.2. Czynniki kształtujące pozycję i status pracownika w organizacjach A, P, S, W – analiza przypadków	104
3.1.3. Podsumowanie	111
3.2. Analiza kultur organizacyjnych badanych organizacji (<i>Beata Pawłowska, Piotr Chomczyński</i>).	115
3.2.1. Wstęp	115
3.2.2. Koncepcje kultury organizacyjnej. System kultury	115
3.2.3. Pojęcie kultury organizacyjnej – rozważania teoretyczne	116
3.2.4. Analiza kultury organizacyjnej badanych organizacji	123
3.2.4.1. Historia firmy a jej tożsamość organizacyjna	123
3.2.4.2. Kapitał założycielski a tożsamość organizacyjna i kształtowanie postaw pracowniczych	126
3.2.4.3. Normy i wartości w badanych organizacjach	127
3.2.4.4. Język i komunikacja w badanych organizacjach	128
3.2.4.5. Kultura organizacyjna – próba typologii badanych organizacji	130
3.2.5. Podsumowanie	131
3.3. Analiza władzy organizacyjnej. Sposoby jej osiągania, podtrzymywania, sprawowania i legitymizacji a użycie polityki personalnej oraz procedur i narzędzi ZZL (<i>Anna Kubczak, Waldemar Dymarczyk</i>)	132
3.3.1. Władza – podstawowe pojęcia	132
3.3.2. Władza i polityka personalna	137
3.3.3. Władza i relacje międzyludzkie	144
3.3.4. Podsumowanie	150
3.4. Proceduralizacja i wdrażanie narzędzi ZZL (<i>Łukasz Marciniak</i>)	151
3.4.1. Wstęp	151
3.4.2. Standaryzacja procedur ZZL	152
3.4.3. Zakres i rodzaj procedur ZZL	158
3.4.4. Podsumowanie	160
4. Wybrane elementy polityki personalnej. Analiza danych ilościowych (<i>Piotr Chomczyński</i>)	161
4.1. Cel badań ankietowych	161
4.2. Charakterystyka badania ankietowego	161
4.3. Społeczno-demograficzne cechy badanej populacji	162
4.4. Wartości firmowe a zadowolenie z pracy	164
4.5. Komunikacja w badanych przedsiębiorstwach	169
4.6. Procedury podejmowania decyzji w badanych organizacjach	171

4.7. Opinie badanych na temat obowiązujących procedur i sposobów ich tworzenia	174
4.8. Warunki pracy w percepcji badanych	179
4.9. Weryfikacja hipotez	186
5. Zakończenie (<i>Krzysztof Konecki</i>)	187
6. Bibliografia	193
7. Spis tabel, rysunków i wykresów	199

1. Wstęp

Oddajemy do rąk Czytelnika książkę opisującą wyniki projektu badawczego zatytułowanego „Społeczne i organizacyjne uwarunkowania konstruowania procedur Zarządzania Zasobami Ludzkimi we współczesnych organizacjach biznesowych”. Projekt realizowano w latach 2010–2012 i finansowano ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Narodowego Centrum Nauki (w ramach umowy nr N N116 192836). Badania prowadzone były przez zespół Katedry Socjologii Organizacji i Zarządzania Instytutu Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. Krzysztofa T. Koneckiego.

1.1. Problematyka i cel badań

Zainspirowani przemianami, jakie zachodzą w polityce personalnej firm działających na rynku polskim, przedmiotem badań uczyniliśmy procesy i procedury konstruowania oraz stosowania narzędzi ZZL we współczesnych organizacjach biznesowych. Narzędzia te są konstruowane i stosowane w określonym kontekście kulturowo-organizacyjnym, a zarazem oparte na wiedzy naukowej. Wiele z nich związanych jest z władzą organizacyjną. Stosowanie narzędzi ZZL wiąże się także z występowaniem dyskursu organizacyjnego oraz ze ścieraniem się różnych interesów organizacyjnych. Są one zatem tworzone w wyniku negocjacji znaczeń w trakcie interakcji. Przyjęte w ten sposób narzędzia ZZL modelują tożsamości ludzkie, nie tylko te związane z pracą. Kształtują one również szerszy system wartości jednostki, w którym jej tożsamość jako pracownika zajmuje miejsce centralne.

