

Wydawnictwo PLACET zaprasza Państwa do zapoznania się z naszą ofertą.



PLACET – słowo niegdyś używane w naszym języku a zapożyczone z łaciny oznaczało: przyzwolenie, zgodę, a też „podoobać się”. To właśnie przyjęliśmy za filozofię działania: w zgodzie, dla wygody i zadowolenia, przy pełnym zaufaniu – autorów, czytelników i rynku.

Od początku zajmujemy się też ściśle określoną tematyką, a mianowicie wydajemy tylko dzieła z dziedziny szeroko pojętego zarządzania przedsiębiorstwami, finansów i ekonomii. Zdajemy sobie sprawę, że jest to literatura trudna – więc dokładamy starań redakcyjnych aby była zrozumiała dla każdego wykształconego czytelnika. Nie wydajemy książek z cyklu „Jak wzbogacić się w jeden dzień”, ale prace prezentujące rzetelną i nowoczesną wiedzę, które mogą być zarówno podręcznikami dla studiującej młodzieży, jak i podręcznikami-poradnikami służącymi doksztalcaniu (samo-kształceniu) kadr kierowniczych przedsiębiorstw dostosowujących swoje struktury i metody zarządzania do stale przekształcającej się gospodarki rynkowej.

Od początku istnienia komercyjnej sieci Internet w Polsce mamy swoją witrynę www.placet.pl. Tam można śledzić nowości i zamierzenia wydawnicze, a także skorzystać z „Bazy wiedzy”.

Zapraszamy do lektury

Waldemar Stelmach

OBRAZY KIEROWANIA

Teoria, opinie o zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wszystkim, którzy są mi życzliwi

*Jednomysłność jest postulatem,
dostrzeżenie błędu – obowiązkiem,
trwanie w nim – ciężkim uchybieniem,
fałszywy wybór – bezprawiem.*
Max Weber

Wydawnictwo



Projekt okładki:
Aleksandra Olszewska

Redakcja:
Leszek Plak

© Copyright by Wydawnictwo PLACET 2004

Wydanie ebook

Wydawca:
Wydawnictwo PLACET
01-517 Warszawa
ul. Mickiewicza 18A/1
tel. 839-36-26
fax 839-67-61
redakcja@placet.com.pl
<http://www.placet.com.pl>

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

ISBN 978-83-7488-028-2

Skład i łamanie: PLACET
wersja: e-book

Spis treści

WSTĘP	8
<u>Rozdział 1. Paradygmaty zarządzania zasobami ludzkimi</u>	<u>12</u>
1.1. NOWE IDEE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI	12
Kultura organizacyjna	12
Zarządzanie relacjami z klientem	13
Specyfika kierowania w małych i średnich firmach	14
Zarządzanie wiedzą	16
Struktura i funkcjonowanie biur personalnych	16
Kompleksowe zarządzanie jakością – TQM	17
X-engineering przedsiębiorstwa	18
Powracająca fala – socjologia pracy	19
Gry symulacyjne i improwizacje	20
Wirtualizacja organizacji i kierowania	21
Zrównoważona Karta ZZL	21
Zarządzanie kompetencjami	24
Inne idee 25	
Literatura	27
<u>Rozdział 2. Komunikacja społeczna</u>	<u>28</u>
2.1. O MOWO POLSKA, MOWO OJCZYSTA, JAKAŚ TY...	28
2.2. KOMUNIKACJA W OBWODZIE ZAMKNIĘTYM	31
Właściwe sformułowanie przekazów i należyte wykorzystanie kanałów informacji	33
Bezpośrednia komunikacja zbiorowa	34
Umiejscowienie komunikacji w systemie kierowania	35
Selekcja odbiorców komunikatów	36
Hamulce komunikacji społecznej w zakładzie pracy	37
Usuwanie hamulców komunikacyjnych	38
2.3. ZEBRANIE	39
Co to jest zebranie?	40
Celowa funkcja zebrań	40
Kiedy zwoływać zebranie?	41
2.4. RETORYKA	43
Przygotowania do wystąpienia	43
Czego unikać	44
2.5. ERYSTYKA	46
Nie dajmy się zaskoczyć	46
Kogo lub co atakujemy	48
Jak zwyciężać	49
Literatura	51
<u>Rozdział 3. Oceny</u>	<u>52</u>
3.1. JAK CIĘ WIDZĄ TAK CIĘ PISZĄ	53
Adaptacja do pracy (o ile jest?!)	54
Systemy kierowania	55
Komunikacja organizacyjna	60

