

Mobbing, niebieskie kołnierzyki i gorące biurka. Zapożyczenia i metafory w zarządzaniu zasobami ludzkimi

MAGDALENA BIELENIA-GRAJEWSKA

Institut Anglistyki i Amerykanistyki, Uniwersytet Gdański

Założeniem artykułu jest omówienie językowego wymiaru zarządzania zasobami ludzkimi. W celu zawężenia perspektywy badawczej autorka skupia się na dwóch zjawiskach językowych, zapożyczeniach i metaforach, które odgrywają dużą rolę w komunikacji organizacyjnej. Część badawcza artykułu poświęcona jest analizie korpusu metafor związanych z zarządzaniem personelem i dyskusji o roli języka symbolicznego w kształtowaniu tożsamości indywidualnej i grupowej organizacji.

Słowa kluczowe: zapożyczenia, metafory, język, zasoby ludzkie.

Wstęp

Istnieje kilka ważnych czynników determinujących kształt współczesnych organizacji. Po pierwsze, firmy dwudziestego pierwszego wieku muszą sprostać wielu wyzwaniom występującym na poziomie wewnętrznym i zewnętrznym ich funkcjonowania. Do jednych z nich należy możliwość efektywnej reakcji na zmiany i kryzysy związane z dynamiczną sytuacją na rynku oraz umiejętność sprawnego radzenia sobie z interorganizacyjnymi wyzwaniami. Kolejnym ważnym aspektem jest konkurencja dotycząca zarówno oferowanych produktów, jak i specjalistów dostępnych na rynku pracy. Współczesne organizacje muszą przykładać dużą wagę do komunikacji, która ma istotny wpływ na kreowanie tożsamości firmy w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym wśród szeroko pojętych interesariuszy. Analizując językowy aspekt zarządzania kapitałem ludzkim można zaobserwować kilka obszarów charakteryzujących się występowaniem silnych zależności interdyscyplinarnych. Do jednych z nich należy kultura organizacyjna

oraz wiedza. Według badań przeprowadzonych przez polskich naukowców brak zapału pracowników do nauki oraz kultura organizacyjna cechująca się niechęcią do zmian należą do istotnych barier rozwoju kapitału ludzkiego w firmach w Polsce (Sienkiewicz, Wojtczuk-Turek, 2013). Biorąc pod uwagę rolę języka w kształceniu oraz istotność czynnika lingwistycznego w zarządzaniu zmianą warto przeanalizować językowy wymiar zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w celu wykazania jego oddziaływania na eliminację barier w tej dziedzinie. Warto także wspomnieć, że rola języka związana jest z kilkoma istotnymi aspektami dotyczącymi zaangażowania organizacyjnego, na który mają wpływ czynniki poznawcze, behawioralne i emocjonalne. Czynniki poznawcze najsilniej oddziałują na zaangażowanie organizacyjne pracowników, zwłaszcza na znajomość celów pracy i organizacji. Analizując czynniki behawioralne zwraca się uwagę na dystrybucję wiedzy, zaś wśród faktorów wymienianych w ramach grupy determinantów emocjonalnych istotne znaczenie mają system wartości i kultura organizacyjna (Juchnowicz, 2010). Wszystkie te czynniki są ściśle powiązane z komunikacją i językiem. Badając językowy wymiar zewnętrzny współczesnych organizacji można zaobserwować, że rola języka związana jest z istotnymi cechami współczesnego świata gospodarki, takimi jak globalizacja i umiędzynarodowienie rynków. Brak barier geograficznych oraz wysoka mobilność osób i produktów powoduje, że dwudziesty pierwszy wiek to także czas szans, wyzwań, zmian, ryzyk i kryzysów dotyczących wiele branż. Biorąc pod uwagę złożoność procesów występujących w organizacji podlegającej zmianie oraz dużą liczbę pracowników związanych z jej funkcjonowaniem, istotne znaczenie ma sprawna i efektywna komunikacja z interesariuszami zlokalizowanymi w różnych miejscach, niejednokrotnie bardzo odległych geograficznie. Komunikacja organizacyjna powinna charakteryzować się nie tylko możliwością szybkiego dotarcia do stosunkowo dużej liczby osób zainteresowanych, ale także cechować się wykorzystaniem środków językowych umożliwiających efektywny dialog szerokiego grona odbiorców, biorąc pod uwagę ich zróżnicowane możliwości lingwistyczne. Z uwagi na omawianą rolę języka w działalności współczesnych organizacji, autorka w swojej pracy skupiła się na lingwistycznym wymiarze zarządzania zasobami ludzkimi, związanym z dużym znaczeniem języków obcych i rodzimych w życiu firm dwudziestego pierwszego wieku. Celem artykułu jest także zwrócenie uwagi czytelników, jak języki obce kreują komunikacyjny wymiar ZZL, będąc widoczne m.in. w wielu zapożyczeniach w polskim dyskursie biznesowym. Drugim założeniem tekstu jest przedstawienie roli metafor w zarządzaniu zasobami ludzkimi, poprzez omówienie zebranego korpusu metaforycznych nazw dotyczących wynagradzania kadry kierowniczej. Autorka ma na celu wykazać, jak wybrane przez nią narzędzia językowe kreują komunikację i tożsamość współczesnych organizacji.

