**Instrukcja "łamania" nowego pracownika. "Zawalić robotą. Doprowadzić do stresu"** Łukasz Rogojsz 15 grudnia (10:01) 15 grudnia (10:39)

Nowego pracownika trzeba złamać. Zawalić robotą ponad siły. Upokorzyć. Tak, żeby zrozumiał, że jego potrzeby i oczekiwania są niczym wobec interesu firmy. Właśnie tego w latach 90. uczono w polskich podręcznikach do zarządzania. "Chodzi o doprowadzenie pracownika do stresu i nieomal do kresu wytrzymałości. W takiej sytuacji albo pracownik uzna, że interesy firmy są ważniejsze niż jego oczekiwania, żądania, potrzeby, albo się zbuntuje i zrezygnuje z pracy" - czytamy w jednym z nich. Trzy dekady później, gdy treść podręcznika nieoczekiwanie zaczęła krążyć po sieci, skontaktowaliśmy się z autorem tej publikacji.



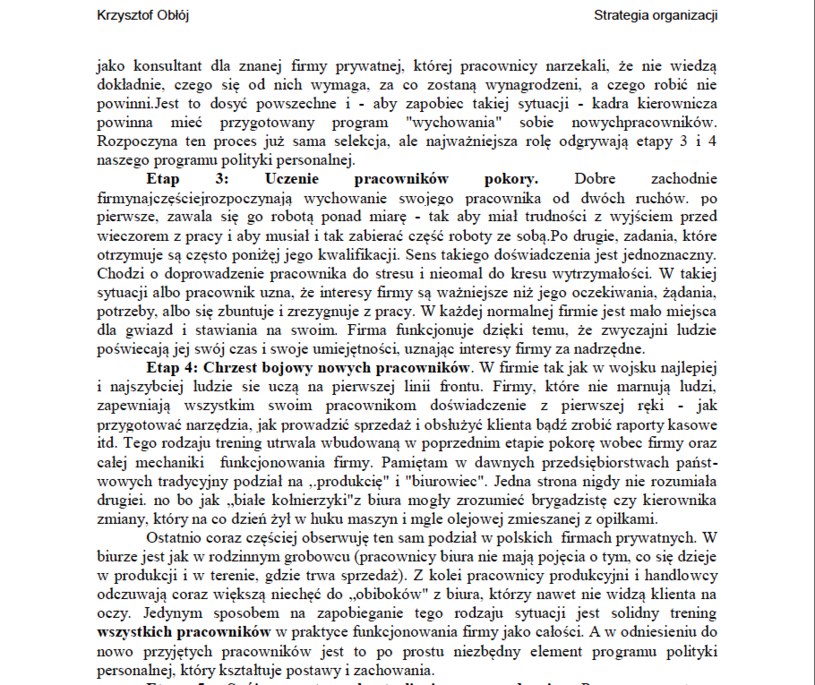
Podręczniki do zarządzania z lat 90. miały bardzo specyficzne podejście do traktowania pracowników /Wojciech Stróżyk /Reporter

### Reklama

2022 rok był przełomowy dla naszego myślenia o **rynku pracy, prawach pracowniczych, efektywności pracy**. Jeszcze nigdy w rodzimej debacie publicznej tego rodzaju tematy nie pojawiały się tak często i nie wywoływały takiego poruszenia.

Jedną z ostatnich takich dyskusji, w listopadzie, wywołała treść dwóch leciwych podręczników do zarządzania - **"Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej" i "Mikroszkółka zarządzania"** - z czasów transformacji ustrojowej. Autorem obu pozycji jest ceniony w środowisku biznesowym **prof. Krzysztof Obłój**, specjalista z zakresu zarządzania strategicznego, obecnie wykładający w Katedrze Strategii Akademii Leona Koźmińskiego.

Wspomniane emocje wywołał zwłaszcza jeden fragment, który pojawia się w obu tych książkach. Chodzi o "model budowy lojalności pracowników" zaproponowany przez **amerykańskiego konsultanta Richarda Pascale'a**. Prof. Obłój nazywa ów model "najciekawszym znanym mu". Przytoczona koncepcja została podzielona na siedem etapów, a jej celem jest zbudowanie krok po kroku stabilnej i efektywnej struktury organizacyjnej. Szczególny nacisk położony jest zaś na wdrażanie i kształtowanie nowych pracowników.