Kwalifikacje przełożonych	62
Kontrola	63
3.2. OCENA KADRY KIEROWNICZEJ W DUŻEJ ORGANIZACJI FINANSOWEJ	64
Założenia i metodyka przeglądu kadrowego	64
Wyniki samooceny kadry kierowniczej	66
Wyniki oceny przez zwierzchników	67
Wnioski kadrowe jako wynik dokonanej oceny kadry kierowniczej	68
Uwagi końcowe	69
Ocena decyzji	70
Literatura:	74
Rozdział 4. Dwa warianty manipulacji i jedna manipulacja	75
4.1. EMPATIA: CZY, KOMU I DO CZEGO POTRZEBNA?	75
Nieco psychologizująco-socjologizującej teorii	77
Empatia nieuświadomiona, ale praktykowana w procesach zarządzania	78
Krótki przegląd poglądów na empatię	80
4.2. STRACH ZASOBÓW LUDZKICH	82
Co to jest strach?	83
Co pracownika przestrasza?	84
Czego boją się kierownicy?	85
Jak rozpoznać zastraszanie?	87
Czym się różni straszenie od motywowania?	88
Jak niwelować strach w zarządzaniu?	89
4.4. Manipulacja w kierowaniu i motywowaniu	92
Literatura:	100
Rozdział 5. Wiedza	101
5.1. ABSORBCJA I KREOWANIE WIEDZY W MAŁYCH I ŚREDNICH FIRMACH (UJĘCIE NIECO FILOZOFICZNE)	101
5.2. KOMPUTEROWE DYLEMATY	109
Literatura:	114
Rozdział 6. Sposoby i efekty kierowania personelem	115
6.1. PROBLEM KIEROWANIA I PRZEWODZENIA W ŚWIELE TEORII MAXA WEBERA	115
6.2. EFEKTYWNOŚĆ KIEROWANIA LUDŹMI	126
Poglądy na efektywność kierowania zespołami pracowniczymi	127
Metody (style) kierowania	129
6.3. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNICZE	129
6.4. USPRAWNIENIA ORGANIZACYJNE	131
6.5. KIEROWANIE LUDŹMI W PROCESIE PRACY	137
(Anty)motywacje do pracy	137
Kierowanie robotnikami	143
Kultura poleceń	147
6.6. A MOŻE BY TAK INACZEJ?! PO JAPOŃSKU.	149
Niewzruszone zasady	149
6.7. WSPÓŁDZIAŁANIE KIEROWNIKÓW LINIOWYCH I BIUR PERSONALNYCH	154
Literatura:	161
Rozdział 7. Społeczne tło kierowania	162
7.1. PODSTAWOWE ZAGADNIENIA Z PRAWA PRACY	162
Pojęcie pracodawcy	163
Pojęcie pracownika	163

Pojęcie umowy o pracę	164
Pojęcie wynagrodzenia	165
Pojęcie czasu pracy	166
Pojęcie miejsca pracy	166
Pojęcie stosunku pracy	167
7.2. ZATRUDNIENIE PRACOWNIKA	167
Rodzaje umów o pracę	168
7.3. UMOWY O CHARAKTERZE CYWILNOPRAWNYM	172
Umowa o dzieło	172
Umowa–zlecenie	173
7.4. INFORMACJE O ZATRUDNIENIU PRACOWNIKA	174
Informacja do ZUS	174
Informacja do Powiatowego Urzędu Pracy	174
7.5. DOKUMENTACJA DOTYCZĄCA ZATRUDNIENIA PRACOWNIKA	175
7.6. PRZEBIEG ZATRUDNIENIA	175
Wymiar i rozkład czasu pracy	176
Praca w godzinach nadliczbowych	177
Praca w niedziele i święta	178
7.7. URLOPY PRACOWNICZE	179
Urlopy wypoczynkowe	179
Urlopy bezpłatne	182
7.8. WYNAGRODZENIE ZA PRACĘ	183
Wynagrodzenie podstawowe	184
Wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych	184
Wynagrodzenie za urlop	185
Wynagrodzenie za czas choroby	187
7.9. INNE KOSZTY WYNIKAJĄCE Z ZATRUDNIENIA PRACOWNIKA	188
Ekwiwalent za urlop	188
Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFŚS)	189
Odprawa emerytalna lub rentowa	191
Odprawa pośmiertna	191
7.10. DOKUMENTACJA DOTYCZĄCA PRZEBIEGU ZATRUDNIENIA	192
7.11. NALICZANIE SKŁADEK ZUS I OPODATKOWANIE WYNAGRODZENIA ZA PRACĘ	192
Opodatkowanie i naliczenie składek ZUS od wynagrodzenia za umowę o pracę	193
Podatek	194
7.12. ZWALNIANIE PRACOWNIKA	198
Porozumienie stron	198
Rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem	199
Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia	201
Wygaśnięcie umowy o pracę	203
7.13. DOKUMENTACJA DOTYCZĄCA ZWOLNIENIA PRACOWNIKA	204
7.14. OUTPLACEMENT	206
7.15. KIEROWANIE PUBLICZNE I SAMORZĄDOWE	209
Literatura:	221

