

Karolina RAŃB-KETTLER
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych
e-mail: karolina.rab-kettler@polsl.pl

SOCJOLOGICZNE UWARUNKOWANIA ZZL W POLSCE

Streszczenie. Artykuł poświęcony jest tematowi zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) we współczesnej organizacji. Autorka skupia się na zmianach społeczno-kulturowych, które wpływają na postawy wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Analizie zostały poddane koncepcje kultur organizacyjnych pod kątem realizacji skutecznego zarządzania kadrami i realizacji założeń zrównoważonego rozwoju. Głównym problemem badawczym była możliwość wdrożenia odpowiedniego dla gospodarki postindustrialnej modelu ZZL.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, ponowoczesność, społeczeństwo postindustrialne, społeczeństwo wiedzy

SOCIOLOGICAL CONDITIONS OF HRM IN POLAND

Summary. The article concerns the topic of human resources management in a contemporary organization. The author is focused on the socio-cultural changes, which influence the attitudes of highly-qualified specialists. Different organization cultures were analyzed and their implementation of efficient and sustainable human resources management. The main research problem is a possibility of implementing a human resources management model, which is relevant for the postindustrial economy.

Keywords: human resources management, culture of organization, postmodernism, postindustrial society, knowledge society

1. Wstęp

Obecnie żyjemy w czasach ogromnych przemian społeczno-kulturowych. Wielu autorów twierdzi, iż są one na tyle znaczące, że można mówić o nowej erze, wyprowadzającej nas z epoki nowoczesności. Organizacje (w tym przedsiębiorstwa) nie są bytami oderwanymi od otaczającej rzeczywistości społecznej. Przeciwnie, aby z powodzeniem funkcjonować na rynku, muszą być baczni obserwatorami zachodzących zmian i potrafić się do nich przystosować. Dotyczy to nie tylko strategii finansowej i produkcyjnej, ale także, a może i przede wszystkim, polityki kadrowej.

Celem artykułu jest ukazanie przemian społeczno-ekonomicznych i ich wpływu na zarządzanie zasobami ludzkimi. Głównym poruszonym problemem jest możliwość znalezienia takiego modelu zarządzania personelem, który mieściłby się w ramach gospodarki postindustrialnej. W tym celu został dokonany przegląd koncepcji teoretycznych i praktyczne wdrożenia nowego modelu zarządzania.

2. Społeczeństwo postindustrialne

W literaturze socjologicznej, filozoficznej, ale także z zakresu nauk o zarządzaniu można odnaleźć liczne charakterystyki „nowych” czasów. I tak już w latach siedemdziesiątych Daniel Bell mówił o powstaniu społeczeństwa poprzemysłowego, w którym gospodarka opiera się przede wszystkim na sektorze usług i rozwoju wiedzy/informacji. Postęp w dziedzinie nowych technologii to dla Bella najważniejszy czynnik, kształtujący postindustrialną rzeczywistość. Wiedza sama w sobie staje się towarem, to ona jest głównym zasobem i tym samym odgrywa rolę klasycznie pojmowanego kapitału. Zmiany gospodarcze przemodelowały także, wedle autora „Końca wieku ideologii”, strukturę społeczną; najistotniejszą rolę w nowym społeczeństwie mają odgrywać elity techniczne (technokratyczne).

Koncepcja Bella to wizja społeczeństwa opartego na wiedzy¹. Jego myśl zdaje się kontynuować Alvin Toffler. Na łamach „Trzeciej fali” mówi o narodzinach nowej cywilizacji. Autor „Szoku przyszłości” dzieli historię na trzy wielkie epoki – uderzenia fal. Pierwsza fala to efekt rewolucji rolniczej, która na tysiące lat ukształtowała sposób życia ludzi. Znakiem czasu był pług, a ziemia i jej plony to największy kapitał. Druga fala wprowadziła społeczeństwo rolnicze w erę przemysłową. Wynalazek maszyny parowej, budowa wielkich fabryk, wszystko to zmieniło zastane wzorce społeczne. Masowe zatrudnienie w przemyśle to także migracja ludzi ze wsi do miast, powstawanie ogromnych ośrodków miejskich, klas społecznych, z dominującym podziałem na proletariatus i burżuazję. W drugiej połowie

¹ Por. Bell D.: Nadejście społeczeństwa postindustrialnego. Próba prognozowania społecznego. Warszawa 1975.

