

**Łukasz Sułkowski**

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

---

## NURT KRYTYCZNY W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

---

**Streszczenie:** Nurt krytyczny w zarządzaniu (*Critical Management Studies*) wykrystalizował się dopiero na początku lat 90. XX wieku. Pionierskie prace podejmujące wątek demistyfikacji ideologicznych i opartych na strukturach dominacji funkcji zarządzania pojawiały się już w latach 70., jednak w ostatnich dwóch dekadach CMS przybrał postać zinstytucjonalizowanego dyskursu. Nurt studiów krytycznych w zarządzaniu daje dość wypaczony obraz nauk o zarządzaniu i praktyki menedżerskiej oparty na interpretacjach zaczerpniętych z myśli neomarksistowskiej, postmodernistycznej i z feminizmu radykalnego. W tym rozumieniu zarządzanie zasobami ludzkimi jest pseudoteorią i pakietem praktyk organizacyjnych racjonalizujących niesprawiedliwe *status quo*. Zdając sobie sprawę z jednostronności tego spojrzenia, warto jednak dostrzec problemy eksponowane przez nurt krytyczny.

**Słowa kluczowe:** nurt krytyczny w zarządzaniu, krytyczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

### 1. Wstęp

Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu sięga do źródeł filozoficznych przyjmujących radykalną wizję rozwoju organizacji interpretowanych jako narzędzia dominacji i opresji. Zaplecze intelektualne tej perspektywy poznawczej jest równie bogate, jak i kontrowersyjne. Przede wszystkim jest to neomarksizm, w jego różnych szkołach, począwszy od koncepcji walki klas Karola Marksa, aż do krytyki społeczeństwa konsumpcji i mass mediów uprawianej przez szkołę frankfurcką [Benhabib 1986]. Ważnym punktem odniesienia jest również teoria krytyczna Jürgena Habermasa [Habermas 1984]. Drugim, historycznie późniejszym, ale nie mniej ważnym od neomarksizmu źródłem nurtu krytycznego stał się postmodernizm. Michael Foucault uznawany za prekursora postmodernizmu podejmował problem władzy i dominacji, jako podstawowego motoru działań społecznych (np. koncepcja wiedzy-władzy), oraz powszechnej inwigilacji i nadzoru, jako metod wymuszania posłuszeństwa w organizacjach i w społeczeństwie [Foucault 1976]. Wśród innych autorów przyjmujących stanowisko relatywizmu poznawczego i kulturowego, którzy wywarli wpływ na rozwój nurtu krytycznego, wskazać można: Jean-Francois Lyotarda, Frederica Jamesona, Richarda Rorty, Jeana Baudrillarda, Jacquesa Derride

oraz Zygmunta Baumana. Trzecim źródłem mającym charakter nie tylko perspektywy poznawczej, ale również ruchu społecznego jest feminizm radykalny, który ma prowadzić do zburzenia porządku opartego na patriarchalnych relacjach władzy [Willis 1984].

W Polsce, prawdopodobnie ze względów historycznych, neomarksizm zajmował marginalne miejsce w dyskursie nauk społecznych. Postmodernizm, choć cieszy się dużym zainteresowaniem w humanistyce, to jednak jego recepcja w naukach o zarządzaniu i w ekonomii jest bardzo słaba [Kostera 1996]. Podobnie jest z feminizmem radykalnym, który w Polsce jest raczej marginalnym ruchem społecznym bez szerszego zaplecza akademickiego. W Stanach Zjednoczonych, w Wielkiej Brytanii, Skandynawii i Francji nurt krytyczny zarządzania znajduje wielu przedstawicieli podejmujących problemy z różnych perspektyw.

Artykuł koncentruje się na przedstawieniu głównych założeń nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu ze szczególnym uwzględnieniem dyskursu subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi. Podjęcie takiego problemu wydaje się znajdować uzasadnienie, ponieważ jednym z kluczowych postulatów nurtu krytycznego jest odejście od zakorzenionych relacji dominacji i zasad rozumu instrumentalnego w odniesieniu do działań ludzi w organizacjach i w społeczeństwie.