WSTĘP

Bogactwo literatury, lepszej i gorszej, polskiej i zagranicznej, zwłaszcza, amerykańskiej; literatury w miarę oryginalnej lub będącej prawie plagiatem, powoduje, iż podręczniki (i częściowo inne opracowania) z dziedziny kierowania i zarządzania ludźmi w procesie pracy zaczynają się upodabniać do siebie; w najlepszym przypadku niewiele różnić. Zdaję sobie doskonale sprawę, że w tym momencie „pozyskałem” od razu pewną liczbę krytyków jako osoba, i krytyków tego co napiszę. Będzie to część dotychczasowych autorów prac z dziedziny kierowania ludźmi w procesie pracy, i, być może, przyszli, potencjalni, którzy zamierzają (muszą) pisać pracę w dotychczasowym stylu. I słusznie będzie mi się to należeć. Bo, ileż to można pisać na jeden temat i nic nie powtarzać? Ale z drugiej strony warto uświadomić sobie, że człowiek w ogóle, a zwłaszcza człowiek w procesie pracy, jest najtrudniejszym do obsługi biokomputerem i można o nim i jego możliwościach, przede wszystkim intelektualnych i organizacyjnych, pisać w nieskończoność prawie; coraz to inaczej. A więc (zdania nie należy zaczynać od a więc) – dylemat – tak, jak zawsze w nauce: pisać – nie pisać? Postanowiłem napisać. Ale – nieco inaczej. Nie stricte naukowo, z wszelkimi należnymi prawidłowościami, ale raczej stylem felietonowym, bardziej przystępnym niż scholastyczny język nauki. Co, mam nadzieję, nie odbierze opracowaniu pewnych naukowych walorów.

Część autorów, szukając rozwiązania dylematu: pisać – nie pisać, stara się publikować książki oryginalne w formie i treści, chcąc zapewne, i słusznie, tym sposobem zyskać nowych czytelników i przekazywać wiedzę książkową nieco inną metodą niż tradycyjna. Wiadomo bowiem z psychologii, że różnorodność form i treści wpływa lepiej na proces zapamiętywania określonej informacji, wiedzy. Np. prof. Cz. Sikorski rozdziały książki *Wolność w organizacji* rozpoczyna od literackich wstępów – opowiadań. I należy to uznać, bo przecież opowiadania są najstarszą formą przekazu wiedzy. Prof. Stanisław Smoleński pisze książki w formie niezliczonych tez. R. W. Griffin każdy rozdział pracy *Podstawy zarządzania organizacjami* rozpoczyna od przykładów wprowadzających, czyli od szczegółu do ogółu. Uwe R. Müller w książce *Zmiana warty w zarządzaniu* wykorzystuje

formułę teatralnych niemalże dialogów. Ba, istnieje całe opracowanie Kat Koppett'a *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*.

Nowe formy to jednocześnie bunt przeciw konserwatyzmowi naukowemu, którego istota powoduje – napisał prof. A. Krawczuk w książce *Stąd do starożytności*: – iż „w obecnych warunkach i czasach nawet Platon nigdy, ale to nigdy, nie miałby szans aby zostać magistrem”. Znany amerykański psycholog J. Dewey w pracy *Jak myślimy*, zawarł podobne sentencje: „...umiejętność powtarzania frazesów, wyszukanych wyrażań, oklepanych zdań budzi wysokie mniemanie o własnej uczoności i pokrywa umysł pokostem, który nie przepuszcza nowych idei...Gnuśna ociężałość sprawia, że się przyjmuje rozpowszechnione idee bez osobistego badania sprawdzenia.... Wreszcie, słowa, które pierwotnie wyrażały idee, stają się skutek ciągłego powtarzania tylko liczmanami, rzeczami fizycznymi”.

