

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIA ORGANIZACJI A JEJ FUNKCJA PERSONALNA (PRÓBA SYSTEMATYZACJI ZAGADNIENIA)

1. Wstęp

Celem niniejszych rozważań jest systematyzacja relacji pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a funkcją personalną danej organizacji. W diagnozie rozpatrzono dwa poziomy transformacji związane ze strategicznym zarządzaniem funkcją personalną oraz strategią personalną (lub strategiami personalnymi). Dotychczasowe dyskusje oraz badania wskazują, iż istnieje potrzeba eksploracji tych zagadnień [Rybak 2000, s. 30-43].

2. Poziom strategii organizacji

Literatura poświęcona strategiom przedsiębiorstwa posługuje się wieloma różnorodnymi definicjami. Oprócz niejednoznaczności samego pojęcia – definicja po- niekąd jest narzędziem badawczym, pochodnym względem celów badania, a dez- agregowanym na obiekty operacyjne – wpływ na to wywierają jeszcze rozliczne inne uwarunkowania. **Strategia** – według wybranych autorów – to m.in.: określenie długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania oraz alokacji środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów [Chandler 1962, s. 13]; system pewnych wartości, za pomocą których przedsiębiorstwo rozpoznaje i ocenia pojawiające się szanse i zagrożenia oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania, mające na celu zapewnienie mu długofalowej egzystencji [Je- żak 1990, s. 14]; ujednoczony, perspektywiczny i zintegrowany plan, poprzez który firma wiąże strategiczne korzyści z wyzwaniem środowiska i który daje pewność, że jej podstawowe cele zostaną osiągnięte, dzięki właściwemu ich zabezpieczeniu przez organizację [Hampton 1986, s. 179]; długofalowe rozumienie (przede wszystkim przez *top management*, jest ona bowiem specyficzną konstrukcją intelektualną, metodą postrzegania przezeń otaczającej rzeczywistości [Handy 1998, s. 104 i nast.]) celów istnienia organizacji, oraz podejmowanie takich działań, które umożliwią ich

osiągnięcie [Krupski 1998, 13-16]; sposób postępowania wyprowadzony „z przyjętej koncepcji biznesu (misji) [...] umożliwiający przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej – przy danych kryteriach – stabilności [...] względem otoczenia” [Moszkowicz 2000, s. 34]; sposób działania organizacji w zmiennym otoczeniu [Moszkowicz 2005, s. 46]; przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji [Oblój 1994, s. 63]; zestaw konkretnych decyzji, koncepcja rozwiązywania określonych problemów i wyboru określonych działań mających zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie założonych celów [Penc 1994, s. 129].