## 2. Charakterystyka nurtu krytycznego w zarządzaniu

Nurt krytyczny w zarządzaniu (*Critical Management Studies* – CMS) jest stosunkowo nową perspektywą, która wykrystalizowała się dopiero na początku lat 90. XX wieku. Pionierskie prace podejmujące wątek demistyfikacji ideologicznych i opartych na strukturach dominacji funkcji zarządzania pojawiały się już w latach 70. [Braverman 1974], jednak w ostatnich dwóch dekadach nurt krytyczny zarządzania przybrał postać zinstytucjonalizowanego dyskursu za sprawą wielu publikacji, badań, konferencji, czasopism środowiskowych oraz stowarzyszeń (np. sekcja CMS amerykańskiej Academy of Management) [Alvesson, Willmott (red.) 1992].

Rekonstrukcja najważniejszych założeń nurtu krytycznego pozwala na znalezienie kilku wspólnych założeń tworzących zróżnicowany wewnętrznie paradygmat *Critical Management Studies*. Przede wszystkim jest to traktowanie nauk o zarządzaniu jako perswazyjnego dyskursu wyrastającego z założeń kapitalizmu i mającego na celu podtrzymanie istniejącego status quo opartego na dominacji oraz eksploatacji. Krytyczny nurt zarządzania ma ambicje demaskatorskie prowadzące do zakwestionowania pozornie „obiektywnego” i „naturalnego” statusu: porządku organizacyjnego, władzy kierowniczej, instytucji, praktyk i tożsamości menedżerskiej [Alvesson, Willmott (red.) 2003]. Ta denaturalizacja dyskursu menedżeryzmu prowadzi do opisu działań i instytucji opartych na dominacji opresyjnych, często szkodzących ludziom i społeczeństwu, a ukrywających się pod pozorem racjonalności nauk o zarządzaniu. Postulat odkrywania interesów różnych grup społecznych sprawujących władzę również poprzez kontrolę dyskursu naukowego ma prowadzić

w konsekwencji do krytyki i zmiany istniejącego, niesprawiedliwego porządku społecznego. W wyniku rozwoju nurtu krytycznego miałyby zbudować swoją świadomość i uzyskać możliwość ekspresji i realizacji interesów grupy defaworyzowane, a więc będące przedmiotem władania, takie jak: mniejszości etniczne i społeczne, kobiety. Narzędzia wypracowane przez nurt krytyczny obejmują: dekonstrukcję i denaturalizację dyskursu menedżerskiego, krytyczne i refleksyjne analizy języka sprawowania władzy, metody wzmocnienia autonomii i samokontroli grup defaworyzowanych (np. *empowerment*) [Parker 2002]. Kluczowe wątki pojawiające się w studiach nurtu krytycznego zarządzania obejmują [Grey, Willmott 2005]:

1. Problematykę emancypacji grup defaworyzowanych w organizacjach.
2. Odkrycie zakamuflowanych relacji dominacji i eksploatacji w zarządzaniu.
3. Opisanie instrumentalizmu podejścia menedżerskiego do człowieka.
4. Wskazanie mechanizmów funkcjonowania przemocy i przemocy symbolicznej w organizacjach.
5. Demystyfikację ideologicznej funkcji dyskursu zarządzania szczególnie w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, zarządzania strategicznego.
6. Analizę neoimperialnych, nieetycznych i społecznie nieodpowiedzialnych praktyk menedżerskich wypływających z instrumentalizmu rozumu menedżerskiego.

### 3. Krytyczna perspektywa w ZZL

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z najbardziej wpływowych dyskursów w naukach o zarządzaniu, i to w środowisku zarówno akademickim, jak i praktyków i menedżerów. Za autora sformułowania *Human Resources Management* uważany jest Peter Drucker, który w swojej książce z 1954 r. po raz pierwszy posłużył się tym określeniem [Drucker 1954]. Wielu badaczy nurtu krytycznego uważa, że to piętno instrumentalizmu zaakcentowane w określeniu „zasoby ludzkie” ciąży nad rozwojem całego nurtu *Human Resources Management*. Ludzie w organizacji traktowani są w nurcie zarządzania zasobami ludzkimi jednowymiarowo, jako „zasób” analogiczny do zasobów finansowych i materialnych, który należy racjonalnie alokować i który ma posłużyć do osiągnięcia jak największych zysków. Jest to podejście bezkompromisowe, niepostulujące równoważenia wartości i interesów organizacji z wartościami ludzi. Zarządzanie zasobami ludzkimi w rozumieniu nurtu krytycznego jest instrumentalnym, ideologicznym dyskursem, skupionym na manipulatorskich praktykach społecznych mających instrumentalne cele.