XX wieku trzecia fala zaczęła podmywać podstawy społeczeństwa industrialnego. Miejsce maszyny parowej, jako symbolu pewnej ery, zajął komputer. Podstawą funkcjonowania przemysłu przestał być węgiel, ropa, a coraz częściej odnawialne, zróżnicowane źródła energii. Taśmowa, fordowska produkcja ma przejść do lamusa, a nowe czasy oferują odmienne jej wzorce. Zmienia się struktura rynku; dominują nie wielkie hale fabryczne, a innowacyjne przedsiębiorstwa, często usługowe, w dużej mierze oparte na najnowszej technologii. Klasyczny, marksowski podział na klasy przestaje być adekwatny; tworzy się nowa elita, której osobistym kapitałem jest wiedza².

Wielki teoretyk zarządzania – Peter Drucker także dostrzega unikalne cechy czasów współczesnych. Na kartach „Społeczeństwa pokapitalistycznego” opisuje gospodarkę opartą na wiedzy, w której czołową rolę odgrywają wykształceni specjaliści, a nie wielcy posiadacze majątku. Wiedza, a nie środki produkcji, staje się kluczem do sukcesu³.

Podobnie rozwój społeczny postrzega amerykański socjolog Richard Florida. Tak jak wcześniej cytowani badacze, widzi on fundament epok rolniczej i przemysłowej w pewnych dobrach/czynnikach materialnych (ziemia i praca ludzka/surowce naturalne, praca fizyczna – fabryczna). Najnowsza rewolucja różni się tym od poprzednich, zdaniem autora „Narodzin klasy kreatywnej”, że zamiast nowego czynnika materialnego, używa ludzkiej kreatywności⁴.

Dla wspomnianych badaczy era postindustrialna oznacza nie tylko zmianę sposobu produkcji, ale także rewolucję społeczną. Zgodnie postulują zaniknięcie walki klas. Co więcej, twierdzą, że klasyczny podział na burżuazję i proletariata nie odzwierciedla faktycznej struktury społecznej, w której dominującą rolę mają odgrywać świetnie wykształceni specjaliści czy menedżerowie. Jedną z głębszych analiz społecznych konsekwencji rewolucji postindustrialnej proponują Antonio Negri i Michael Hardt, autorzy głośnego „Imperium”. W swej słynnej książce tłumaczą, jak rozwój nowoczesnych technologii pozwala wyzwolić się od wyalienowanej pracy, której podstawą był wyzysk⁵. Jeszcze dobitniej wyłożył swe idee już sam Negri w książce zatytułowanej „Goodbye, Mister Socialism”. Negri twierdzi, że praca doby przemysłowej, gdzie najcenniejszym towarem staje się wiedza, pozwala wyzwolić się z marksowskich kajdan wyzysku i alienacji. Obecnie klasą dominującą nie jest proletariata, a kognitariata – wykształceni specjaliści, którzy rozwijają przedsiębiorstwa, tworzą ich wartość dodaną przez swoją kreatywność, wolne wytwory swoich umysłów. Dzięki kluczowej dziś roli postfordyzmu (pracy niematerialnej), kapitał, jako organizator środków produkcji, staje się zbędny. Gospodarka postindustrialna potrzebuje nie tyle kapitału materialnego, który wykorzystywał i alienował pracowników, ile tego, zamkniętego w wolnych, innowacyjnych głowach specjalistów. Tym samym dawny, marksowski model pracy wyalienowanej

² Por. Toffler A., Toffler H.: „Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali. Poznań 1996.

³ Por. Drucker P.: „Społeczeństwo pokapitalistyczne. Warszawa 1999.

⁴ Por. Florida R.: „Narodziny klasy kreatywnej. Warszawa 2010.