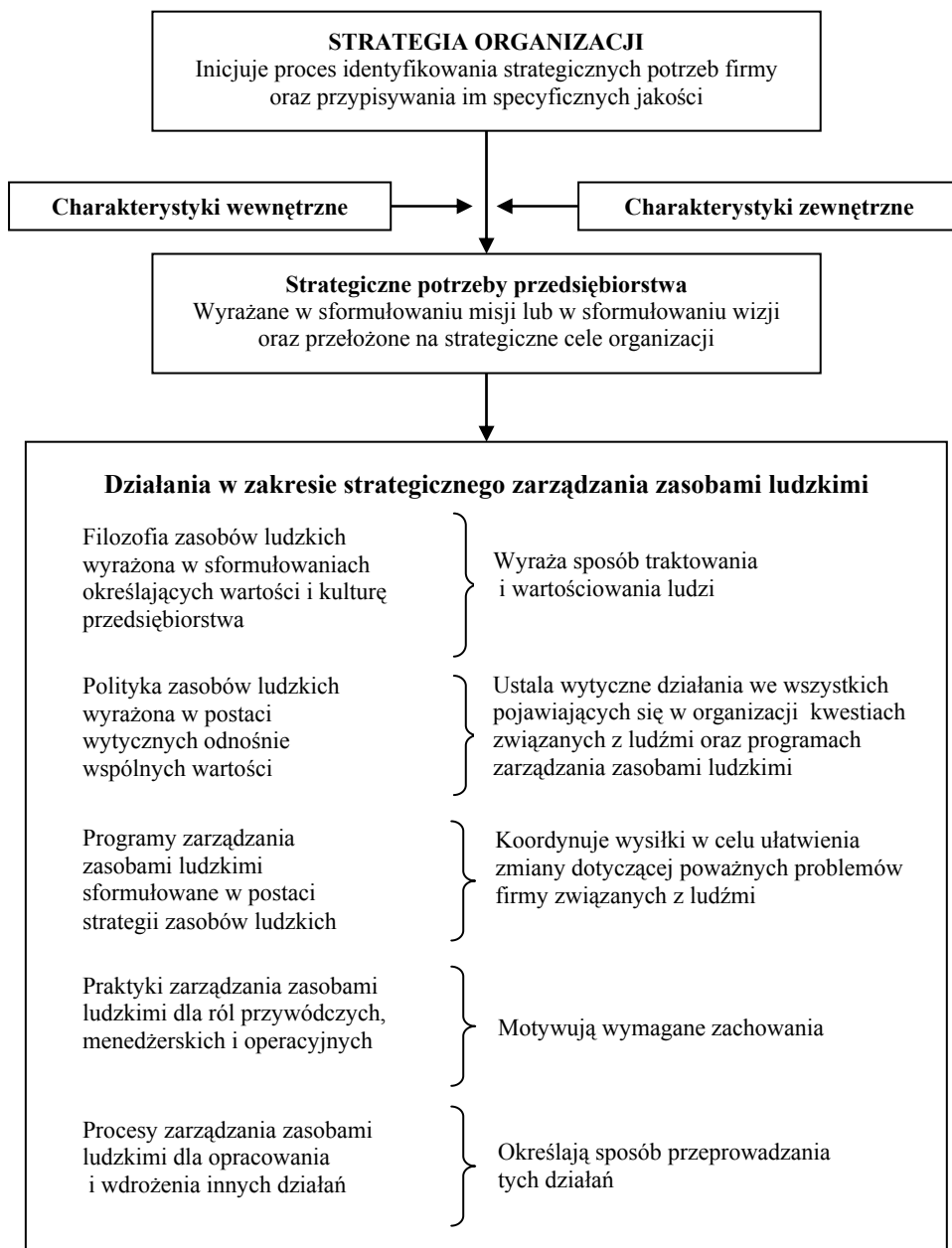
Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, wyartykułowanie strategii ma fundamentalne znaczenie, albowiem porządkuje ona przyszłość organizacji, staje się punktem kotwiczącym odniesienia w nie do końca określonym czasie T_x . Między wstępnie zdefiniowaną strategią, strategią realizowaną i strategią zrealizowaną najczęściej występują różnice. Istotnym źródłem powstawania różnic jest niedobór informacji (luka informacyjna) w momencie T_y funkcjonowania organizacji. Uzupelnianie informacji, np. poprzez uczenie się na popełnionych w działaniu błędach, powoduje korygowanie rozumienia strategii [Moszkowicz 2000, s. 56 i nast., 66 i nast.].

Strategia wyznacza zadania organizacji, wpływa na wybór technologii, absorpcję wiedzy, procedur i odpowiednich pracowników – posiadających potrzebne kwalifikacje i cechy osobowe – do wykonywania tych zadań. Strategia określa otoczenie (jego fragment), w którym organizacja będzie funkcjonować. Ma to wpływ na jej wewnętrzną strukturę. W precyzowaniu strategii chodzi o takie jej sformułowanie, by móc wybrać ten fragment otoczenia, gdzie organizacja ma najkorzystniejszą pozycję. W kontekście strategii organizacji funkcjonują pojęcia misji, wizji, celów, analiz, planowania oraz alternatyw strategicznych [Hill, Jones 1992, s. 10; Wawrzyński 2001, s. 64 i nast.].