Analiza dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na instrumentalną racjonalność tego dyskursu. Przede wszystkim wspomniany „zasób” stał się metaforą rdzeniową. Procesy zarządzania ludźmi realizowane są poprzez: planowanie przepływu zasobów ludzkich, nabór zasobów, motywowanie zasobów, rozwój zasobów. Strategia personalna i planowanie przepływu zasobów ludzkich są skuteczne, pod warunkiem że prowadzi do maksymalizacji zysku. Problemy związane z: utratą pra-

cy przez ludzi, brakiem możliwości samorealizacji są wtórne, stanowią rodzaj skutków ubocznych „obiektywnego” procesu wzrostu konkurencyjności wymuszającego: *reengineering, job sharing, outsourcing, lean management* itp. Strategia personalna, która pogłębia nierówność, często zakłada również dwie odmienne orientacje w stosunku do dwóch typów pracowników. Pracownicy wykonawczy oraz pracownicy o niższych kwalifikacjach działają w warunkach rynku pracobiorcy, a więc wiele organizacji podchodzi do nich całkowicie instrumentalnie, nie dając im możliwości rozwoju, doskonalenia i samorealizacji. Wąska grupa menedżerów i specjalistów wyższego szczebla jest traktowana w sposób szczególny, zgodny raczej z regułami rynku pracobiorcy, co przekłada się na: hojne systemy wynagrodzeń, możliwości samorealizacji, a nawet partycypacji w strukturze właścicielskiej prowadzące do utrwalenia pozycji grupy dominującej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest w znaczeniu nurtu krytycznego ideologią menedżeryzmu. Menedżerowie „wysługujący się władzy” [Brief 2000, s. 342-351] posługują się projektem quasi-obiektywnej nauki, która ma wskazywać na uniwersalne, skuteczne i wyidealizowane praktyki zarządzania ludźmi w organizacjach. Tymczasem krytyczne spojrzenie wskazuje, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nie noszą znamion uniwersalizmu i są partykularne, charakterystyczne dla kultur anglosaskich. W odniesieniu do zarządzania ludźmi w innych kulturach ich zastosowanie jest ograniczone [Strauss 2001, s. 873-897]. Wiele wątpliwości budzi skuteczność praktyk proponowanych w ramach tego scjentyistycznego projektu. K. Legge analizuje wiele projektów badawczych mających dowieść związku pomiędzy wydajnością pracy a stosowaniem praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i stwierdza, że korelacja między zmiennymi jest często przypadkowa [Legge 2001, s. 28]. Idealizacja praktyk zarządzania zasobami ludzkimi mająca odwoływać się do obiektywnej skuteczności często skrywa motyw podtrzymywania istniejącego, pozornie „oczywistego” porządku i hierarchii władzy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje rzeczywistość organizacyjną i stosunków między ludźmi za pomocą fasadowych kategorii, takich jak: wydajność pracy, kapitał ludzki, zaangażowanie, samorealizacja pracownika, identyfikacja z firmą czy konkurencyjność zasobów ludzkich. Jednocześnie quasi-naukowy dyskurs kamufluje kategorie rdzeniowe, takie jak: władza i kontrola nad innymi ludźmi, nierówność i własność [Knights, Willmott 1999]. Reasumując, dyskurs zarządzania zasobami ludzkimi można ocenić krytycznie, zwracając uwagę na:

1. Instrumentalne traktowanie człowieka w organizacji.
2. Ideologiczny menedżeryzm racjonalizujący nieetyczne działania menedżerów.
3. Tworzenie fałszywej świadomości pracowników utrwalającej stan dominacji sprawujących władzę.
4. Konstruowanie tożsamości menedżerskiej i pracowniczej odzwierciedlającej relacje władzy [Jacques 1996].
5. Kamuflowanie rzeczywistego, niesprawiedliwego porządku społecznego.