Język a kapitał ludzki

Relacja język–kapitał ludzki może być analizowana biorąc pod uwagę wpływ obu domen badawczych na siebie. Należy podkreślić, że zarówno język determinuje kapitał ludzki, jak i kapitał ludzki kształtuje język. Te zależności możemy zaobserwować biorąc pod uwagę kilka aspektów. Pierwszym obszarem analizy jest obserwacja powiązania język–kapitał ludzki w wymiarze wewnętrznym. Do ważnych determinantów należą relacje występujące w organizacjach. Język kształtuje hierarchię i stosunki panujące w danym miejscu pracy, zaś jego wpływ jest związany z doбором środków językowych przez pracowników i pracodawców oraz z ustalonym sposobem prowadzenia komunikacji wewnątrz firmy. Język jest często postrzegany jako czynnik wzmacniający relacje w firmie; efektywna komunikacja sprawia, że grupa lepiej porozumiewa się i pracuje. Posiadanie i używanie wspólnego kodu językowego zbliża pracowników, ułatwiając współpracę i wymianę wiedzy. Z drugiej strony język jest także wypadkową relacji panujących w danym zespole. Zależności organizacyjne determinują sposób komunikowania się w firmach i kształt polityki językowej realizowanej w danym przedsiębiorstwie. Język może być także postrzegany poprzez pryzmat kultury organizacyjnej, której jest elementem. Interesariusze oceniają tożsamość danej organizacji poprzez analizę dostępnych materiałów drukowanych, treści publikowanych w Internecie oraz komunikatów werbalnych. Z drugiej strony język jest także kształtowany przez kulturę organizacyjną. Zespół wierzeń, idei, zasad i przekonań obowiązujących w danej organizacji wpływa na dobór słów, zwrotów i tekstów przez pracowników. Przykładowo, kultura organizacyjna determinuje sposób wyboru komunikatów i rejestru środków językowych w dialogu z klientem. Język kształtuje także proces zatrudnienia i możliwości wykorzystania kompetencji w nowym środowisku. Język w tym przypadku wpływa m.in. na alokację personelu i delegowanie pracowników do nowych krajów. Ponadto, język jest także czynnikiem wpływającym na proces adaptacji pracownika w nowym otoczeniu i decyduje o możliwości aktywnego uczestniczenia w tworzeniu kultury firmy i organizacji pracy. Należy jednak podkreślić, że aspekt językowy zarządzania kapitałem ludzkim stanowi istotny element funkcjonowania także firm homogenicznych pod względem językowym, czyli charakteryzujących się personelem używającym tego samego języka narodowego. W firmach jednorodnych językowo istotne znaczenie odgrywa polityka językowa związana np. z dialektami regionalnymi oraz żargonami używanymi przez dane grupy zawodowe. Na poziomie organizacyjnym kompetencje są determinowane np. przez polifoniczność swoich pracowników, która może być rozumiana zarówno w sposób stricte związany z koegzystencją różnych języków na poziomie

organizacyjnym, jak i wielością sposobów komunikacyjnych, uwzględniając szerszy kontekst dyskursywny. Ten ostatni aspekt związany jest np. z umiejętnością uwzględnienia przez pracowników możliwości językowych i kognitywnych interlokutorów (np. relacja specjalista-laik) . Język w zarządzaniu zasobami ludzkimi może być postrzegany poprzez pryzmat kapitału językowego, gdyż kształtuje on możliwości zatrudnienia i awansu. Przykładowo, język jest istotnym czynnikiem determinującym wysyłanie pracowników do pracy w oddziałach zagranicznych. Umiejętności językowe są także ważne w pracy w kraju ojczystym. Współpraca z firmami i klientami posługującymi się innymi językami sprawia, że znajomość języków obcych jest niezbędna na niektórych stanowiskach. Możliwości zatrudnienia dotyczą także posługiwania się językiem rodzimym. Dbalność o język ojczysty jest często podkreślana przez rekruterów jako istotny czynnik procesu rekrutacji. Pracownik poprzez swoje wypowiedzi i korespondencję kształtuje nie tylko tożsamość językową swojej organizacji, lecz także jej całościowy wizerunek wśród szeroko pojętych interesariuszy. Wielu szefów korporacji zwraca uwagę na umiejętność sprawnego wypowiadania się w języku ojczystym przez kandydatów. Przykładem może być Kyle Wiens (2014), stojący na czele kilku firm, który twierdzi, że „jeżeli uważasz, że apostrof to imię jednego z 12 apostołów, nie znajdziesz u mnie pracy. Jeżeli myślisz, że średnik to w zasadzie dwukropek, tyle że chorował, zapomnij o zatrudnieniu w mojej firmie. Jeżeli rozrzucasz przecinki w zdaniu tak, jakbyś strzelał na oślep, możesz spokojnie udać się już do foyer, bo i tak uprzecznie odprowadzimy cię do wyjścia”. Kompetencje kształtują także naukę języków obcych, m.in. w przypadku awansu na stanowisko wymagające sprawnego komunikacji w danym języku. W tym wypadku zakres uprawnień i obowiązków determinuje wybór szkolenia językowego. Wymienione kontakty językowe występujące w firmie wpływają także na wzrost obcych słów używanych do opisu zasobów ludzkich i do prowadzenia dialogu organizacyjnego.