Projekt, którego wyniki prezentujemy w niniejszej książce, miał na celu ukazanie dynamicznie zmieniającej się sfery biznesu w odniesieniu do konstruowania polityki personalnej, w tym procedur i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Konstruowanie polityki personalnej związane jest z przyjęciem określonych założeń organizacyjnych i kulturowych. Łączy się ono z negocjacjami

i uzgodnieniami celów pomiędzy różnymi aktorami organizacyjnymi. Polityka personalna kształtowana jest głównie w konkretnych działaniach. Efektem tej konstrukcji jest strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi i wynikające z niej wskazówki odnoszące się do tworzenia procedur i narzędzi ZZL. Narzędzia te są budowane i używane w konkretnych kontekstach tudzież sytuacjach społecznych. Ich konstruowanie opiera się w znacznej mierze na wiedzy naukowej dostarczanej przez ekspertów z jednostek naukowych i doradczych. Jednak wiele procedur powstaje *in situ* w konkretnych organizacjach czy korporacjach. Ich zastosowanie jest poprzedzone określoną ideologią i/bądź misją firmy, a także założeniami skonstruowanej wcześniej polityki personalnej. Istnieją także konkretne cele organizacyjne, które są możliwe do osiągnięcia za pomocą tych procedur. Cele te mają charakter praktyczny i policzalny, jednak u podłoża ich stosowania występują często pewne zamierzenia związane ze sprawowaniem władzy organizacyjnej, która ma charakter interakcyjny i jest społecznie oraz interakcyjnie osiągnięta (Prus, 1999).

W literaturze dotyczącej polityki personalnej zakłada się, że istnieje pewien związek pomiędzy polityką personalną, procedurami zarządzania ludźmi a władzą organizacyjną. Przeprowadzone przez nas badania miały na celu pokazanie tego związku, zbadać, czy ma on charakter realistyczny, łączący się z powiązaniem polityki personalnej, procedur i jej charakteru (wewnętrznej struktury z określonymi konsekwencjami diagnostycznymi) z konkretnym typem władzy, czy też procedury działają niezależnie od stosujących je ludzi i niejako „same” sprawują władzę organizacyjną (Townley, 1994; 1998; Findlay, Newton, 1998; Konecki, 2006b).

Naszym głównym celem badawczym była zatem eksploracja społecznych i organizacyjnych uwarunkowań konstruowania i stosowania narzędzi Zarządzania Zasobami Ludzkimi w organizacjach biznesowych oraz odkrycie podobieństw i różnic występujących w tym aspekcie działalności firm pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi.

1.2. Perspektywa teoretyczna i założenia badawcze

W badaniu procesu konstruowania polityki personalnej jako metaperspektywę teoretyczną przyjęliśmy interakcjonizm symboliczny. Perspektywa ta umożliwiła widzenie organizacyjnej rzeczywistości przez pryzmat procesów i działań struktur organizacyjnych (Konecki, 2008; 2007; 2006b). Pozwala ona również na odzwierciedlenie procesualnego charakteru rzeczywistości, ukazanie jej z punktu widzenia osób badanych oraz na całościowe ujęcie problemu.

Procedury i narzędzia ZZL są narzędziami kształtującymi tożsamości indywidualne. W ludzkich przeżyciach i doświadczeniach (*human lived experience*, Prus, 1994) są w określony sposób odbierane, a do tego znaczenia, które wytwarzają poprzez tzw. wyniki diagnostyczne, kształtują tożsamości pracowników. Nie są to tylko tożsamości pracownicze, ale takie, które dotyczą całościowej autokonceptji jednostki, gdzie ocena przydatności na rynku ekonomicznym staje się nieraz fetyszem i najważniejszym celem życiowym. Temu celowi mogą być podporządkowane inne pomniejsze zamierzenia, np. samorealizacja, samorozwój, potrzeba permanentnego dokształcania się, budowania asertywności, wysokiej samooceny czy konstruowania własnej kariery. Cele te są często pochodną wartości kultury organizacyjnej i dyskursu przez nią preferowanego. Istotne jest, aby badać relacje pomiędzy wartościami przeżywanymi i realizowanymi w konkretnych działaniach oraz interakcjach a tymi, które stanowią warstwę deklaratywną danych kultur organizacyjnych. Można to osiągnąć poprzez obserwację i rozmowę z aktorami organizacyjnymi w ich bezpośrednim otoczeniu organizacyjnym, tam gdzie toczy się życie organizacyjne i procesy organizacyjne mogą być bezpośrednio obserwowalne.