W latach 90. podejście do pracownika było diametralnie inne niż współcześnie /Krzysztof Obłój, "Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej" (Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998) /materiał zewnętrzny

Kluczowym elementem wspomnianego modelu jest **"uczenie pracowników pokory" - to etap trzeci**. Dowiadujemy się w nim, że "dobre zachodnie firmy najczęściej rozpoczynają wychowanie swojego pracownika od dwóch ruchów". Pierwszy - "zawala się go robotą ponad miarę - tak, aby miał trudności z wyjściem przed wieczorem z pracy i aby musiał i tak zabierać część roboty ze sobą". Drugi krok zakłada, że "zadania, które otrzymuje (pracownik - przyp. red.) są często poniżej jego kwalifikacji".

Wisienką na torcie jest opis celu takiego traktowania nowo zatrudnionych osób. "Chodzi o **doprowadzenie pracownika do stresu i nieomal do kresu wytrzymałości**. W takiej sytuacji albo pracownik uzna, że interesy firmy są ważniejsze niż jego oczekiwania, żądania, potrzeby, albo się zbuntuje i zrezygnuje z pracy" - czytamy. Dalej autor wyjaśnia: "W każdej normalnej firmie jest mało miejsca dla gwiazd i stawiania na swoim. Firma funkcjonuje dzięki temu, że zwyczajni ludzie poświęcają jej swój czas i swoje umiejętności, uznając interesy firmy za nadrzędne".

Ten pracownik jest paliwem wrzucanym do firmowego pieca w celu osiągnięcia celów profitowych. Jest strategia, jak sprytnie socjotechnicznie ten zasób wykorzystać, żeby stał się bezosobową siłą, która pracuje na rzecz firmy, a nigdy nie upomni się o swoje, bo traci swoją podmiotowość na rzecz czegoś większego, czyli organizacji

prof. Arkadiusz Karwacki, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

W tym kontekście etap czwarty wydaje się niemalże sielanką. Zakłada jedynie **"chrzest bojowy nowych pracowników"**. "W firmie tak jak w wojsku najszybciej i najlepiej ludzie się uczą na pierwszej linii frontu" - dowiadujemy się. Puszczenie nowych pracowników na żywioł ma utrwalić "wbudowaną w poprzednim etapie pokorę wobec firmy oraz całej mechaniki funkcjonowania firmy".

## **Prawda czasu, prawda zarządzania**

Postanowiliśmy zapytać samego autora o to, **czy po przeszło ćwierć wieku nadal uważa model Pascale'a za "najciekawszy mu znany"** i czy również dzisiaj podpisałby się pod proponowanymi tam rozwiązaniami.

Powołanie się na model Pascale'a prof. Krzysztof Obłój uzasadnia panującą w latach 80. fascynacją japońskim stylem zarządzania, którego fundamentami byli ludzie i silne struktury organizacyjne. "To był bardzo pociągający sposób myślenia, bo **z jednej strony wszyscy chcieli innowacji organizacyjnej, a z drugiej Japonia i jej firmy odnosiły w latach 80. i 90. ogromne sukcesy gospodarcze**" - zauważa autor podręcznika.

Dzisiaj inaczej o tym myślimy i mówimy. Takie frazy zostały właściwie wyłączone z akceptowanego języka i zgadzam się z tym, że nie powinniśmy stosować takich praktyk. Kojarzą się źle

prof. Krzysztof Obłój, Akademia Leona Koźmińskiego

Sam przyznaje, że był wówczas jednym z orędowników wspomnianego podejścia do kierowania organizacją: "(...) **30 i 40 lat temu uważałem (...) koncepcję japońskiego zarządzania ludźmi za dobry i przyszłościowy wzorzec**, tak jak zresztą wielu naukowców i konsultantów na całym świecie. A ona opierała się na silnych mechanizmach socjalizacji pracowników i budowie wspólnej kultury organizacyjnej, która stawiała dobro firmy i wspólne cele ponad takimi wartościami, które dzisiaj wiele osób uważa za kluczowe - np. niezależność, kreatywność i autonomia".