Zapożyczenia w języku zasobów ludzkich

Zapożyczenia w języku polskim nie są zjawiskiem nowym. W związku z kontaktami Polski z innymi krajami obce elementy językowe stały się częścią języka polskiego. Przykładowo, kontakty handlowe z Niemcami zaowocowały pojawieniem się w języku polskim słów z języka niemieckiego, takich jak *barwa*, *bursztyn*, *olej*, *perły*, *pieprz* i *waga* (Łuczyński, Maćkiewicz, 2002). Współcześnie w języku zarządzania zasobami ludzkimi występuje bardzo wiele zapożyczeń. Dotyczą one takich podobszarów, jak nazwy stanowisk pracy, procesów rekrutacji i obsługi pracowników oraz wykonywanych czynności i obszarów zainteresowań specjalistów.

Wśród przykładów możemy zaobserwować wiele rzeczowników zapożyczonych z angielskiego zakończonych na *ing*: *outsourcing*, *coaching*, *multitasking*, *headhunting*, *mentoring*, *winning*, *consulting*, *mobbing*, *job-sharing* i *offshoring*. Inne słowa, które pozostają w wersji oryginalnej to: *team leader*, *outdoor*, *outplacement*, *portfolio*, *payroll*, *empowerment* oraz *dress code*. Istnieją też nazwy, które z różną częstotliwością występują w języku angielskim lub polskim, np. *soft skills* i *miękkie umiejętności* oraz *Assessment Center* i *Ośrodek oceny*. Można wyróżnić kilka przyczyn determinujących tendencję do używania angielskich nazw. Biorąc pod uwagę pozycję języka angielskiego w biznesie, uważanego za tzw. *język globalny* i *lingua franca*, jednym z czynników wpływających na stosowanie nazw obcojęzycznych jest efektywna komunikacja między specjalistami, którzy stosują angielskie słowa i zwroty znane danej grupie zawodowej. Takie podejście do dyskursu organizacyjnego czyni komunikację między specjalistami efektywniejszą i szybszą. Inną przyczyną jest chęć tworzenia lingwistycznej tożsamości indywidualnej i grupowej w oparciu o wybrane środki językowe. Pracownik wybiera zagraniczne nazwy i frazy, by być postrzeganym jako specjalista w swojej dziedzinie, znający światowe trendy i osiągnięcia w danej branży. W aspekcie organizacyjnym firma uważana jest za międzynarodową i otwartą na nowe możliwości biznesowe, jeśli komunikuje się za pomocą internacjonalizmów. Inną tendencją, którą można często zaobserwować, jest spolszczanie wyrazów obcych. Ilustracją tego zjawiska są takie wyrazy jak *dizajn*, *benefity*, *targety* czy *biznes*. Kolejnym sposobem prowadzenia komunikacji biznesowej jest tworzenie kalek językowych. Wśród przykładów warto zauważyć wyrazy określające nowe zawody: *doradca klienta* (customer advisor), *obsługa klienta* (customer service) czy *menadżer projektu* (project manager). Tempo rozprzestrzeniania się nowych nazw (szczególnie o obcym pochodzeniu) może być rozpatrywane z punktu widzenia memetyki. Memy są rozumiane jako elementy rzeczywistości podlegające powieleniu; mogą być słowami, pomysłami lub conceptami, które są nacechowane kulturowo i mogą podlegać duplikacji w danym środowisku. Biorąc pod uwagę memetyczne podejście do analizy komunikacji organizacyjnej, słowo ekonomiczne rozprzestrzenia się, gdy specjaliści używają go w swoich wystąpieniach lub publikacjach, naukowych i prasowych. Im częściej nazwa jest używana, tym większa jest grupa jej użytkowników (Bielenia-Grajewska, 2008). Podobną tendencję słowotwórczą możemy zauważyć w dyskursie zasobów ludzkich. Słowo angielskie jest używane przez specjalistę zarządzania zasobami ludzkimi podczas np. prezentacji konferencyjnej lub szkolenia biznesowego, następnie zaś jest powielane w publikacjach oraz w rozmowach ekspertów i słuchaczy kursów. We współczesnej polszczyźnie określającej zasoby ludzkie możemy także odnaleźć słownictwo pochodzenia francuskiego. Nazwy francuskie używane są np. do opisu usług ponadstandardowych, luksusowych, takie jak np. *concierge*,

czyli organizowanie biletów, wypoczynku i spotkań osobom objętym opieką konsjerża. Pochodzenia francuskiego są także wyrazy *personel* i *prestiz*. W polskim języku ekonomicznym występują także japońskie terminy związane z filozofią zarządzania, takie jak *genba-shugi*, *keiretsu* i *zaibatsu*, które występują także np. w angielskiej terminologii biznesowej (Bielenia-Grajewska, 2009a) oraz *kanban* i *jidoka*, które związane są z produkcją. W ramach języka ekonomii możemy też odnaleźć przykłady opisujące bezpośrednio zarządzanie zasobami ludzkimi. Przykładem może być *karoshi*, czyli śmierć z przepracowania lub słowo *kaizen*, które oznacza konieczność ciągłego polepszania, zarówno w znaczeniu grupowym i jednostkowym.