W procesie konstruowania narzędzi ZZL można zrekonstruować pewien dyskurs organizacyjny, legitymizujący ich użycie oraz konkretne cele organizacyjne danych jednostek organizacyjnych czy pozycji organizacyjnych. W procesie konstruowania narzędzi spotykają się różne interesy i dyskursy eksperckie, polityczne, kulturowe czy ideologiczne. Każda organizacja dysponuje jakąś kulturą organizacyjną (tworzącą określony dyskurs), która również wpływa na sposoby i treść negocjacji w trakcie konstruowania narzędzi. Twierdzi się też, że reprodukcja kultury organizacyjnej odbywa się poprzez stosowanie narzędzi będących elementem dyskursu organizacyjnego. Wzbogacanie tego dyskursu (a więc i jego zmiana) również przyczynia się do jego reprodukcji, a tym samym reprodukcji kultury organizacyjnej, która reprodukuje społeczne dystynkcje i wykluczenia oraz dystanse społeczne (Konecki, 2006a). Jednak podmioty konstruujące narzędzia negocjują ich znaczenie i strukturę *in situ*, a ta określa i ostatecznie prezentuje wynik, który staje się „obowiązującym” czasowo dyskursem. Dyskurs ten jednak podlega dalszej negocjacji i rekonstrukcji w trakcie stosowania narzędzi, z którymi członkowie organizacji wchodzi w interakcje. Wówczas w konkretnych kontekstach interakcyjnych jest on albo popierany i podtrzymywany, albo kwestionowany i odrzucany, albo rekonstruowany, albo sabotowany i „stosowany pozornie”. Nie ma jednoznacznej i pragmatycznie określonej konieczności powszechnego stosowania dyskursu przyjętego w danym momencie jako obowiązującego. Strategie organizacyjne, misje, założenia polityki personalnej podlegają zmianom w sytuacji konstruktywno-dostosowawczych działań zarówno aktorów organizacyjnych, jak i partnerów organizacji z tzw. otoczenia organizacyjnego (kontrahentów korporacyjnych, firm poddostawczych, klientów, firm doradczych, ekspertów technicznych, ekspertów ideologicznych, itp.).

W literaturze przedmiotu prognozuje się także odchodzenie w polityce zarządzania kadrami od wymiaru funkcjonalnego i zmierzanie w kierunku tworzenia wartości poprzez złożone interakcje elementów i uwarunkowań tejże polityki. Wyrazem owego trendu ma być odchodzenie od postrzegania pracowników jako kosztu organizacji, a traktowanie ich jako kapitału. Wyniki naszych badań odnoszą się do tych założeń. Dzięki pozyskiwaniu pracowników, ich odpowiedniemu umiejscowieniu, doskonaleniu, motywowaniu, oddziaływaniu na postawy, rozwojowi ludzi, kreatywności i zaangażowaniu, integruje się ich wokół celów firmy, co sprzyja uzyskaniu wyższej efektywności. By pozyskiwać dla organizacji pracowników spełniających pokładane w nich oczekiwania i tylko tych, by nimi odpowiednio zarządzać, potrzebne są odpowiednie procedury zarządzania ZZL (Listwan, 2006).

W polityce personalnej w ostatnich trzydziestu latach doszło do wielu zmian, przeobrażeń (Listwan, 2006). Podstawowe tendencje przemian ewoluują od zmiennego otoczenia organizacji, funkcjonującego w strukturach hierarchicznych, do otoczenia turbulentnego w strukturach elastycznych i sieciowych, od ujęcia cząstkowego do holistycznego i procesualnego, od podejścia statycznego do dynamicznego, od nacisku położonego na pracę administracyjną do pracy z ludźmi, od dużego dystansu władzy do malejącego, od realizowania funkcji personalnej przez menedżerów sztabowych i liniowych do uzupełnienia ich o zespoły zadaniowe, pracowników czy podmioty zewnętrzne (*outsourcing*). Powyższe zmiany nie następują jednak równomiernie w wybranych krajach, a tym bardziej w poszczególnych przedsiębiorstwach. Wielu autorów podkreśla, iż w Polsce występuje pewne zróżnicowanie w rozwoju powyższych procesów. Stwierdza się ponadto w naszym kraju obniżony poziom realizacji funkcji personalnej. Wyniki projektu badawczego zawarte w tej publikacji weryfikują powyższe tezy (Listwan, 2006; por także Borkowska, 2007).