⁵ Por. Hardt M., Negri A.: „Imperium. Warszawa 2005.

„przechodzi do lamusa”. Produkcja ponowoczesna jest wolna, bo wyzwala kreatywność, innowacyjność, samodzielność, i uspołeczniona zarazem, gdyż zakłada współpracę i współuczestnictwo w wytworach pracy. Rozwój technologii/wiedzy sprowadza się więc do wolności człowieka, wyzwolenia z wielowiekowego wyzysku⁶.

Podsumowując powyższe rozważania, możemy wysnuć następujące wnioski na temat społeczeństwa poprzemysłowego. Po pierwsze, jest to społeczeństwo, tym samym i gospodarka, oparte na wiedzy. Oznacza to, że wiedza staje się głównym kapitałem i czynnikiem gwarantującym rozwój. Umiejętności, kreatywność są to dobra niematerialne, nie możemy ich po prostu kupić, tak jak dawniej maszyny. Ten nowy kapitał jest zamknięty w ludzkich głowach. I to właśnie odpowiednio wykształceni ludzie, i niech to będzie nasz drugi wniosek, powinni być główną inwestycją współczesnych przedsiębiorstw, bo to oni są podstawą ich konkurencyjności, to oni tworzą wartość dodaną firmy.

3. ZZL a gospodarka postindustrialna

Ponieważ ludzie to nie maszyny, więc ich zdobycie i utrzymanie w organizacji jest dużo bardziej skomplikowane. Aby to się udało, należy spróbować zrozumieć motywacje i potrzeby przyszłych/aktualnych pracowników. Można i należy to robić w sposób bardzo zindywidualizowany, przyglądając się każdemu z zatrudnionych/kandydatów, używając wiedzy z zakresu psychologii czy po prostu słuchając wewnętrznego instynktu. Kluczową rolę w tym procesie powinna też odegrać znajomość przemian społeczno-kulturowych, które kształtują nasze poglądy, aspiracje i potrzeby. Dzięki temu, zarządzanie współczesnymi, młodymi, „poprzemysłowymi” talentami stanie się łatwiejsze. Na tym też punkcie skupi się autorka.

Jak już wcześniej zostało wspomniane, głównym kołem napędowym współczesnej gospodarki są specjaliści i ich wiedza, która wyzwala z klasycznej, zniewalającej zależności od posiadaczy kapitału. To oni mają kapitał w rękach (wiedzę) i mogą czynić z niego użytek na własne życzenie. Oznacza to, że świadomy tego wyzwolenia kognitariat będzie przede wszystkim cenić wolność i indywidualizm, wartości, które pozwalają na nieskrępowany proces tworzenia w warunkach i w miejscu, które najbardziej im odpowiadają. Bardzo trafnie ten fenomen, *condition humaine*, doby późnej nowoczesności opisuje w swych książkach Zygmunt Bauman. Wedle autora „Pracy, konsumpcjonizmu i nowych ubogich”, obecne czasy są naznaczone przez zwiększenie mocy sprawczej jednostek, ich kreatywności i eksterytorialności kulturowej. Bauman przyrównuje społeczeństwo ponowoczesne do pola kempingowego, gdzie zatrzymujemy się tylko na chwilę, dopóki możemy w spokoju

⁶ Por. Negri A.: Goodbye mister socialism. Warszawa 2008.

wypoczywać. W każdej chwili, bez większych konsekwencji, jeśli tylko warunki przestają nam odpowiadać, możemy zabrać swój karawan i odjechać w inną stronę⁷.