Metaforyczny wymiar zarządzania kapitałem ludzkim

Metafora – wprowadzenie

W języku ekonomicznym metafora polega na wykorzystaniu dwóch domen tematycznych, które są sobie obce, by opisać zjawiska lub procesy związane z ekonomią. Metafory używane są do omawiania nowych lub trudnych idei, gdyż wykorzystują one symbole, które są łatwo rozpoznawalne przez ludzi (np. Bielenia-Grajewska 2009b; Brown 1994; Gospodarek, 2012). Przykładowo, metafory używane są często w dyskursie dotyczącym fuzji i przejęć, w celu przedstawienia trudnych sytuacji dotyczących np. zwalniania pracowników przejmowanej firmy. Metaforyczna nazwa, taka jak np. *czarny rycearz*, automatycznie wywołuje skojarzenia u zainteresowanych, bez względu na poziom wiedzy dotyczący akwizycji. Metafory zmniejszają także uczucie lęku przed zmianą (Zaltman, Zaltman 2008); nazwa pochodząca np. ze świata bajek taka jak *śpiąca królewna* (firma o „uśpionym” lub źle zarządzanym potencjale) nie wywołuje strachu przed nową sytuacją. Należy też podkreślić, że język symboliczny prowokuje do dyskusji. Metafory nie odpowiadają na pytania, lecz je zadają (Etzold, Buswick, 2008). W języku biznesowym powodują, że zainteresowanie daną tematyką jest większe, zaś sam temat lepiej jest rozumiany także przez osoby niebędące specjalistami w danej dziedzinie. Biorąc pod uwagę dynamikę naszych czasów język symboliczny oferuje efektywną dyskusję na temat charakterystycznych cech firm w okresie zmiany. Przykładowo, model czarnej skrzynki odzwierciedla strukturę organizacji w momencie przekształcania przedsiębiorstwa prywatnego w spółkę publiczną (Szymański, Nogalski, 2011). Metafory mogą być także stosowane do opisu polityki organizacyjnej, obejmującej np. uwzględnienie interesów społecznych i ochrony środowiska. Metafory, takie jak: *organizacja jako nauczyciel*, *organizacja*

jako sieć, organizacja jako obrońca, organizacja jako tradycjonalista, organizacja jako przewodnik i organizacja jako rodzina używane są np. na stronach internetowych firm celem nakreślenia tożsamości firm w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (Bielenia-Grajewska, 2014). Metafory służą też opisowi procesów związanych z nauką w organizacji. Intencjonalne przepływy wiedzy określane są np. jako skanalizowane; wymieniona metafora hydrologiczna oddaje charakter struktur kierujących przepływami wiedzy (Czakon, 2012). Należy jednak podkreślić, że nie każde połączenie obszarów wiedzy prowadzi do stworzenia odpowiedniej metafory. Metafora jest wtedy efektywna, gdy dystans między dwoma domenami nie jest ani zbyt odległy ani zbyt bliski. W przypadku pokrewnych dziedzin metafora może wydać się zbyt oczywista, jeśli zaś występuje duży dystans konceptualny to metafora może zostać niezrozumiana przez odbiorców (Parkin, 2010).

Metafory w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Metafory w zarządzaniu zasobami ludzkimi można zaobserwować w różnych materiałach poświęconych rozwojowi tej dziedziny. Metaforyczne są także tytuły poradników dla osób poszukujących pracy, chcących zmienić zatrudnienie lub dotyczące metod zarządzania. Przykładem może być „Jakiego koloru jest Twój spadochron? Praktyczne doradztwo dla poszukujących pracy i chcących zmieniać zawód” (Bolles, 2010), „Błękitny Ekspres. Plan dla liderów dynamicznego wzrostu firmy” (Sayle, 2009) i „Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy” (Gawrycka, Wasilczuk, Zwiech, 2007). Metafory występują także w materiałach reklamowych, szkoleniowych i prezentacjach. W literaturze tematu wskazuje się na kilka cech metafor w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Metafory pełnią funkcję terapeutyczną, redukując konflikty wewnętrzne lub napięcia występujące w relacjach z otoczeniem, motywując stworzenie nowych schematów relacyjnych i możliwości spojrzenia indywidualnego na problemy związane z rozwojem zawodowym (Casula, 2004) oraz ukazując możliwości dokonania nowych wyborów (Giusti, Ciotta, 2005). Język symboliczny odgrywa także istotną rolę w procesie integracji nowych pracowników firmy, ukazując w metaforyczny sposób kluczowe aspekty funkcjonowania firmy. Pracownicy organizacji za pomocą metafor uczą nowo zatrudnionych kolegów sposobu pracy i organizacji zajęć w nieznanym dla nich miejscu (Woodhams, 2014). Metafory wykorzystywane są dodatkowo w doradztwie (Lindemann, Rosenbohm, 2012); stanowią one istotny aspekt coachingu, należą do najbardziej zaawansowanych technik, które mogą zostać zgłębione przez trenerów. Pozwalają one osobie, która podlega treningowi powiązać sytuację obecną z przeszłością lub dostępną wiedzą. W przypadku, gdy coach zna klienta, może użyć metafory, która będzie przez niego zrozumiana. Przykłady: „porównaj tę czynność