We wstępie do znanej książki *Elita władzy*, C. Wrighta Millsa, autora nie mniej znanego niż jego rodak Dewey, przeczytać można: „Profesorowie nauk społecznych są bardziej ograniczeni od zdolnych dziennikarzy: ci umieją interesująco pisać na różne tematy, podczas gdy w środowiskach akademickich uchodzi za dowód złego smaku jeśli się pisze cokolwiek, na temat wykraczający poza sztywne interpretowane granice danej specjalności. W hierarchii, która istnieje na wyższych uczelniach, przeciętność staje się regułą zapewniającą spokój i sukces. Szkoły wyższe i różne instytuty naukowe, miast być w dziedzinie nauk społecznych ośrodkami inicjatywy i śmiałych pomysłów, stają się raczej instytucjami przystosowywymi się do istniejącego stanu rzeczy, panujących idei i gustów. Współcześni intelektualiści włącznie z...wykładowcami uniwersyteckimi, powtarza Mills za Whiteheadem, odznaczają się swoistym 'celibatem intelektualnym'”.

Dość już nadmiaru uzasadnień i krytyk, które przedstawiane nader licznie, mogłyby wzbudzić podejrzenie o przytaczanie ich dla niesłusznego usprawiedliwienia innego charakteru prezentowanej książki. Skonkludujmy zatem, że ważna jest nie tylko treść, ale również forma podania informacji i wiedzy. Na przykład niestereotypowa. Wiedzą o tym najlepiej twórcy reklam, pracownicy marketingu. Standardowe programy nauczania, można przeczytać w książce K. Koppett, oznaczają odejście od autonomicznego uczenia się i twórczego myślenia. To samo zresztą, kontynuuje Autorka, odnosi się do przedsiębiorczości. „Tendencja do wspierania twórczości wyraźnie się tu nasila, a jednak wiele firm się jej opiera. Dlaczego?”

Z tych to przede wszystkim racji, i z kilku innych, postanowiłem przekazać do druku pracę *Obrazy kierowania – teorie, opinie o zarządzaniu zasobami*

ludzkimi. Oczywiście, każdy wykładowca realizuje na zajęciach, w swoich publikacjach, w przyjętych ogólnie ramach i zasadach, przede wszystkim swój program autorski. Pewne problemy akcentuje się więc silniej, inne słabiej; ze względu na posiadane wiadomości, przyzwyczajenia, założenia, „szkoły” z których się wyszło. Ponadto nie da się uwzględnić wszystkich trendów i kierunków istniejących w danym obszarze nauki. Jac Fitz-Enc w książce *Rentowność w kapitał ludzki* napisał: „...wyliczyłem ponad 40 koncepcji zarządzania, jakie się pojawiły w minionych pięćdziesięciu latach, a i tak ograniczyłem się do tych tylko, które były popularne. Co roku publikuje się kilkaset książek na temat zarządzania i przywództwa. Łączna liczba tytułów z szeroko rozumianego zakresu zarządzania organizacją, które pojawiły się w ostatnich 30 latach XX wieku, sięga 10 000”.

W niniejszym opracowaniu zawarte są te wycinki i fragmenty, które niżej podpisany akcentował na wykładach mocniej niż inne, i które nie zawsze wchodzi w zestaw kanonów tematycznych z przedmiotu: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Są jedynie ich małym i nie zawsze najistotniejszym uzupełnieniem, ale... wiedzy nigdy za dużo. Samo wykorzystanie notatek i przygotowań do wykładów dla publikacji nie jest niczym nowym. Robi tak wielu i od dawna. Np. „ojciec” socjologii A. Comte w ten sposób stworzył *Kurs filozofii pozytywnej* przygotowując wykłady dla studentów i bezpłatne odczyty dla tych, którzy dali „najzdrowszą ocenę” jego nowych poglądów, czyli dla „prawdziwych robotników: zegarmistrzów, mechaników, zecerów itd.”