3. Poziom strategicznego zarządzania funkcją personalną

Różnorodność pojęciowa¹ spotykana w literaturze przedmiotu – np. używanie terminów administrowanie/zarządzanie/kierowanie personelem, kadrami, zasobami ludzkimi czy kapitałem ludzkim – wskazywałaby m.in. na: brak systematyzacji pojęć, ich nieprecyzyjność, wielorakość szkół/podejść do badanego obszaru oraz ewoluowanie samej problematyki, jej rozwój. W tym procesie ewolucji funkcji personalnej można zauważyć zarówno ciągłość, jak i zmianę, ponieważ „przedmiotem refleksji [...] pozostają [w badanych okresach – Z.A.] te same lub podobne problemy [...] zmienia się podejście do rozwiązywania tych kwestii” [Listwan 2000, s. 35]. Powroty do pewnych koncepcji „odbywają się w sposób bardziej wyrafinowany, na wyższym poziomie wiedzy” [Pocztowski 2000, s. 58 i nast.]. Te różnorodne podej-

¹ O rozumieniu funkcji personalnej (FP) traktuje rozdział 5.



Rys. 1. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi R.S. Schulera

Źródło: R.S. Schuler, *Strategic Human Resources Management: linking the people with the strategic needs of the business*, „Organisational Dynamics” Summer 1992, s. 18-31, za [Lundy, Cowling 2000, s. 84].

ścia można potraktować jako swoiste sposoby systematyzowania problematyki FP w specyficznych – dla danego badacza, prowadzonej analizy, funkcjonowania społeczeństwa, przedsiębiorstwa itd. – warunkach [Król 2006, s. 60].

Koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL) opiera się na założeniu, że strategia zasobów ludzkich może mieć swój wkład w strategię przedsiębiorstwa, a równocześnie strategia przedsiębiorstwa stanowi jej uzasadnienie [Armstrong 2000, s. 232]. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymywanie przez nią przewagi konkurencyjnej [Pocztowski 2007, s. 53]. O. Lundy i A. Cowling [2000, s. 15, 89-95] sformułowali model SZZL w powiązaniu ze strategią firmy (oraz jej wpływem na subfunkcje ZSZL). Model jednostronnej zależności pomiędzy strategią organizacji a SZZL zaproponował R.S. Schuler (rys. 1). Proces integracji strategii firmy ze SZZL przedstawił Ch. Hendry (tab. 1).

Tabela 1. Proces integracji strategii organizacji ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi Ch. Hendry'ego

Strategia organizacji	Strategia ZSZL
Jaką prowadzimy działalność?	Jakich pracowników potrzebujemy?
Dokąd zmierzamy i w jaki sposób chcemy dojść do celu?	Jaki rodzaj struktury organizacyjnej jest nam potrzebny?
Jakie są nasze mocne i słabe strony?	W jakim stopniu mocne i słabe strony są związane z zasobami ludzkimi?
Jakie są nasze szanse i zagrożenia?	Jakie to stwarza możliwości rozwoju i motywowania pracowników? Jakie zagrożenia wynikają z deficytów kompetencji?
Jakie są główne problemy strategiczne?	W jakim stopniu są one związane z organizacją i personelem? Czy menedżerowie widzą implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi?
Jakie są kluczowe czynniki sukcesu, determinujące sposób realizacji misji?	W jakim stopniu sukces firmy zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu? W jaki sposób można stymulować wysoką efektywność pracy?

Źródło: Ch. Hendry, *Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995, s. 96, za [Pocztowski 2007, s. 57].