z układaniem puzzli składających się z 5000 elementów”. Gdy coach nie zna dobrze osoby szkolonej, może zadać pytania pozwalające na zbudowanie metafory – „przy jakiej okazji wcześniej miałeś takie odczucia, czy możesz to do czegoś porównać?” (Coe, Zehnder, Kinlaw, 2008). Ponadto, metafora oferuje możliwość „przerwania wzorca”, często powodując zdziwienie lub zaskoczenie u odbiorcy. Ta funkcja ma szczególne znaczenie w przypadku niechęci do zaakceptowania konieczności zmiany; zaprezentowanie możliwości alternacji za pomocą metafory jest bardziej akceptowalne i mniejsza jest presja związana z akceptowaniem zmiany (Parkin, 2010). Metafory stymulują dostarczenie informacji zwrotnej. Przykładem może być zadanie pytania „Jakie zwierzę przypomina Tobie ta osoba?” „Dlaczego ta osoba przypomina Tobie to zwierzę?” (Kets de Vries, 2011). Oprócz coachingu, podejście antropomorficzne jest także widoczne w klasyfikacji pracowników wysyłanych przez pracodawców do pełnienia funkcji za granicą. Przykładowo, expatrianci mogą być opisani za pomocą takich metafor, jak *niedźwiedź*, *trzmiel* i *pająk*. Pracownik typu niedźwiedź charakteryzuje się dominacją i kontrolą. Z kolei expatriant trzmiel ceni nieformalne zależności społeczne i realizowanie kontroli poprzez socjalizację organizacyjną, zaś expat pająk zajmuje się „tkaniem” sieci komunikacyjnych (Harzing, 2001). Zwierzęta wykorzystywane są także do opisu menadżerów przez badaczy niemieckich (np. Kopp, 2008). Przykładami mogą być *der lahme Löwe* (kulawy lew) czy *der Zitteraal* (węgorz). Inna klasyfikacja metaforyczna została przedstawiona w opisie akademików. Naukowi expatrianci zostali opisani za pomocą takich metafor jak *odkrywca*, *uchodźca*, *outsider* i *linoskoczek* (Richardson, McKenna, 2000). Biorąc pod uwagę wykorzystywane domeny metaforą występującą w relacjach związanych z mentoringiem jest ogród. Ogród odzwierciedla obszar rozwoju, na którym zarówno mentorzy jak i uczestnicy mogą synchronizować wymagania, wymienić doświadczenia, otrzymać wsparcie i potrzebne zasoby (Kobeleva, Strongman, 2012). Kolejnym obszarem wykorzystywanym w metaforyce zarządzania kapitałem ludzkim jest mitologia i czasy starożytne. Metafora teatru jest często wykorzystywana do opisu rzeczywistości społecznej (np. Goffman, 2000), także w dziedzinie zarządzania, w celu zobrazowania jak aktorzy wypełniają swoje obowiązki w organizacji oraz jak kreują swoją rolę w organizacji w relacji do innych pracowników (np. Jemielniak, 2008). W celu ukazania bogatej metaforyki zarządzania kapitałem ludzkim kolejny podrozdział jest poświęcony dyskusji na temat występujących domen oraz ich cech charakterystycznych i potencjalnych implikacji dla rozwoju badań nad zarządzaniem personelem w dzisiejszych organizacjach.

Metaforyczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi – część badawcza

Metafory występujące w komunikacji związanej z personelem w firmie zostały poddane analizie w celu szerszego zobrazowania metaforyzacji charakteryzującej zarządzanie zasobami ludzkimi. Autorka przeanalizowała dostępne słowniki tradycyjne i online oraz portale internetowe poświęcone badanej tematyce (w apendyksie została przedstawiona lista analizowanych materiałów) pod względem występujących nazw o charakterze metaforycznym. Analizowany korpus badawczy składa się z 28 nazw metaforycznych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, które charakteryzują się częstym stosowaniem w literaturze tematu. Metafory zebrane w szeroko pojętym dyskursie HR służą do opisu osób związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim (np. *łowca głów*, *skoczek*), procesów (*burza mózgów*) lub rezultatów (*efekt halo*). W ramach badanego korpusu można zaobserwować kilka domen, które mają ważne miejsce w języku zarządzania kapitałem ludzkim. Jednym z nich są kolory. Analizując występujące nazwy, używane barwy to biały, niebieski, czarny, itp. czyli tzw. barwy podstawowe, znane praktycznie każdemu i łatwo rozumiane przez odbiorców. Przykładem mogą być *białe* i *niebieskie kołnierzyki* (*różowe kołnierzyki* występują rzadziej w literaturze HR). Kolejną domeną są zwierzęta. Nazwa *gruba ryba* (fat cat) używana jest do określenia osoby, która otrzymuje wysoką pensję i dodatkowe bonusy. Menadżerowie cechujący się wyróżniającymi aspektami sposobu życia są opisywani za pomocą różnych nazw pochodzących ze świata baśni. Przykładowo, osoby innowacyjne, nie bojące się podjąć ryzyka w biznesie to *magule*.