1.3. Metoda badania oraz hipotezy badawcze

W badaniu tego obszaru zainteresowań socjologicznych zdecydowaliśmy się na wybór metodologii, która umożliwiała odzwierciedlenie procesualnego charakteru rzeczywistości, ukazanie jej z punktu widzenia osób badanych oraz całościowe ujęcie problemu. Dlatego też metodologiczną podstawą naszych badań były założenia teorii ugruntowanej. Rzutują one na sposób pozyskiwania i analizy danych empirycznych. Wybór powyższej metodologii pozwolił na odzwierciedlenie procesualnego charakteru rzeczywistości organizacyjnej, którą badaliśmy (Glaser, Strauss, 1967; Strauss, Corbin, 1990), a także umożliwił całościowe ujęcie przedmiotu badań (Carrero, Peiro, Salanova, 2000: 510). Nie bez znaczenia,

w kontekście badań, jest także fakt, że metodologia teorii ugruntowanej daje sposobność wglądu w problematykę widzianą oczami badanych (Hirschfeld i in., 2005: 252). Jest to istotne, gdyż u podstaw założeń leżała chęć poznania subtelnych niuansów, które mają wpływ na kształt polityki personalnej.

Do głównych cech metodologii teorii ugruntowanej należą:

- Jednoczesne, równoległe zbieranie i analiza danych;
- Konstruowanie kodów analitycznych i kategorii badawczych z danych, a nie z prekonceptualizowanych i wydedukowanych hipotez;
- Używanie metody ciągłego porównywania, która umożliwia porównywanie teorii i danych na każdym etapie procesu badawczego;
- Rozwój teorii na każdym etapie zbierania i analizy danych;
- Pisanie not teoretycznych w celu wypracowania kategorii, uszczegółowienia ich własności, określenia związków pomiędzy kategoriami i ustalenia luk w powstającej teorii;
- Pobieranie próbek oparte na ciągłym konstruowaniu teorii, a nie reprezentatywności populacji;
- Wykorzystanie literatury po niezależnej od niej analizie danych (Charmaz, 2009: 5–6).

W metodologii teorii ugruntowanej teorię tworzy się analizując stopniowo zbierane dane. Nie mamy zatem z góry przyjętej hipotezy, którą zamierzamy potwierdzić lub obalić (Konecki, 2000: 27). Poniżej przedstawione zostały hipotezy będące efektem analizy danych empirycznych zebranych w toku badania. Były one przez nas modyfikowane i doprecyzowywane w toku realizacji badań. Należy zaznaczyć, że mają one raczej charakter tez czy twierdzeń odnoszących się do badanej rzeczywistości niż hipotez *sensu stricto*, które należałoby zweryfikować w procesie badawczym.

Hipoteza 1: U podstaw założeń polityki personalnej leżą wzorce społeczno-kulturowe zaczerpnięte z kultury narodowej twórców, menedżerów bądź kierownictwa organizacji.

Hipoteza 2: Im otoczenie organizacji jest bardziej niestabilne (bądź im więcej czynników w tym otoczeniu jest dynamicznych i nieprzewidywalnych), tym mocniej uwidacznia się kontrolno-nadzorcza funkcja kierownictwa i autokratyczny sposób zarządzania personelem.

Hipoteza 3: Jeśli organizacja jest zobligowana do wdrożenia odgórnie konstruowanych zasad działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, to stopień sformalizowania i usztywnienia polityki personalnej będzie wyższy. I odwrotnie, jeśli organizacja nie podlega ścisłym zewnętrznym rygorom w zakresie kreowania polityki personalnej, to będzie ona bardziej niesformalizowana i elastyczna.