Ronald Inglehart, amerykański badacz, do opisywanych powyżej wolności i indywidualizmu dodaje jeszcze zestaw innych istotnych wartości, które dominują w społeczeństwach postindustrialnych. W swoich międzynarodowych badaniach (World Values Survey) uchwycił przemiany kulturowe, zachodzące w rozwiniętych, zamożnych społeczeństwach. Podkreślał, że bezpieczeństwo materialne doprowadziło do zmian międzypokoleniowych, do zwrotu w kierunku wartości postmaterialistycznych w młodszym pokoleniu. Do wartości tych zaliczył między innymi wolność, samorealizację, możliwość samostanowienia, dbanie o jakość życia, troskę o środowisko naturalne. Inglehart tłumaczy ten fenomen za pomocą dwóch hipotez, a mianowicie hipotezy braku/niedostatku i hipotezy socjalizacji. Ta pierwsza mówi nam, że ludzie cenią bardziej to, co jest w danym momencie trudniej dostępne. Natomiast hipoteza socjalizacji podaje warunek wyznawania wartości postmaterialistycznych. Osoby, które w dorosłym życiu mają bardzo dobre warunki finansowe, ale były wychowane w biedzie będą bardziej skłonne do hołdowania wartościom materialistycznym, w przeciwieństwie do ich dzieci, które nie doznały niedostatku i które z dużym prawdopodobieństwem zwrócą się ku postmaterializmowi⁸.

I choć Polska nie może zamożnością konkurować z większością krajów Europy Zachodniej, to jednak młode pokolenie, wychowane i wykształcone w ustroju kapitalistycznym, jest coraz bardziej podobne do swoich rówieśników z Francji czy Niemiec. Potwierdzają to opinie socjologów, ale także pracodawców, próbujących zrozumieć swoich młodszych kolegów. Z ich obserwacji narodziło się określenie „Pokolenia Y”, które obejmuje osoby urodzone w latach 1980-2000⁹. Wedle badań socjologicznych, ale też zdania starszego pokolenia pracodawców, ci dwudziesto-, trzydziestolatkowie są najczęściej przede wszystkim lepiej wykształceni od starszych kolegów, znają języki obce, nowoczesne technologie są dla nich czymś naturalnym. Nie mają kompleksów „ubogich krewnych ze Wschodu”, nierzadko są obcy w świecie, mając doświadczenie w studiowaniu lub pracy zagranicą. Są jednak indywidualistami, lojalność wobec pracodawcy nie jest dla nich wartością. Praca jest ważna, ale nie najważniejsza. Nie są to siedzący do nocy w firmie pracoholicy. Generacja Y chce mieć czas na pasje, podróże, rodzinę, spotkania z przyjaciółmi. Równowaga między życiem osobistym a zawodowym jest sprawą kluczową¹⁰.

⁷ Por. Bauman Z.: Wspólnota. Kraków 2008.

⁸ Por. Inglehart R.: Culture Shift in the advanced industrial societies. New Jersey 1977.

⁹ Por. <http://praca.wp.pl/title,Nowe-pokolenie-rewolucjonizuje-rynek-pracy,wid,15548923,wiadomosc-zagrani-ca.html#czytajdalej>.

¹⁰ Por. <http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/w-miejscu-pracy/start-w-nowej-pracy/pokolenie-y-wkracza-na-rynek/article.aspx>.

Z przedstawionych powyżej analiz wyłania się obraz pokolenia, którego przyciągnięcie do pracy w danym przedsiębiorstwie i utrzymanie w nim jest zadaniem dość trudnym. Niełatwa bowiem musi być współpraca z kimś, kto jest bardzo pewny swej wartości, ceni przede wszystkim wolność, nie jest skłonny do kompromisów, jest na tyle mobilny, że częsta zmiana pracodawcy, a nawet kraju pracy nie stwarza problemu. Do tego chce na tyle zarabiać, aby móc się realizować, jednak nie poświęcać tej pracy zbyt dużej ilości swego czasu, aby mieć, kiedy spełniać swoje pasje, marzenia czy poświęcić się rodzinie. Oczywiście, należy zaznaczyć, że jest to pewnego rodzaju generalizacja, a więc i uproszczenie. Wśród młodych ludzi wciąż jest sporo osób słabo wykształconych, imających się każdej pracy, która zapewni przetrwanie. Powyższy opis dotyczy się raczej osób dobrze wyedukowanych, ze sporym bagażem kapitału kulturowego i społecznego. Tym samym jest to charakterystyka specjalistów, talentów, o które dotyczy się wojna przedsiębiorstw.