Metaforyczny wymiar wynagradzania kadry zarządzającej

Na szczególną uwagę, analizując wymiar dyskursywny ZZL, zasługuje słownictwo związane z uposażeniem menadżerów. Jest to obszar bardzo dynamiczny, cechujący się nagromadzeniem wielu nazw o charakterze metaforycznym. Te nazwy zostały stworzone za pomocą np. zestawiania powszechnie znanych cech rzeczy, osób i zwierząt. Do popularnych strategii metaforycznych należy wykorzystanie właściwości metali (np. złoto, srebro) w celu podkreślenia cech danego systemu wynagradzania. Przykładem może być częste występowanie złota w nazwach pakietów motywacyjnych lub pożegnalnych – *złoty parasol*, *złoty spadochron*, *złota trumna*, *złote kajdanki* i *złote buty*. Należy podkreślić, że obie domeny pojęciowe są istotne w charakteryzowaniu danej możliwości oferowanej wybranym pracownikom. Przykładem może być porównanie *złotego spadochronu* i *złotego parasola*. Oba

instrumenty motywacyjne skierowane są do wąskiej grupy pracowników wyższego szczebla, stanowiąc odprawę zagwarantowaną w kontrakcie menadżerskim. Analizując parasol i spadochron, to parasol, ze względu na wielkość i funkcję, stanowi mniej atrakcyjną opcję w porównaniu do spadochronu. Gradację oferowanych świadczeń można także zaobserwować na poziomie wykorzystanego koloru i metalu oraz ich cech charakterystycznych. Przykładowo, *srebrny spadochron* jest zazwyczaj mniej atrakcyjny niż *złoty spadochron*. Inną popularną domeną występująca w metaforycznych nazwach związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim jest szkło. Szkło jest utożsamiane często z czymś kruchym, łatwo podlegającym destrukcji. W znaczeniu wykorzystywanym w zarządzaniu zasobami ludzkimi szkło rozumiane jest jako bariera utrudniająca awans lub czyniąca pracę trudniejszą. Przykładami wykorzystania tej domeny jest pojęcie *szklany sufit* określające brak możliwości awansu, który jest spowodowany występowaniem niewidzialnych barier (dotyczy głównie kobiet i mniejszości) i *szklany klif* opisujący niestabilną pracę, gdy pracownica jest poddana ciągłej krytyce. Do tworzenia znaczenia wykorzystywane są także obszary pojęciowe związane z fizycznymi właściwościami przedmiotów. Przykładem mogą być takie nazwy jak *gorące biurka* i *lepka podłoga*. Domena wykorzystująca cechy charakterystyczne przymiotnika gorący jest stosowana w ekonomii, np. w sformułowaniu *gorący pieniądz*, określający kapitał krótkoterminowy lub „pieniądze, które należy szybko wydać, zainwestować, ponieważ można je stracić lub one mogą stracić na wartości” (Dubisz, 2006, s. 118). *Gorące biurka* to określenie sposobu pracy, polegające na braku przypisania pracownika do konkretnego miejsca pracy, zaś *lepka podłoga* określa brak możliwości awansu w zawodach o niskim statusie społecznym. Analizując metafory występujące w polskim dyskursie kapitału ludzkiego można zauważyć kilka cech. Jedną z nich jest występowanie zapożyczeń z języka angielskiego. Przykładami mogą być *łowca głów* (headhunter), *szklany sufit* (glass ceiling), *burza mózgów* (brain storming) czy *drenaż umysłów* (brain drain). Niektóre wyrażenia używane są w języku polskim w niezmienionej formie, np. *bumping* i *job shadowing*. Analizując słownictwo związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, występujące w języku polskim i angielskim, możemy czasem zaobserwować zmianę domeny pojęciowej wykorzystanej w utworzonym terminie. Przykładem może być określenie *fat cat* w języku polskim i *gruba ryba* w języku angielskim. Część metaforycznych nazw angielskich traci swoją symbolikę w tłumaczeniu. Ilustracją tego zjawiska może być nazwa *yellow dog contract*, która posiada ekwiwalent opisowy w języku polskim – umowa nie pozwalająca pracownikowi na wstąpienie do związków zawodowych.

Metaforyczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi – praktyczne implikacje

Wymienione cechy języka zasobów ludzkich posiadają znaczenie dla funkcjonowania szeroko pojętych interesariuszy związanych z potencjałem współczesnych organizacji w zakresie personelu. Na podstawie przedstawionej dyskusji można stworzyć swoisty „symboliczny pakiet narzędziowy”, który może być używany w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Można wyróżnić kilka funkcji metafor. Metafory wpływają na sposób komunikacji pomiędzy pracownikami reprezentującym różny poziom wiedzy specjalistycznej na temat sposobów zarządzania zasobami ludzkimi. Metafory czynią także omawianą tematykę bardziej zrozumiałą dla osoby niezwiązanej z daną profesją. Biorąc pod uwagę wymienione aspekty dotyczące wykorzystania języka symbolicznego w tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy w środowisku silnie zdywersyfikowanym pod względem posiadanych informacji, metafora umożliwia sprawną i stosunkowo ekonomiczną komunikację, wykorzystując domeny pojęciowe znane każdemu interesariuszowi. Nazwy metaforyczne wpływają także na popularyzację danej dziedziny wiedzy wśród specjalistów reprezentujących różne nauki, jak i wśród czytelników prasy oraz użytkowników serwisów internetowych. Nazwa metaforyczna jest szybciej zapamiętywana i częściej używana w kolejnych etapach komunikacji. Metafory mogą być także używane w celu kreowania indywidualnej i grupowej tożsamości organizacyjnej. W przypadku osób zajmujących się np. coachingiem nazwy metaforyczne służą do kreowania wizerunku jako coacha. Dotyczy to zarówno używania słów popularnych i tych, które dopiero mogą stać się częścią leksyki zasobów ludzkich. Nazwy powszechnie znane sprawiają, że coach jest postrzegany jako osoba posiadająca wiedzę o najnowszych osiągnięciach i światowych trendach w swojej dziedzinie. Z kolei wprowadzanie słów dotychczas nieznanymi odbiorcy szkolenia sprawia, że nowe pojęcia są niejako przypisane osobie prowadzącej szkolenia, czyniąc ją często twórcą danych pojęć w języku polskim. Taka osoba jest np. łatwiej rozpoznawalna w swojej branży, zaś jej wypowiedzi są często cytowane w prasie fachowej. Biorąc pod uwagę wymiar organizacyjny, metafory pomagają w kreowaniu firm łatwo rozpoznawalnych na konkurencyjnym rynku, posiadających sposób prowadzenia dialogu umożliwiający efektywny dyskurs zdywersyfikowanych interesariuszy.