Znaczne fragmenty książki to uogólnione poglądy pracowników na współczesne (kapitalistyczne) problemy kierowania i zarządzania w polskich przedsiębiorstwach. Respondentami były osoby pracujące, często po kilkanaście lat, które zdobywały tytuły licencjata lub uzupełniały swoją wiedzę na kursach magisterskich. Ich uwagi wydają się czasem tak celne i dogłębne, że po prostu grzechem byłoby pozostawić je nie opublikowane. Wykorzystywałem również materiały zawarte w pracach dyplomowych niektórych studentów. I tu szczególnie podziękować chciałbym pani Katarzynie Wojtaś-Grocholskiej.

Druga warstwa książki, to zagadnienia, które starałem się, ze względu na różne potrzeby, zwłaszcza publikacji, zgłębić w miarę dokładnie. Owa „miara” jest też przyczyną, iż objętość określonych rozdziałów jest niejednakowa, co może budzić podejrzliwość dotyczącą uporządkowania pracy.

Przekazuję więc nie podręcznik do ZZL, lecz jedynie, jeszcze raz to podkreślam, szczególnie dla potrzeb krytyków, suplement, elementy struktury i dynamiki polityki personalnej, czyli, używając języka kulinarnego, nie jest to danie podstawowe lecz przyprawa nadająca mu smak. (Aczkolwiek zbiór artykułów na jeden temat stanowić może, wedle nowej Ustawy podstawę do wszczęcia procesu habilitacyjnego). Niech zatem, kto chce, doprawia sobie dania główne, podręczniki, czerpiąc z zawartych w tej książce propozycji.

Staralem się, aby język książki nie był hermetycznie naukowy, ale raczej popularny.

Żywię nadzieję, że wspomniane „przyprawy”, jak np. erystyka, praktyka oceniania, są bliskie życiu codziennemu, że będą przydatne w praktyce. Bowiem, jak napisał M. Świątkowski w *Wiedza w małej i średniej firmie*: *„Racjonalnie jest więc zdobywać wiedzę o tym jak funkcjonować w warunkach patologii życia społecznego, w tym zwłaszcza w patologii funkcjonowania gospodarki (a za taką uważa Autor polską rzeczywistość). Jeśli do przetrwania i rozwoju firmy potrzeba wiedzy o ciemnej stronie rynku i samej organizacji, to mimo iż jest to wiedza często 'brudna', nie może pozostać poza uwagą przedsiębiorców i menedżerów”*. Dotyczy to szczególnie manipulacji, jakiej poddawani jesteśmy często za pośrednictwem środków masowej komunikacji.

Pewne rozdziały książki, jako oddzielne artykuły i opracowania, publikowane już były w czasopismach: „Personel i Zarządzanie”, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, „Nauka i Przyszłość”, „Kierowanie i Rozwój”, „Humanizacja Pracy”; w materiałach uczelnianych – Uniwersytetu Białostockiego, Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Akademii Górniczo-Hutniczej, Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie.

Rozdział 1

Paradygmaty zarządzania zasobami ludzkimi

1.1. Nowe idee w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Pod pojęciem „nowe idee” rozumiem te, które obecnie zdobywają sobie prawo obywatelstwa i są już po części stosowane, analizowane i opisywane w literaturze i artykułach z tej dziedziny, choć jeszcze nie obowiązują w programach nauczania; a przynajmniej nie wszędzie. Które z nich staną się kanonem – nie wiadomo; po co niewłaściwie przewidywać? Wyrocznią będzie zapotrzebowanie na zróżnicowaną działalność i produktywność, zależne od sytuacji gospodarczo-ekonomicznej, potrzeb politycznych, sponsorów i mody naukowej.

Wiele, jak zaznaczono we wstępie, z pojawiających się książek na temat kierowania personelem porusza tradycyjne tematy i kanony. Piszę się więc o motywacji, naborze i selekcji, wynagradzaniu, wartościowaniu pracy, itd. Dlatego w tej części opracowania pominę te najczęściej omawiane. Niektóre zaś omówię nieco szerzej, ze względu na ich aktualne znaczenie.

Do najistotniejszych zagadnień, moim zdaniem, należą dziś:

Kultura organizacyjna

Precyzyjniej należałoby powiedzieć kultury organizacyjne – w liczbie mnogiej – jako czynniki determinujące zachowania i style kierownicze. Uzasadnieniem jest globalizacja kapitałowo-gospodarcza i intelektualna, a także konieczność przystosowania się – w naszym przypadku, Polski – do zasad i norm kierowania obowiązujących w Unii Europejskiej. Mówiąc