Hipoteza 4: Stopień centralizacji jest większy w firmach o prostej strukturze oraz mniejszych. Im organizacja jest większa i ma bardziej rozbudowaną strukturę, tym większy jest stopień decentralizacji, co jednak musi pozostawać zgodne z ogólną strategią rozwoju i działania danej organizacji.

Hipoteza 5: Filozofia zarządzania i kierowania ludźmi, a także wizja człowieka i pracownika, jaką posiadają osoby kierujące organizacją, wpływają na założenia polityki personalnej.

Hipoteza 5a: Im silniej kierownik organizacji wyznaje idee teorii X, tym bardziej dąży do wzmożonej kontroli i nadzorowania pracowników, co przekłada się na sposób zarządzania personelem (styl autokratyczny).

Hipoteza 5b: Im bliższe kierownikowi są założenia teorii Y, tym bardziej skłonny jest stawiać na autonomię pracowników i delegować coraz większy zakres obowiązków, ale także praw i władzy, na podległy personel, wprowadzając tym samym techniki zarządzania partycypacyjnego.

Hipoteza 6: Stopień zbiurokratyzowania i sformalizowania proceduralnego wzrasta, gdy organizacja dąży do kontrolowania pracowników i ich działań.

Hipoteza 7: Im więcej osób wśród personelu powinno, zdaniem kierownictwa, odznaczać się kreatywnością i nowatorstwem, tym większy winien być stopień ich autonomizacji i niezależności.

Ponadto w wyniku badań jakościowych powstały cztery hipotezy odnoszące się do stosunku pracowników do procedur polityki personalnej. Zweryfikowane zostały one w badaniu ilościowym. Raport z tego badania stanowi część niniejszej książki.

Hipoteza 1 – pozytywna ocena przełożonego wiąże się z pozytywną oceną innych aspektów pracy, co ma dodatni wpływ na ogólne zadowolenie badanych z pracy;

Hipoteza 2 – pozytywna ocena komunikacji z przełożonym wiąże się z możliwością wyrażenia własnej opinii;

Hipoteza 3 – najbardziej powszechną praktyką jest podejmowanie decyzji przez przełożonego bez konsultacji z podwładnym;

Hipoteza 4 – większość z respondentów uczestniczy w tworzeniu procedur bądź ma istotny wpływ na ich kształt.

W procesie badawczym, mając do dyspozycji różnorodne dane, wyszliśmy z założenia, że wszystkie pozyskane informacje są dla nas istotne w generowaniu teorii odnośnie do społecznego konstruowania polityki personalnej. W konsekwencji zdecydowaliśmy się na zastosowanie możliwie najbardziej pełnej triangulacji metodologicznej, czyli wykorzystanie wielu różnych źródeł badawczych w opisie przedmiotu badań. Dzięki temu udało się spojrzeć na proces powstawania polityki personalnej z wielu różnych perspektyw jednocześnie (Konecki, 2000: 85).

W projekcie zastosowaliśmy strategię badawczą **etnografii socjologicznej** używając metody **case study**. Studium przypadku jest preferowaną metodą badawczą tam, gdzie celem jest raczej zrozumienie, a nie wyjaśnienie i wnioskowanie na podstawie uzyskanej wiedzy (Stake, 1980: 64). „Dla Stake’a cechą wyróżniającą studium przypadku są kompleksowe i holistyczne opisy uwzględniające mnóstwo pozostających ze sobą w interakcji zmiennych. Dane są gromadzone w toku osobistych obserwacji, a pisemne raporty mają charakter nieformalny i narracyjny. Wykorzystuje się przy tym w nich często cytaty, ilustracje, aluzje i metafory. Porównania mają w większym stopniu charakter pośredni niż bezpośredni” (House, [w:] Korporowicz (red.), 1997: 115). Studium przypadku może mieć charakter badań jakościowych, ilościowych lub kombinowanych (zob. Yin, 1993), na co zdecydowano się w niniejszych badaniach. Łączenie metod jakościowych i ilościowych nie jest błędem metodologicznym. Jest raczej zaletą, szczególnie w studium przypadku (Konecki, 2000: 126).

