

WALDEMAR STELMACH

OBRAZY KIEROWANIA



TEORIA, OPINIE
O ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

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



Spis treści

WSTĘP	9
--------------	----------

Rozdział 1 PARADYGMATY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI **13**

1.1. NOWE IDEE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI **13**

Kultura organizacyjna	13
Zarządzanie relacjami z klientem	14
Specyfika kierowania w małych i średnich firmach	15
Zarządzanie wiedzą	16
Struktura i funkcjonowanie biur personalnych	17
Kompleksowe zarządzanie jakością – TQM	18
X-engineering przedsiębiorstwa	19
Powracająca fala – socjologia pracy	20
Gry symulacyjne i improwizacje	21
Wirtualizacja organizacji i kierowania	22
Zrównoważona Karta ZZZ	22
Zarządzanie kompetencjami	25
Inne idee	26
Literatura	28

ROZDZIAŁ II KOMUNIKACJA SPOŁECZNA **29**

2.1. O MOWO POLSKA, MOWO OJCZYSTA, JAKAŚ TY... **29**

2.2. KOMUNIKACJA W OBWODZIE ZAMKNIĘTYM **32**

Właściwe sformułowanie przekazów i należyte wykorzystanie kanałów informacji	34
Bezpośrednia komunikacja zbiorowa	35
Umiejscowienie komunikacji w systemie kierowania	36
Selekcja odbiorców komunikatów	36
Hamulce komunikacji społecznej w zakładzie pracy	38
Usuwanie hamulców komunikacyjnych	39

2.3. ZEBRANIE **40**

Co to jest zebranie?	41
Celowa funkcja zebrań	41
Kiedy zwoływać zebranie?	42

2.4. RETORYKA **44**

Przygotowania do wystąpienia	44
Czego unikać	45

2.5. ERYSTYKA **47**

Nie dajmy się zaskoczyć	47
Kogo lub co atakujemy	49
Jak zwyciężać	50
Literatura	52

ROZDZIAŁ III OCENY **53**

3.1. JAK CIĘ WIDZĄ TAK CIĘ PISZĄ **54**

Adaptacja do pracy (o ile jest?!)	55
Systemy kierowania	56
Komunikacja organizacyjna	62
Kwalifikacje przełożonych	63
Kontrola	64

3.2. OCENA KADRY KIEROWNICZEJ W DUŻEJ ORGANIZACJI FINANSOWEJ **65**

Założenia i metodyka przeglądu kadrowego	65
Wyniki samooceny kadry kierowniczej	67
Wyniki oceny przez zwierzchników	68
Wnioski kadrowe jako wynik dokonanej oceny kadry kierowniczej	69
Uwagi końcowe	71
Ocena decyzji	71
Literatura:	76

ROZDZIAŁ IV DWA WARIANTY MOTYWACJI I JEDNA MANIPULACJA **77**

4.1. EMPATIA: CZY, KOMU I DO CZEGO POTRZEBNA? **77**

Nieco psychologizująco-socjologizującej teorii	79
Empatia nieuświadomiona, ale praktykowana w procesach zarządzania	80
Krótki przegląd poglądów na empatię	82

4.2. STRACH ZASOBÓW LUDZKICH **84**

Co to jest strach?	85
Co pracownika przestrasza?	86
Czego boją się kierownicy?	88
Jak rozpoznać zastraszanie?	89
Czym się różni straszenie od motywowania?	90
Jak niwelować strach w zarządzaniu?	91

4.4. MANIPULACJA W KIEROWANIU I MOTYWOWANIU **94**

Literatura:	102
-------------	-----

ROZDZIAŁ V WIEDZA **103**

5.1. ABSORBCJA I KREOWANIE WIEDZY W MAŁYCH I ŚREDNICH FIRMACH (UJĘCIE NIECO FILOZOFICZNE) **103**

5.2. KOMPUTEROWE DYLEMATY **111**

Literatura:	116
-------------	-----

ROZDZIAŁ VI SPOSOBY I EFEKTY KIEROWANIA PERSONELEM **117**

6.1. PROBLEM KIEROWANIA I PRZEWODZENIA W ŚWIETLE TEORII MAXA WEBERA **117**

6.2. EFEKTYWNOŚĆ KIEROWANIA LUDŹMI **128**

Poglądy na efektywność kierowania zespołami pracowniczymi	129
Metody (style) kierowania	131