Prof. Obłój zwraca uwagę na oczywiste z dzisiejszego punktu widzenia mankamenty "kultury klanu" zaproponowanej przez Pascale'a, ale tłumaczy też jej jasne strony. "**Pracownicy mają w zaangażowany sposób realizować swoje zadania i akceptować fakt, że cele i interesy firmy są ważniejsze niż ich. Klan jest ważniejszy niż jednostki**. Ale z drugiej strony, jeśli pracownicy są zaangażowani i wpasowują się w kulturę, to klan, czyli organizacja, ma zobowiązania wobec nich. Ma obowiązek stwarzać im warunki rozwoju i awansu, godziwe warunki pracy i płacy, decentralizować proces decyzyjny" - pisze w korespondencji do naszej redakcji.

Mimo tego, dzisiaj krytycznie odnosi się do praktyk opisanych w etapie trzecim modelu Pascale'a, który zakłada "uczenie pracowników pokory" poprzez m.in. zawalanie ich pracą czy zmuszanie do zadań poniżej kompetencji. "Dzisiaj inaczej o tym myślimy i mówimy. Takie frazy zostały właściwie wyłączone z akceptowanego języka i **zgadzam się z tym, że nie powinniśmy stosować takich praktyk. Kojarzą się źle**" - podkreśla profesor.

Wciąż broni jednak etapu czwartego, a więc chrztu bojowego nowo zatrudnionych. "Chrzest bojowy, tak jak go opisywałem, jako trening nowych pracowników w praktyce funkcjonowania firmy na styku z klientem oraz jako całości, jest moim zdaniem potrzebnym, dobrym standardem. Bo **inaczej pracownicy żyją w bąblu, w którym nie ma najważniejszego interesariusza** - tego, który daje firmie przeżyć, czyli klienta" - czytamy.

## **Kultura folwarczna**

O podręczniki i teorie, na których w latach 90. budowano polski kapitalizm i liberalizm, zapytaliśmy też naukowców i badaczy zajmujących się rynkiem pracy współcześnie. Ich ocena jest krytyczna, w niektórych aspektach wręcz bardzo krytyczna.

Prof. Adam Mrozowicki, socjolog pracy z Uniwersytetu Wrocławskiego, zwraca uwagę, że model Pascale'a w ogóle nie różnicuje pracowników, a sama koncepcja "uczenia pokory" pracowników jest mocno problematyczna etycznie.

- W tym modelu widzimy czysty tayloryzm: trzeba pracownikowi dokładnie pokazać jego miejsce w organizacji, bo inaczej będzie unikał pracy. Sytuacja jest przedstawiona tak, że pracownik robi wszystko, żeby nie pracować, a **rolą kadry zarządzającej jest zrobić wszystko, żeby odebrać mu jakąkolwiek autonomię i zmusić do wykonywania prostych, powtarzalnych czynności** - diagnozuje rozmówca Interii.

Taka postawa ma dwa źródła. Pierwsze to prymitywny tayloryzm z takich podręczników. Drugi wynika z kultury folwarcznej, gdzie trzeba bardzo mocno kontrolować pracowników, bo - jak pisał Ryszard Kapuściński - zawsze wyniosą śrubki z zakładu, jeśli się ich nie przypilnuje. To nie jest zresztą nic nowego, od lat towarzyszy nam podejście pańszczyźniane do zarządzania pracownikami i kształtowania atmosfery miejsca pracy

prof. Adam Mrozowicki, Uniwersytet Wrocławski

Również prof. Arkadiusz Karwacki z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika podchodzi do rekomendacji Pascale'a z dużym dystansem. Sprowadza je do traktowania pracownika jako zasobu do wykorzystania przez pracodawcę, a nie partnera czy zwłaszcza inwestycji w przyszłość.

- Ten pracownik jest paliwem wrzucanym do firmowego pieca w celu osiągnięcia celów profitowych. **Jest strategia, jak sprytnie socjotechnicznie ten zasób wykorzystać, żeby stał się bezosobową siłą, która pracuje na rzecz firmy, a nigdy nie upomni się o swoje, bo traci swoją podmiotowość na rzecz czegoś większego, czyli organizacji** - tłumaczy socjolog specjalizujący się w badaniu jakości życia (także życia zawodowego).

Nasi rozmówcy zaznaczają też, że chociaż rozmawiamy o poglądach sprzed kilku dekad, pamiętających czasy polskiej transformacji, to błędem byłoby myślenie, że dzisiaj nikt tak już na rynek pracy w Polsce nie patrzy.