Zastosowanie *case study* umożliwiło najbardziej wnikliwą i kompleksową analizę „życia” organizacji. Dotyczyło to badania relacji pomiędzy wartościami przeżywanymi i realizowanymi w konkretnych działaniach i interakcjach a tymi, które stanowią warstwę deklaratywną danych kultur organizacyjnych. Takie cele badawcze można osiągnąć obserwując, rozmawiając z aktorami organizacyjnymi w ich bezpośrednim otoczeniu organizacyjnym, tam gdzie toczy się życie organizacyjne, a procesy organizacyjne mogą być bezpośrednio obserwowalne. Należało zatem użyć w badaniach metody etnograficznej, a szczególnie jej wersji zwanej etnografią interakcjonistyczną (Prus, Dawson, 1993; Prus, 1994; 1996), a do analiz danych wspomnianej już metodologii teorii ugruntowanej (Glaser, Strauss, 1967; Glaser, 1978; Konecki, 2000; Charmaz, 2006).

Ze względu na przedmiot naszych badań i przyjętą perspektywę teoretyczno-badawczą zdecydowaliśmy się wykorzystać głównie metody jakościowe. Znajdują się wśród nich **wywiad narracyjny, wywiad swobodny, obserwacja uczestnicząca jawna, analiza dokumentów**.

Wywiady narracyjne pozwoliły na ujawnienie indywidualnych postaw, dążeń i działań osób badanych, które samodzielnie konstruują swoją wypowiedź (Hałas, 1990: 197). Dzięki wywiadam udało się poznać te aspekty problematyki społecznego konstruowania polityki personalnej, które były skrywane, choć jednocześnie przyjmowane przez rozmówców za oczywiste. Naszym celem było

„przedarcie się” przez wartości deklarowane do tych wyznawanych. Informacje uzyskane dzięki wywiadam narracyjnym dały podstawy do zawężenia poszukiwań w obrębie kwestii, które miały w badaniu centralne znaczenie. Kolejnym krokiem było zastosowanie wywiadu swobodnego, w którym zadawaliśmy rozmówcom bardziej konkretne pytania odnośnie do najbardziej interesujących nas aspektów polityki personalnej.

U podstaw zastosowania przez nas obserwacji uczestniczącej jawnej leży założenie triangulacji, które w tym przypadku oznacza skonsultowanie tego, co słyszymy od naszych rozmówców z tym, co jesteśmy w stanie doświadczyć osobiście. Technika ta jest połączona także z analizą dokumentów, które pozyskaliśmy (prospekty, ulotki, regulaminy, kodeksy, opisy stanowisk pracy itd.). Analiza dokumentów dała możliwość porównań uzyskiwanych informacji.

Zastosowaliśmy również narzędzie ilościowe – technikę ankiety. Pozwoliła ona ukazać ilościowy wymiar zjawisk zaobserwowanych wcześniej oraz stwierdzonych w wywiadach jakościowych, a także uporządkować informacje odnośnie do badanego przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych osób, stosowność technik rekrutacji, selekcji itd.). Przy użyciu ankiety przeprowadziliśmy część badania dotyczącą władzy organizacyjnej, komunikacji organizacyjnej, wartości oraz oceny efektywności i wymiaru moralnego stosowanych procedur ZZL.

Badaniem zostały objęte trzy organizacje biznesowe zatrudniające minimum 200 osób oraz jedna organizacja (nazywana dalej organizacją W), w której na podstawie umów o pracę i umów cywilnoprawnych zatrudnionych było około 130 osób. Były to firmy mające własne działy realizujące funkcję personalną poprzez działania strategiczne zarówno na podstawie modelu zasobów (HRM), jak i kapitału ludzkiego (HCD/HCM). Podstawowym kryterium przy doborze badanych organizacji było również zaangażowanie działów personalnych (HR) w opracowywanie, konstruowanie lub adaptowanie i wdrażanie modelowych założeń polityki personalnej oraz konkretnych procedur i narzędzi zarządzania personelem firmy. Dobre firmy działają na terenie Polski. Dwie z nich charakteryzują się przewagą udziału kapitału zagranicznego, dwie – kapitału polskiego¹. Zgodnie z celami projektu badawczego oraz założeniami metodologicznymi o wyborze badanych organizacji decydował w znacznej mierze kierunek pogłębiania analizy, a także dążenie do konceptualizacji i wygenerowania modelu badanych zjawisk. Dlatego też wybraliśmy organizacje reprezentujące różne gałęzie gospodarki i typy działalności. Uzyskanie wyników spełniających kryteria metodologiczne wymagało porównywania firm działających w różnych branżach (produkcyjnej, usługowej, przetwórczej itp.), sektorach rynkowych (przemysłowym, produkcyjnym, edukacyjnym itp.) oraz o różnych specjalizacjach (ukierunkowaniu detalicznym lub