6.3. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNICZE		132
6.4. USPRAWNIEŃ ORGANIZACYJNE		133
6.5. KIEROWANIE LUDŹMI W PROCESIE PRACY		139
(Anty)motywacje do pracy	139	
Kierowanie robotnikami	145	
Kultura poleceń	149	
6.6. A MOŻE BY TAK INACZEJ?! PO JAPOŃSKU.		151
Niewzruszone zasady	151	
6.7. WSPÓLDZIAŁANIE KIEROWNIKÓW LINIOWYCH I BIUR PERSONALNYCH		156
Literatura:	164	
ROZDZIAŁ VII SPOŁECZNE TŁO KIEROWANIA		165
7.1. PODSTAWOWE ZAGADNIENIA Z PRAWA PRACY		165
Pojęcie pracodawcy	166	
Pojęcie pracownika	166	
Pojęcie umowy o pracę	167	
Pojęcie wynagrodzenia	168	
Pojęcie czasu pracy	169	
Pojęcie miejsca pracy	169	
Pojęcie stosunku pracy	170	
7.2. ZATRUDNIENIE PRACOWNIKA		170
Rodzaje umów o pracę	171	
7.3. UMOWY O CHARAKTERZE CYWILNOPRAWNYM		175
Umowa o dzieło	175	
Umowa–zlecenie	176	
7.4. INFORMACJE O ZATRUDNIENIU PRACOWNIKA		177
Informacja do ZUS	177	
Informacja do Powiatowego Urzędu Pracy	177	
7.5. DOKUMENTACJA DOTYCZĄCA ZATRUDNIENIA PRACOWNIKA		178
7.6. PRZEBIEG ZATRUDNIENIA		178
Wymiar i rozkład czasu pracy	179	
Praca w godzinach nadliczbowych	180	
Praca w niedziele i święta	181	
7.7. URLOPY PRACOWNICZE		182
Urlopy wypoczynkowe	182	
Urlopy bezpłatne	185	
7.8. WYNAGRODZENIE ZA PRACĘ		186
Wynagrodzenie podstawowe	187	
Wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych	187	
Wynagrodzenie za urlop	188	
Wynagrodzenie za czas choroby	190	
7.9. INNE KOSZTY WYNIKAJĄCE Z ZATRUDNIENIA PRACOWNIKA		191
Ekwiwalent za urlop	191	

Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFŚS)	192	
Odprawa emerytalna lub rentowa	194	
Odprawa pośmiertna	194	
7.10. DOKUMENTACJA DOTYCZĄCA PRZEBIEGU ZATRUDNIENIA		195
7.11. NALICZANIE SKŁADEK ZUS I OPODATKOWANIE WYNAGRODZENIA ZA PRACĘ		195
Opodatkowanie i naliczenie składek ZUS od wynagrodzenia za umowę o pracę	196	
Podatek	197	
7. 12. ZWALNIANIE PRACOWNIKA		201
Porozumienie stron	201	
Rozwiązanie umowy o pracę za wypowiedzeniem	202	
Rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia	204	
Wygaśnięcie umowy o pracę	206	
7.13. DOKUMENTACJA DOTYCZĄCA ZWOLNIENIA PRACOWNIKA		208
7.14. OUTPLACEMENT		209
7.15. KIEROWANIE PUBLICZNE I SAMORZĄDOWE		212
Literatura:	224	

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 Koppetta *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, oklepianych 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 wskutek 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 inicjatyw i śmiałych pomysłów, stają się raczej instytucjami przystosowującymi się do istniejącego stanu rzeczy, panujących idei i gustów. Współcześni intelektualści 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 wchodziły 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 „miarą” 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.