Strategiczne zarządzanie kadrami polega na podejmowaniu takich działań i decyzji odnoszących się do pracowników, które długofalowo ukierunkowują działania w sferze personalnej i mają zasadnicze znaczenie dla powodzenia organizacji. Można je usystematyzować według zorientowania na wejście organizacji (przyjęcia, selekcja), przejście (rozwój i aktywizowanie) oraz wyjście (odejścia pracowników) [Listwan 2006, s. 38, 40; Listwan 2005].

Istotą **zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL)** jest pozyskiwanie, analiza i raportowanie danych, które kształtują strategiczne, tworzące wartość dodaną, inwestycje i operacyjne decyzje z zakresu zarządzania ludźmi na poziomie ogólnorganizacyjnym i na poziomie operacyjnym w pracy kierowników liniowych [Kearns 2006]. ZKL to patrzanie na organizację z perspektywy potencjału jego pracowników. Strategia przedsiębiorstwa jest oparta na pozyskiwaniu, zatrzymywaniu, motywowaniu i rozwijaniu ludzi o wysokich kompetencjach i kwalifikacjach; pozwala pozyskać kapitał ludzki, a w rezultacie – osiągnąć przewagę konkurencyjną [Baron, Armstrong 2008, s. 40].

4. Poziom strategii personalnej

Strategia personalna jest swoistym wzorcem, według którego podejmowane są decyzje kadrowe. To długofalowa koncepcja dotycząca zasobów pracowniczych, zmierzająca do właściwego ich ukształtowania i zaangażowania, celem wsparcia organizacji w osiągnięciu powodzenia [Listwan 2006, s. 39; Listwan 2005]. Strategię personalną można traktować jako rezultat uzgodnień scenariuszy opcji strategicznych z zakresu takich subdziedzin zarządzania zasobami ludzkimi, jak: określanie zapotrzebowania na pracowników, rekrutacja i dobór, rozwój, zwalnianie, komunikowanie się, motywowanie, ocenianie, kształtowanie kultury organizacyjnej oraz kształtowanie kosztów pracy [Lipka 2000, s. 27-30].

5. Poziom (realizacji) funkcji personalnej (i jej subfunkcji)

Funkcja personalna (FP) to całokształt wielopodmiotowych działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb (w tym np. rozwoju) jej uczestników [Antczak 2005, s. 18; Listwan 1995, s. 25 i nast.]. W literaturze można spotkać czy to różne formy bezpośredniej „integracji” strategii organizacji z subdziedzinami funkcji personalnej (o charakterze opisowym, np. selekcja strategiczna, strategiczne szkolenie i rozwój zawodowy, strategiczne zarządzanie motywacją i wynagrodzeniami, strategiczne relacje z pracownikami itd. [Lundy, Cowling 2000, s. 207-335], systematyzujące z elementami aplikacyjnymi [Armstrong 2000, s. 233], ewentualnie modelowym [Lipka 2000, s. 34-38]), czy to macierzowe systematyzacje [Wawrzyniak 2001, s. 60], czy też ujęcia opisowo-systematyzująco-modelowe z elementami aplikacyjnymi [Listwan 2006, s. 42-47]. W tendencji jednak cechują je podejście normatywne i pewna ogólnikowość.

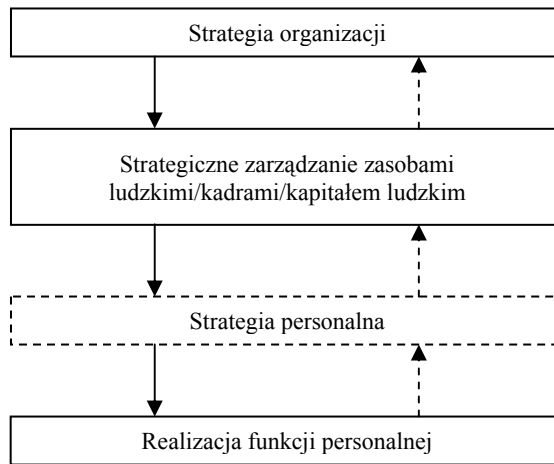
6. Wnioski

- Rozważając różnorodne zakresy znaczeniowe istotnych pojęć, dobrze jest pamiętać, iż powstawały one w różnych okresach, na gruncie rozmaitych nurtów oraz podejść [Antczak 2008, s. 22].