**- Wiele osób z kadry zarządzającej - zwłaszcza jeśli chodzi zarządzanie pracą na stanowiskach robotniczych - w dalszym ciągu myśli, że pracownika trzeba ukształtować jak plastelinę poprzez rygorystyczne metody zarządzania**. Tyle że obecnie to słabo się sprawdza - podkreśla prof. Mrozowicki. Dodaje jednak, że w polskich realiach na razie pracowników ratuje bardzo niskie bezrobocie i brak rąk do pracy, przez co w rozmowach z pracodawcami mają cenną przewagę negocjacyjną. Rzecz w tym, że nie będzie ona chronić pracowników w nieskończoność. Jeśli bezrobocie zacznie rosnąć, brutalne realia mogą ich szybko dosięgnąć.

- Taka postawa ma dwa źródła. Pierwsze to prymitywny tayloryzm z takich podręczników. Drugi wynika z **kultury folwarcznej, gdzie trzeba bardzo mocno kontrolować pracowników,** bo - jak pisał Ryszard Kapuściński - zawsze wyniosą śrubki z zakładu, jeśli się ich nie przypilnuje. To nie jest zresztą nic nowego, **od lat towarzyszy nam podejście pańszczyźniane do zarządzania pracownikami** i kształtowania atmosfery miejsca pracy - analizuje rozmówca Interii.

Mówi prof. Karwacki: - Często mamy deklaratywne odstąpienie od tych zasad ze strony pracodawców, ale na poziomie codziennego funkcjonowania firmy, ze względu na kulturę korporacyjną tej firmy i pracujących w niej ludzi - to działa dalej w najlepsze. A w zasadzie - w najgorsze.

Kluczowa w tej dyskusji i w kierunku zmian na polskim rynku pracy może być, paradoksalnie, wola pracowników. Czyli nas wszystkich.



Preferencje i potrzeby polskich pracowników mocno się zmieniły w ostatnich latach /Krzysztof Zatycki /Agencja FORUM

**Dobre zdrowie i dobre samopoczucie, które powinien zagwarantować im pracodawca, są dla polskich pracowników coraz ważniejsze**. Pokazuje to choćby badanie przygotowane na zlecenie Personnel Service. Jego wyniki ukazały się na początku lipca tego roku. Czterodniowego tygodnia pracy domaga się w nim 29 proc. badanych, 28 proc. wolałoby dodatkowe dni wolne w roku, natomiast jeden na czterech respondentów (23 proc.) najchętniej skróciłby o godzinę dzień pracy.

Te wyniki nie biorą się znikąd. Polacy od lat są jedną z najwięcej i najciężej pracujących nacji. Badanie Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy pokazało, że **w 2020 roku przeciętny Polak przepracował 1848 godzin w skali roku**. Tyle samo co statystyczny Węgier. **To najwyższy wynik w całej Unii Europejskiej**. Dla porównania - pracownik z Niemiec miał na liczniku 1574 godziny, a z Francji - 1610.

**Dane Eurostatu za 2021 rok** również nie przyniosły powodów do optymizmu. **Statystyczny Polak pracował w tygodniu 40,4 godzin**. Czyli tyle samo, co jego kolega z Bułgarii. Więcej w pracy przesiadywali tylko Grecy (41,3). Na drugim końcu skali znaleźli się Holendrzy (31,5), Norwegowie (34,4) i Duńczycy (34,6).

Problem polega też na tym, że **nasze przesiadywanie w pracy nie przekłada się na szybki wzrost polskiego PKB**. Z tego samego badania Eurostatu wynika bowiem, że przeciętny Polak w trakcie godziny wypracowuje raptem 42 dol. Od czołówki dzieli nas prawdziwa przepaść. Pracownicy w Irlandii osiągają wynik na poziomie 128,2 dol., w Luksemburgu to 99 dol., a w Norwegii 84,4.

Z badań jednoznacznie wynika, że **chcemy pracować mądrzej, mniej i w lepszej atmosferze**. Kompleks biednego państwa na dorobku już nie krępuje nas w upominaniu się o to, co na Zachodzie jest pracowniczym standardem. Widać to chociażby po kształcie debaty publicznej i propozycjach, z którymi wychodzi coraz więcej partii politycznych. W nadchodzących szybkim krokiem wyborach parlamentarnych pomysł na to, jak ucywilizować nasz rynek pracy i zadbać o interesy milionów pracowników może stanowić o różnicy pomiędzy wyborczym zwycięstwem a porażką.