Podsumowanie

Celem artykułu było zwrócenie uwagi czytelników na językowy wymiar zarządzania zasobami ludzkimi. Język jest nie tylko instrumentem kształtującym kapitał ludzki w organizacji, ale też sam podlega ciągłym wpływom ze strony interesariuszy występujących w danym otoczeniu. Do najbardziej istotnych narzędzi językowych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi należą zapożyczenia i metafory. Szczególnie metaforyka języka zarządzania kapitałem ludzkim zasługuje na szerszą dyskusję. Bogactwo wykorzystywanych domen pojęciowych sprawia, że nazwy metaforyczne obejmują zarówno osoby, procesy jak i techniki związane z zarządzaniem personelem. Metafory posiadają też bardzo wiele funkcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wpływając na komunikację i tożsamość w wymiarze indywidualnym i społecznym.

Bibliografia

- Bielenia-Grajewska, M. (2008), *Mem jako jednostka translacyjna w przekładzie terminów ekonomicznych*, w: A. Pstyga (red.), *Słowo z perspektywy językoznawcy i tłumacza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Bielenia-Grajewska, M. (2009a), *Linguistic Borrowing in the English Language of Economics*, "Lexis", 3.
- Bielenia-Grajewska, M. (2009b), *The role of metaphors in the language of investment banking*, "Iberica", 17.
- Bielenia-Grajewska, M. (2013), *Corporate Linguistic Rights through the Prism of Company Linguistic Identity Capital*, w: Ch. Akrivopoulou i N. Garipidis (red.), *Digital Democracy and the Impact of Technology on Governance and Politics: New Globalized Practices*, IGI, Hershey.
- Bielenia-Grajewska, M. (2014), *CSR online communication: the metaphorical dimension of CSR discourse in the food industry*, w: R. Tench, B. Jones i W. Sun (red.), *Communicating Corporate Social Responsibility: lessons from theory and practice*, Emerald (w druku).
- Bolles, R.N. (2011), *Jakiego koloru jest Twój spadochron? Praktyczne doradztwo dla poszukujących pracy i chcących zmieniać zawód*, Studio Emka, Warszawa.
- Brown, V. (1994), *The economy as text*, w: R. Backhouse (red.), *New directions in economic methodology*, Routledge, Londyn.
- Casula, C.C. (2004), *Giardinieri, principesse, porcospini. Metafore per l'evoluzione personale e professionale*, Franco Angeli, Mediolan.
- Czakon, W. (2012), *Osobliwości przepływu wiedzy w strukturach sieciowych*, w: A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles, Kraków.

- Coe, C., Zehnder, A., Kinlaw, D.C. (2008), *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*, Pfeiffer, San Francisco.
- Dubisz, S. (2006), *Uniwersalny słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Etzold, V., Buswick, T. (2008), *Metaphors in strategy*, "Business Strategy Series", 9(5).
- Gawrycka, M., Wasilczuk, J., Zwiech, P. (2007), *Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy*, CeDeWu, Warszawa.
- Giusti, E., Ciotta, A. (2005), *Metafore: nella relazione d'aiuto e nei settori formative*, Sovera Multimedia s. r. l. , Rzym.
- Goffman, E. (2000), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo KR, Warszawa.
- Gospodarek, T. (2012), *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Harzing, A.W. (2001), *Of bears, bumble-bees and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries*, "Journal of World Business", 36(4).
- Inkson, K. (2006), *Protean and boundaryless careers as metaphors*, "Journal of Vocational Behavior", 69(1).
- Jemieliński, D. (2008), *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Juchnowicz, M. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4.
- Lindemann, H., Rosenbohm, Ch. (2012), *Die Metaphern-Schatzkiste: Systemisch arbeiten mit Sprachbildern*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Łuczyński, E., Maćkiewicz, J. (2002), *Językoznawstwo ogólne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kets de Vries, M.F.R (2011), *The Hedgehog Effect: The Secrets of Building High Performance Teams*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kobeleva, P., Strongman, L. (2012), *Research, Teaching and Learning: Pedagogy and Practice in the Open and Distance Learning Paradigm*, Brown Walker Press, Boca Raton.
- Kopp, F. (2008), *Bosse. Wie Männer in Top-Etagen ticken*, Wiedeń, Orac.
- Parkin, M. (2010), *Tales for Coaching: Using Stories and Metaphors with Individuals and Small Groups*, Kogan Page Limited, Londyn.
- Richardson, J., McKenna, S. (2000), *Metaphorical "types" and human resource management: self-selecting expatriates*, "Industrial and Commercial Training", 32(6).
- Sayle, B. (2009), *Błękitny Ekspres. Plan dla liderów dynamicznego wzrostu firmy*, Replika, Poznań.
- Sienkiewicz, Ł., Wojtczuk-Turek, A. (2013), *Barriers to Human Capital Development in Poland*, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", 1(27).
- Szymański, M., Nogalski, B. (2011), *Obrona przed wrogim przejęciem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