Tabela 2. Zakresy znaczeniowe pojęć strategicznego zarządzania kadrami oraz strategii personalnej

Strategiczne zarządzanie kadrami	Strategia personalna
Polega na podejmowaniu takich działań i decyzji odnoszących się do pracowników, które długofalowo ukierunkowują działania w sferze personalnej i mają zasadnicze znaczenie dla powodzenia organizacji	Jest swoistym wzorcem, według którego podejmowane są decyzje kadrowe, to długofalowa koncepcja dotycząca zasobów pracowniczych, zmierzająca do właściwego ich ukształtowania i zaangażowania celem wsparcia organizacji w osiągnięciu powodzenia

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Propozycja uporządkowania relacji pomiędzy strategią organizacji a funkcją personalną

Źródło: opracowanie własne.

- W części modeli, zwłaszcza starszych, występuje jednokierunkowa, dominująca ze strony strategii organizacji relacja z funkcją personalną, która niekiedy miała status podporządkowanego podsystemu. Ponieważ proces kształtowania strategii jest zjawiskiem złożonym, ciągłym i interaktywnym – takie właśnie relacje zachodzą pomiędzy nią a funkcją personalną (która stała się jej równorzędną, integralną częścią) w wielu współczesnych ujęciach.
- W nurcie „zasobowym” liczne są formy bezpośredniej integracji strategii organizacji z subdziedzinami funkcji personalnej. Sporadycznie tylko pojawia się poziom transformujący w postaci strategii personalnej (personalnych). W zarządzaniu kadrami – oprócz ujęcia strategicznego – funkcjonuje pojęcie strategii personalnej. Natomiast w optyce koncepcji kapitału ludzkiego rozpatrywane pojęcia oraz relacje pomiędzy nimi – są systematyzowane w odmienny sposób.
- Porównanie zakresów znaczeniowych pojęć strategicznego zarządzania kadrami oraz strategii personalnej wskazuje, iż nie są to pojęcia tożsame (tab. 2).

- Diagnoza relacji oraz systematyzacja pojęć wskazują, iż transformacja założeń strategii organizacji na funkcję personalną jest procesem dziejącym się wielopoziomowo (obejmuje on trzy lub cztery szczeble), przy czym każde stadium zwrotnie oddziałuje na swoje otoczenie procesowe (rys. 2).

Literatura

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, AE, Wrocław 2005.
- Antczak Z., *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge (Mass.) 1962.
- Hampton D.R., *Management*, McGraw-Hill Book Co., New York 1986.
- Handy C., *Wiek przewyżczonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1992.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, UŁ, Łódź 1990.
- Kearns P., *What do we mean by human capital management?*, [w:] *What's the Future for Human Capital?*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2006.
- Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Krupski R., *Strategie i zarządzanie strategiczne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, AE, Wrocław 1998.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, PSB, Kraków 2000.
- Listwan T., *Kształtowanie kary menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.
- Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo ABC, Kraków 2000.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu przemian*, PWE, Warszawa 2005.
- Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działania*, t. 1, Placet, Warszawa 1994.
- Pocztowski A., *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.

Rybak M., *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000.

Wawrzyniak B., *Projektowanie strategicznej polityki personalnej*, [w:] A. Ludwiczynski, K. Stobińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.

CORPORATE STRATEGY AND PERSONNEL FUNCTION (DIAGNOSIS AND SYSTEMATIZATION)

Summary

The author presents the results of scientific research and analyzes relations between corporate strategy and personnel function. Furthermore, the author studies interactions at the transformation levels linked with Strategic Human Resources Management (SHRM) and personnel strategy.