**Tabela 1.** Klasyczne i krytyczne ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi

Kryterium	Klasyczne rozumienie ZZL	Krytyczne rozumienie ZZL
ZZL jako nauka	Obiektywny opis skutecznych praktyk zarządzania ludźmi mający prowadzić do wzrostu wydajności pracy i realizacji celów organizacji	Ideologiczny dyskurs władzy mający konserwować relacje władzy oraz racjonalizować instrumentalne podejście do pracownika
ZZL jako praktyka organizacyjna	Wdrażanie skutecznych i sprawdzonych metod poprawy wydajności pracy i wzrostu skuteczności działania ludzi w organizacji	Manipulowanie ludźmi i promowanie fałszywej świadomości poprzez stosowanie socjotechnik
Człowiek w organizacji	„Zasób”, który należy wykorzystywać i kontrolować dla realizacji celów organizacji	Jednostka poddana presji władzy i oddziaływaniu psychomanipulacji
Rola menedżera	Twórcza, autonomiczna jednostka posiadająca kompetencje i dążąca do samorealizacji poprzez kierowanie innymi ludźmi oraz osiąganie celów organizacyjnych	Podtrzymywanie niesprawiedliwych, opartych na eksploatacji stosunków organizacyjnych poprzez skuteczne stosowanie propagandy, manipulacji i umiejętność wypierania refleksji etycznej
Metodyka badań	Neopozytywistyczno-funkcjonalistyczna, dążąca do uogólnionych teorii i modeli przyczynowo-skutkowych preferencja metod reprezentatywnych	Interpretatywno-symboliczna i krytyczna, jednostkowe opisy, antropologia organizacji, preferencja metod jakościowych, przykładowe metody: dekonstrukcja, <i>action research</i> , <i>empowerment</i>
Strategia personalna	Strategia personalna polega na skutecznej realizacji długookresowych planów alokacji zasobów ludzkich służących osiągnięciu celów organizacyjnych	Nadrzędnym celem strategii personalnej jest obniżenie kosztów pracy. Strategia personalna to racjonalizacja nierówności i eksploatorskich stosunków władzy i pracy. Jest ona realizowana <i>ad hoc</i> i służy generowaniu zysków, długookresowe planowanie jest pozorem.
Nabór pracowników	Techniki przyciągania i selekjonowania pracowników o kompetencjach najbardziej pasujących do stanowiska pracy	Techniki wyszukiwania, indoktrynacji i socjalizacji najbardziej posłusznych wykonawców woli sprawujących władzę
Wynagradzanie pracowników	Tworzenie sprawiedliwych systemów wynagrodzeń materialnych za pracę, kompetencje i realizację powierzonych przez organizację zadań	Tworzenie, podtrzymywanie i racjonalizowanie w świadomości społecznej niesprawiedliwych, dysproporcjonalnych i eksploatorskich systemów wynagrodzeń w organizacjach
Motywowanie i ocena pracowników	Obiektywne nagradzanie i karanie pracowników związane z wynikami pracy mierzonej za pomocą systemu oceny	Stosowanie przemocy symbolicznej w celu nakłonienia pracownika do większego wysiłku. Powierzchowne, manipulatorskie i fasadowe wykorzystanie teorii psychospołecznych (np. tzw. teorie motywacji).
Rozwój pracowników	Awansowanie pracowników skutecznych oraz kształcenie i szkolenie zasobów ludzkich mające podnieść ich kompetencje zawodowe i efektywność pracy	Organizacja ma osiągać efekty i to pracownik musi znajdować w sobie metody racjonalizacji wartości i sensu własnej pracy

Źródło: opracowanie własne.

6. Wyrugowanie problemów moralnych ze sfery rozważań dotyczących ludzi w organizacjach jako problemu nienaukowego i nieobiektywnego.

7. Pozorny uniwersalizm dyskursu i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Wszystkie wspomniane elementy krytyki znajdują odzwierciedlenie w różnych sferach zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: tożsamość tej nauki, strategia personalna, nabór, motywowanie i rozwój pracowników.