Firmy, aby z powodzeniem konkurować o najlepszą kadre, muszą stworzyć takie warunki, które pozwolą na realizację ambicji, na pracę, która nie koliduje z wyznawanymi wartościami, gdzie wolność i indywidualizm pracowników nie będą stłamszone. Z pomocną dłonią w budowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej mogą przyjść filozofia i socjologia. Współcześni filozofowie społeczni i socjologowie zastanawiają się, jak w czasach ponowoczesnych powinna wyglądać wspólnota (w tym i organizacja). Jedną z ciekawszych, z perspektywy podejmowanej w tym tekście tematyki, jest zdaniem autorki koncepcja Johna N. Graya. Autor „Dwóch twarzy liberalizmu”, odwołując się w swych rozważaniach do Isaiaha Berlina, twierdzi, że należy odnaleźć taki model organizacyjny, który pozwoli na koegzystencję sprzecznych wartości. Nie powinno się eliminować konfliktu, jest to ani potrzebne, ani możliwe. Natomiast jeżeli organizacja będzie się opierać na pluralizmie wartości, model taki Gray nazywa *modus vivendi*, to możliwe się stanie pogodzenie wolności jednostkowej z różnorodnością tradycji, w przypadku przedsiębiorstwa z jego kulturą organizacyjną¹¹.

Modus vivendi jest modelem, który jak żaden z wcześniej wspomnianych pasuje do ponowoczesnej rzeczywistości. Późnonowoczesne społeczeństwo jest heterogeniczne pod względem kulturowym. Jednostki nie są już raz na zawsze przypisane do miejsca, tradycji; wraz z rozwojem mobilności terytorialnej, zawodowej z dnia na dzień mogą być rzucone w zupełnie nowy, całkowicie nieznaną kontekst kulturowy. Dla firm, które poszukują wybitnych specjalistów, oznacza to, że muszą być gotowe do przyjęcia we własne struktury osób często reprezentujących różne tradycje. Koncepcja organizacji Greya pozwala na pogodzenie różnorodnych wartości z potrzebami przedsiębiorstwa. Dzięki położeniu nacisku na dyskusję, szukanie wspólnych rozwiązań, greyowska organizacja szanuje wolność, samostanowienie, zaspokajanie własnych aspiracji, jednakże w ramach danej organizacji. Firma zorganizowana na modłę *modus vivendi* ma szansę być przestrzenią, w której wybitne

¹¹ Por. Gray J.: Dwie twarze liberalizmu. Warszawa 2001.

talenty będą nie tylko pracować, ale także będą miały szansę na zachowanie tak cenionej wolności i realizację własnych pozazawodowych oczekiwań.

Idea Graya jest zbieżna z tym, co proponuje Richard Florida w ramach tak zwanej wspólnoty kreatywnej. Wspólnota taka jest miejscem otwartym, tolerancyjnym, ceniącym różnorodność i kreatywność, stawiającym na wolność jednostkową. Jednocześnie, tak zaprojektowane organizacje są jednym z głównych czynników wzrostu gospodarczego¹².

Podane przykłady to nie tylko koncepcje teoretyczne. Na Zachodzie coraz więcej przedsiębiorstw stara się odpowiedzieć na potrzeby pracowników z pokolenia Y. I tak choćby w Niemczech, wielkie koncerny kształtują swoją politykę kadrową i kulturę organizacyjną w taki sposób, aby była atrakcyjna dla młodych specjalistów. Dla przykładu, Audi AG stosuje 200 zróżnicowanych form zatrudnienia, w zależności od potrzeb danego pracownika. Ponadto osoby pracujące w firmie mogą wziąć urlop, w czasie którego poświęcą czas na życie rodzinne, albo podejmą dodatkową edukację. Oferty takie jak kursy językowe czy studia podyplomowe powoli stają się normą w wielkich koncernach. Ciekawie natomiast przedstawia się propozycja BASF; firma ta niedawno otworzyła Centrum Zarządzania Życiem, które ma w swojej ofercie opiekę nad dziećmi, porady socjalne, zajęcia sportowe¹³.