¹ Częścią niniejszej publikacji są cztery opisy przypadków czterech badanych firm, w których zaprezentowane zostały szczegółowe analizy funkcjonowania organizacji i konstruowania polityki personalnej, w odniesieniu do każdej badanej organizacji.

hurtowym, specjalistycznym lub ogólnym itp.). Zróżnicowanie dobranych do badania organizacji dotyczyło również formy ich własności tudzież zasięgu działania (rynek lokalny, regionalny bądź międzynarodowy). Porównywaliśmy organizacje o zróżnicowanym udziale kapitału polskiego i zagranicznego. Umożliwiło to zaobserwowanie w badaniu wpływu zmiennych strukturalnych na kształtowanie polityki personalnej. Takie zróżnicowanie organizacji poddanych badaniu pozwoliło na uzyskanie wyników o dużym stopniu ogólnej aplikacyjności, ale przy jednoczesnym wnikliwym przestudiowaniu uwarunkowań kontekstualnych, lokalnych i sytuacyjnych.

1.4. Struktura książki

Struktura książki odzwierciedla przebieg prac badawczych. We wstępie Czytelnik znajdzie zwarty metodologiczny opis przyjętych założeń badawczych. Następnie zapoznany zostaje z badanymi organizacjami i wynikami badań. Dla przejrzystości analitycznej w postaci kolejnego rozdziału wyróżniono raport z badań ilościowych. W rozdziale zatytułowanym *Wybrane elementy polityki personalnej. Analiza danych ilościowych* Czytelnik znajdzie dane z badań ankietowych i może samodzielnie próbować stawiać kolejne hipotezy.

Całość zamyka zakończenie będące podsumowaniem prac badawczych i analiz teoretycznych, w którym prezentujemy model tworzenia procedur ZZL we współczesnych organizacjach.

Zasadniczy wywód publikacji podzielony został na dwie części. W pierwszej przedstawiono opisy przypadków czterech badanych firm, nazywanych kolejno organizacją P, A, W i S. W drugiej zamieszczono wyniki badań ujęte w czterech merytorycznych rozdziałach.

W każdym z opisów przypadków znaleźć można dokładne omówienie kultury organizacyjnej badanej firmy, charakterystykę władzy, a także stosowanych narzędzi ZZL. Przegląd „casów” rozpoczyna opis organizacji z kapitałem polskim. Organizacja A to firma z takim kapitałem, funkcjonująca od ponad 20 lat w sektorze produkcyjno-przemysłowo-handlowym, o międzynarodowym zasięgu działania. Druga z firm to organizacja W, będąca niepubliczną szkołą wyższą. Około 10 lat działa ona w branży edukacyjnej i jest organizacją z polskim kapitałem, o zasięgu lokalnym. Pozostałe dwie firmy to międzynarodowe organizacje ze znaczną przewagą kapitału zagranicznego. Pierwsza z nich to organizacja P, będąca firmą produkcyjną. Choć stanowi ona część koncernu, to ma pewną autonomię. Powstające lub inkorporowane tu procedury kierowane są do innych podległych tej firmie jednostek funkcjonujących na terenie Polski. Ostatnią opisywaną firmą jest organizacja S, działająca w ścisłej symbiozie z inną międzynarodową

organizacją. Właśnie ta specyficzna relacja pomiędzy nimi wpłynęła na wybór firmy S do badań.

Druga część pracy zatytułowana została *Analiza społeczno-kulturowych uwarunkowań ZZL* i zawiera cztery rozdziały.

Pierwszy z nich dotyczy podstawowych założeń polityki personalnej. To na podstawie tych założeń (np. dotyczących natury ludzkiej, konkurencji na rynku) władze organizacyjne konstruuja politykę firmy, w tym politykę personalną, której konsekwencją są tworzone narzędzia ZZL.