Przedstawiona w tab. 1 propozycja podziału na klasyczne i krytyczne rozumienie zarządzania zasobami ludzkimi jest znacznym uproszczeniem [Wright, Boswell 2002, s. 247-276]. W odniesieniu do klasycznego ujęcia wskazać można na dużą liczbę różnych podejść, począwszy od zarządzania kadrami, przez zarządzanie personelem, strategiczne zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, na zarządzaniu kapitałem ludzkim skończywszy. W nurcie krytycznym znajdziemy podejścia czerpiące zarówno z neomarksizmu, jak i feminizmu radykalnego czy postmodernizmu. Niemniej wydaje się, że ujęcia klasyczne można opisać razem jako stanowiska opierające się na paradygmacie neopozytywistycznym i funkcjonalnym, podczas gry rozumienie krytyczne czerpie podstawy poznawcze z paradygmatu interpretatywno-symbolicznego i postmodernizmu [Sułkowski 2005].

#### 4. Krytyka nurtu krytycznego

1. Założenia leżące u podstaw nurtu krytycznego w zarządzaniu mają charakter ideologiczny. Zarządzanie opisywane jako perswazyjny dyskurs podtrzymujące opresyjne struktury społeczne jest postrzegane jednostronnie i ideologicznie. Jednocześnie *Critical Management Studies* ma ambicje naukowe, odwołując się do obiektywizmu neomarksizmu. Marksizm postulował „naukowość” własnego dyskursu, przy czym nigdy nie zdołał wyjść poza ideologię.

2. Nurt krytyczny w zarządzaniu przyjmuje *implicite* wizję natury ludzkiej, która jest plastyczna. Chociaż istniejące struktury społeczne promują nierówność, eksploatację, opresję i dominację, to według przedstawicieli nurtu krytycznego możliwe jest wyrugowanie tych cech z idealnego świata organizacji i społeczeństwa. Badacze nurtu ewolucyjnego wskazują na cechy konstytuujące naturę ludzką, nie pozwalające na przyjęcie kategorii pełnej plastyczności natury ludzkiej [Pinker 2005]. Hierarchia, spontaniczne tworzenie się struktur władzy opartych na dominacji oraz stratyfikacja społeczna są uniwersalnymi cechami natury ludzkiej, a próby ich całkowitej eliminacji, jak wskazują doświadczenia komunizmu realnego, są skazane na niepowodzenie.

3. W zarządzaniu zasobami ludzkimi nurt krytyczny skupia się na eksploatacyjnych praktykach, niemal całkowicie ignorując wątki: samorealizacji, kreatywności i twórczości człowieka, które przecież współcześnie znajdują ekspresję w organizacjach. W tym znaczeniu *Critical Management Studies* feruje jednowymiarową „czarną wizję” organizacji, nie zauważając, że obraz jest „szary” Rzeczywiście w wielu organizacjach pojawiają się działania, praktyki, a nawet systemy czerpiące z dorob-

ku zarządzania zasobami ludzkimi i przybierające eksploatorski i manipulatorski charakter. Jednak coraz więcej jest organizacji rozwijających struktury partycypacyjne, bardziej zrównoważone systemy wynagrodzeń, dające możliwości samorealizacji, a więc ograniczające narzędzia opresyjnego zarządzania ludźmi. Można zatem zauważyć postępującą tendencję do procesu humanizacji praktyk organizacyjnych, która nie oznacza, że myślenie krytyczne jest niepotrzebne.