- Wiens, K. (2014), *Nie zatrudniam ludzi, którzy nie znają gramatyki. Dlaczego?* "Harvard Business Review", <http://www.hbrp.pl/news.php?id=820&t=nie-zatrudniam-ludzi-ktorzy-nie-znaja-gramatyki-dlaczego> dostęp: 09.01.2014.
- Woodhams, J.M. (2014), *We're the nurses: Metaphor in the discourse of workplace socialization*, "Language & Communication", 34.
- Zaltman, G., Zaltman, L. (2008), *Marketing Metaphoria: what deep metaphors reveal about the minds of consumers*, Harvard Business School Publishing, Harvard, MA.

Analizowane strony internetowe (dostęp 01-09.01.2014)

- <http://beta.investinganswers.com/financial-dictionary>
www.biznes.pl
http://biznes.pwn.pl/strona_glowna.html
<http://bloombergbusinessweek.pl/>
<http://praca.wp.pl>
<http://www.governica.com/>
<http://www.hrc.pl/>
http://www.hrk.pl/pl/home/slowniki/slownik_hr.aspx
<http://www.hrzone.com/business-hr-glossary>
<http://www.investopedia.com/>
<http://www.investorwords.com/>
<http://www.jobfitter.pl/slownik-hr>
www.forbes.pl
<http://hrexecutive.pl/Doradztwo-personalne/Dla-firm/Akademia-doskonalenia/Slownik-HR>
<http://www.pracuj.pl/>
<http://tvn24bis.pl/>

Analizowane słowniki

- Hoszowska, B. (2001), *Angielsko-polski słownik potocznego języka biznesu*, Harald G, Warszawa.
- Kozierkiewicz, R. (2005), *Dictionary of Business Terms*, C.H.Beck, Warszawa.
- Law, J. (2006), *Dictionary of Business and Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Listwan, T. (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.

Apendyks: korpus analizowanych nazw metaforycznych

Akwarium; Białe kołnierzyki; Burza mózgow; Drenaż umysłów; Efekt halo; Gorące biurka; Gruba ryba; Lepka podłoga; Łamacz lodów; Łowca głów; Motyl; Niebieskie kołnierzyki; Niedźwiedź; Pająk; Porządek dziobania; Różowe kołnierzyki; Ruchome schody; Szklana piwnica; Szklane ściany; Szklany klif; Szklany

sufit; Sum; Trzmiel; Zielone kołnierzyki; Złota klatka; Złote kajdanki; Złote powitanie; Złoty parasol; Złoty spadochron; Złoty uścisk dłoni.

Summary

Mobbing, Blue Collars and Hot-Desking. Borrowings and Metaphors in Managing Human Resources

The aim of this article is to discuss the linguistic dimension of managing human resources. To narrow the scope of the research, the author concentrates on two linguistic phenomena, borrowings and metaphors, that play an important role in organizational communication. The empirical part of the article focuses on analyzing the set of metaphors connected with personnel management and the discussion on the role of symbolic language in creating individual and group identity.

Keywords: borrowings, metaphors, language, human resources.

Резюме

Моббинг, синие воротнички, горячие столы. Заимствования и метафоры в управлении человеческими ресурсами

Предметом статьи является обсуждение языкового контекста управления человеческими ресурсами. С целью ограничения исследовательской перспективы авторка сосредотачивается на двух языковых явлениях, заимствованиях и метафорах, которые играют большую роль в организационной коммуникации. Исследовательская часть статьи посвящена анализу корпуса метафор, связанных с управлением персоналом и дискуссии о роли символического языка в формировании индивидуального и группового имиджа организации.

Ключевые слова: заимствования, метафоры, язык, человеческие ресурсы.

Dr Magdalena Bielenia-Grajewska

Adiunkt w Instytucie Anglistyki i Amerykanistyki Uniwersytetu Gdańskiego oraz kierownik Pracowni Komunikacji Międzykulturowej i Neurolingwistyki. Z wykształcenia jest lingwistą (mgr filologii angielskiej), ekonomistą (mgr ekonomii) oraz specjalistą ds. zarządzania projektami naukowymi. Pracę doktorską poświęciła terminologii związanej z bankowością inwestycyjną. Jej zainteresowania naukowe obejmują języki specjalistyczne, tłumaczenia ekonomiczne, komunikację międzykulturową i socjolingwistykę. Jest autorką ponad 80 artykułów, rozdziałów i haseł naukowych.