Drugi rozdział tej części przedstawia analizę kultur organizacyjnych badanych firm. Znajdują się w nim odniesienia do sposobów komunikacji, wartości, norm, tabu organizacyjnych i innych przejawów kultury, wpływających na tworzenie, wdrażanie i stosowanie (także pozorne) narzędzi oraz procedur ZZL. Zaprezentowana została tam analiza związków kultury organizacyjnej z konstruowaniem polityki personalnej, stosowaniem procedur i narzędzi ZZL, a także tworzeniem tożsamości organizacji.

W kolejnym, trzecim rozdziale opisano stosunki władzy w badanych organizacjach. Ukazano relację pomiędzy stosowanymi w tych organizacjach narzędziami i procedurami ZZL oraz rodzajem sprawowanej władzy i stylem kierowania. Analiza władzy organizacyjnej obejmuje sposoby osiągania, podtrzymywania, sprawowania i legitymizacji władzy, w kontekście prowadzenia polityki personalnej, a także stosowania procedur i narzędzi ZZL.

W czwartym rozdziale tej części opracowania znaleźć można analizę konkretnych narzędzi ZZL wykorzystywanych w badanych firmach, opis sposobu ich tworzenia, wdrażania i używania w organizacji. Znajduje się tu także opis stosowanych narzędzi, ich klasyfikacja, nazewnictwo i analiza tzw. poprzedników, czyli narzędzi przypominających daną procedurę i występujących wcześniej, ale o innej nazwie (analiza języka i „treści narzędzia”). Analizie poddane zostały m.in. narzędzia z zakresu rekrutacji i selekcji pracowników, szkoleń pracowników, *coachingu*, mentoringu, ocen pracowniczych, wynagradzania, motywowania, projektowania karier.

Mamy nadzieję, że informacje zawarte w publikacji okażą się interesujące dla osób zajmujących się teoretycznymi aspektami polityki personalnej przedsiębiorstw, dla nauczycieli, którzy wykorzystują w swojej pracy analizę przypadków, a także dla praktyków, szukających nowych narzędzi i pomysłów oraz innego spojrzenia na narzędzia ZZL i procedury stosowane w swoich organizacjach.

2. Opisy przypadków badanych firm

2.1. Opis przypadku firmy A

2.1.1. Charakterystyka badań w firmie A

Badania w firmie A przeprowadzono na przełomie roku 2010 i 2011. Realizując projekt badawczy wykorzystano obserwację jawną oraz wywiady pogłębione z pracownikami firmy. Przeprowadzono pięć wywiadów, z czego pierwszy ze specjalistą ds. personalnych (pracownica Wydziału Zatrudnienia i Płac), drugi z panią dyrektorem Wydziału Zatrudnienia i Płac, trzeci ze specjalistą ds. personalnych (pracownica Wydziału Zatrudnienia i Płac), czwarty z asystentem ds. personalnych (pracownica Wydziału Zatrudnienia i Płac) oraz piąty z przedstawicielem załogi, a zarazem kierownikiem Działu Wprowadzania Wytrobów. Wszyscy rozmówcy mieli wykształcenie wyższe. Łączny czas trwania wywiadów wyniósł blisko sześć i pół godziny, przy czym średni czas trwania wywiadu to ponad 85 minut.

Ponadto jako materiał badawczy posłużyły dane zastane w postaci informacji pozyskanych z oficjalnych informatorów i broszur firmy A, wydawanej na użytek wewnętrzny gazety firmowej (pięć numerów z lat 2010–2011), a także wewnętrznych instrukcji (w tym projektów takich instrukcji) oraz harmonogramów działań związanych z konstruowaniem określonych procedur zarządzania zasobami ludzkimi.

Dopełnieniem jakościowych technik badawczych była ankieta przeprowadzona wśród personelu firmy A.

2.1.2. Charakterystyka organizacji A

2.1.2.1. Podstawowe informacje, opis działalności oraz cele strategiczne

Firma A to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z główną siedzibą w mieście wojewódzkim, założona na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Połączenie spółki z innymi przedsiębiorstwami dało początek firmie A. Obecnie