4. Podsumowanie

Za Alvinem Tofflerem możemy powiedzieć, że analfabetami XXI wieku nie będą ci, którzy nie umieją czytać i pisać, lecz ci, którzy nie potrafią się uczyć, oduczyć i ponownie nauczyć¹⁴. Jeżeli przenieść to na grunt zarządzania przedsiębiorstwem, to firma, która rezygnuje z innowacji nie ma szans przetrwać na konkurencyjnym rynku. Jej bezradność będzie polegać na tym, że nie będzie potrafiła odczytać czekających na nią szans i zagrożeń. Podstawą innowacji jest natomiast kapitał społeczny przedsiębiorstwa. Krótko mówiąc, organizacja musi dbać o swoich pracowników – umieć ich przyciągnąć, zmotywować i zatrzymać w swoich szeregach. Niezależnie od czasów, to zawsze ludzie będą tworzyć przedsiębiorstwa i bez odpowiedniej kadry firmę czeka porażka. Współcześni specjaliści to w dużej mierze indywidualiści, pragnący zachować równowagę między życiem osobistym a zawodowym, wyznawcy wartości postmaterialistycznych. Jednakże świat wokół nas cały czas się zmienia. Przedsiębiorstwa muszą bez przerwy trzymać rękę na pulsie i obserwować potrzeby zarówno gospodarki, jak i swych pracowników. Staną się wtedy nie tylko organizacjami innowacyjnymi, ale i zrównoważonymi, takimi, które w równym stopniu dbają o otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne.

¹² Por. Florida R.: op.cit.

¹³ <http://praca.wp.pl/title,Nowe-pokolenie-rewolucjonizuje-rynek-pracy,wid,15548923,wiadomosc-zagranica.html#czytajdalej>.

¹⁴ Por. Toffler A.: op.cit.

Bibliografia

1. Bauman Z.: Wspólnota. Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008.
2. Bell D.: Nadejście społeczeństwa postindustrialnego. Próba prognozowania społecznego. Instytut Badania Współczesnych Problemów Kapitalizmu, Warszawa 1975.
3. Drucker P.: Społeczeństwo pokapitalistyczne. PWN, Warszawa 1999.
4. Florida R.: Narodziny klasy kreatywnej. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
5. Gray J.: Dwie twarze liberalizmu. Aletheia, Warszawa 2001.
6. Hardt M., Negri A.: Imperium. W.A.B., Warszawa 2005.
7. Inglehart R.: Culture Shift in the advanced industrial societies. Princeton University Press, New Jersey 1977.
8. Negri A.: Goodbye mister socialism. W.A.B., Warszawa 2008.
9. Senge P.: Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2008.
10. Toffler A., Toffler H.: Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali. Zysk i S-ka, Poznań 1996.
11. <http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/w-miejscu-pracy/start-w-nowej-pracy/pokolenie-y-wkracza-na-rynek/article.aspx>, 18.06.2016.
12. <http://praca.wp.pl/title,Nowe-pokolenie-rewolucjonizuje-rynek-pracy,wid,15548923,wiadomosc-zagranica.html#czytajdalej>, 18.06.2016.
13. http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_140.pdf, 18.06.2016.

Abstract

Socio-cultural changes of the postindustrial era have a huge impact upon the management process, including human-resource management. HR specialists have to consider them in order to be able to attract and keep young, qualified specialists at a company. A new organizational culture has to be created – a culture that is adapted to the employees of the Y generation. Such an organization would respect post-materialistic values; such as independence, work-life balance, and sustainable development – all of which are crucial for the representatives of „cognitariat”. A theoretical model, which could help implement these concepts, is, according to the author, John Gray’s concept of a *modus vivendi* community. This model incorporates respect for individual values and, at the same time, the expectation parameters of the organization.

In this article, the author made an attempt to answer a research question: “what human resources management model is the most relevant for the postindustrial society?”. In order to answer this question, theories regarding the postindustrial society were presented, along with the examples of practical HRM endeavors.