## 5. Podsumowanie

Nurt studiów krytycznych w zarządzaniu daje dość wypaczony obraz nauk o zarządzaniu i praktyki menedżerskiej oparty na interpretacjach zaczerpniętych z myśli neomarksistowskiej, postmodernistycznej i z feminizmu radykalnego. Stąd interpretacje wykorzystujące władzę, dominację, przemoc symboliczną i fałszywą świadomość jako uniwersalne klucze do wyjaśnienia funkcjonowania organizacji i procesów zarządzania. W tym rozumieniu zarządzanie zasobami ludzkimi jest pseudoteorią i pakietem praktyk organizacyjnych racjonalizujących niesprawiedliwe *status quo*. Zdając sobie sprawę z jednostronności tego spojrzenia, warto jednak czasami, zarówno w praktyce, jak i teorii zarządzania zasobami ludzkimi dostrzec problemy eksponowane przez nurt krytyczny. Dyskryminacja pracowników i *mobbing* to często nie tylko patologia organizacyjna, ale powszechna praktyka znajdująca usprawiedliwienie w niektórych koncepcjach teorii personalnej [Sułkowski 2003]. Skutki globalizacji to przecież między innymi wzrost eksploatacyjnych i instrumentalnych praktyk wobec pracowników kryjące się pod outsourcingiem, offshoringiem i działaniami najbardziej konkurencyjnych kosztowo podwykonawców z krajów azjatyckich. Jednym z problemów współczesnego pracownika zaczyna być również dążenie pracodawców do pełnej inwigilacji i kontroli nad życiem zawodowym jednostek, której metaforą może być foucaultowski *Panopticon* [Foucault 1995]. Zatem obszar problemów wymagających analizy krytycznej, z którymi borykają się teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, jest realny i istotny dla życia społecznego i organizacyjnego. Wydaje się jednak, że spojrzenie nurtu krytycznego nie powinno stać się dominującym dyskursem, ponieważ poza dekonstrukcją i demistyfikacją klasycznego podejścia w zarządzaniu nie daje ono wiarygodnej odpowiedzi na pytanie, jak wdrażać emancypacyjne zmiany.

## Literatura

- Alvesson M., Willmott H. (red.), *Critical Management Studies*, Sage, London 1992.  
Alvesson M., Willmott H. (red.), *Studying Management Critically*, Sage, London 2003.  
Benhabib S., *Critique, Norm, and Utopia: A Study of the Foundations of Critical Theory*. Columbia University Press, 1986.  
Braverman H., *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, New York 1974.

- Brief A.P., *Still servants of power*, "Journal of Management Inquiry" 2000, 9/4, s. 342-351.
- Drucker P., *The Practice of Management*, Harper, New York 1954.
- Foucault M., *Discipline & Punish: The Birth of the Prison*, Vintage Books, New York 1995.
- Foucault M., *Histoire de la sexualité, volume 1: La volonté de savoir*, Gallimard, Paris 1976.
- Grey C., Willmott H.C., *Critical Management Studies: A Reader*, Oxford University Press, 2005.
- Habermas J., *The Theory of Communicative Action*, translated by T. McCarthy, Polity, Cambridge 1984.
- Jacques R., *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, Sage Publications, London 1996.
- Knights D., Willmott H., *Management lives! Power and identity in work organizations*, Sage, London 1999.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Sułkowski Ł., *Postmodernistyczne inspiracje zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 3.
- Legge K., *Silver bullet or spent round? assessing the meaning of the 'high commitment management'/'performance relationship*, [w:] J. Storey (red.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Thomson Learning, London 2001, s. 28.
- Parker M., *Against Management: Organisation in the Age of Managerialism*, Polity, Oxford 2002.
- Pinker S., *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Strauss G., *HRM in USA: correcting British impressions*, "International Journal of HRM" 2001, 2/6, s. 873-897.
- Sułkowski Ł., *Groźne oblicze organizacji – dehumanizacja w zarządzaniu personelem*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2003.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Willis E., *Radical Feminism and Feminist Radicalism*, collected in *No More Nice Girls: Countercultural Essays*, Wesleyan University Press, 1992.
- Wright P., Boswell W., *Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research*, "Journal of Management" 2002, 28/3, s. 247-276.

## CRITICAL MANAGEMENT STUDIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Summary:** Critical Management Studies is a relatively new perspective, which crystallized in the beginning of the 90s of the XX. century. Pioneering work picking up the thread of ideological demystifications and the ideological structures of domination based on management functions have already appeared in the 70s, but in the past two decades CMS took the form of institutionalized discourse, through: a series of publications, research, conferences, journals, and environmental associations (eg, Section CMS by the American Academy of Management). The stream of critical studies in the management launches a rather distorted picture of management science and managerial practices based on the interpretations drawn from Neomarxist thought, postmodern and radical feminism. Hence, using the interpretations of power, domination, symbolic violence and false consciousness as a universal key to explain the operation of the organization and management processes. In this sense, human resource management is a pseudo-theory and practice of organizational rationalization of unjust status quo. Realizing that one-sided view it is, however, worth noticing the problems displayed by critical current .