

Zbigniew Antczak

FUNKCJA PERSONALNA (NA TLE NAUK O ZARZĄDZANIU) A UWARUNKOWANIA METODOLOGICZNO- -PARADYGMATYCZNE NAUK SPOŁECZNYCH

1. Wstęp

Pomimo że problem założeń systemowo-holistycznych funkcjonowania organizacji jest fundamentalny, a proces naukowego poznania rzeczywistości uwarunkowany aksjologicznie, to w ważkich pracach, których autorzy m.in. próbują dokonać szerszych podsumowań procesów przeobrażających otoczenie i przedsiębiorstwo, ich uwadze umyka refleksja na temat uwarunkowań metodologiczno-paradygmatacznych (zob. np. [Brilman 2002; Grudzewski, Hejduk 2002]). Dlatego autor – i to jest cel artykułu – chce zdiagnozować (założenie *implicite*: przy aktualnym stanie wiedzy) wpływ uwarunkowań metodologiczno-paradygmatacznych nauk społecznych na funkcję personalną (na tle nauk o zarządzaniu). Wykorzystane zostaną w nim zarówno wiedza autora pochodząca z rozlicznych i obszernych badań własnych [Antczak, Listwan 2007, s. 16]¹, jak i eksploracja związanej z problemem literatury fachowej².

2. Systematyzacja istotniejszych użytych pojęć

Funkcja personalna (FP) to całokształt działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników. Forma realizacji FP jest swoistą praktyką mającą miejsce w danym przedsiębiorstwie, opisywaną (mniej lub bardziej trafnie) za pomocą pewnej konwencji terminologicznej, np. jako zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki itp. Ewolucja to proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów bardziej złożonych/doskonalszych, wszelki rozwój [Antczak 2005a, s. 17 i nast.; Listwan 1995; *Słownik języka...* 1992, s. 563].

¹ Doświadczenie pochodzi zarówno z badań starszych, jak i nowszych, zarówno indywidualnych autora, jak i zespołowych Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Z nowszych badań (celowo dobrane organizacje), np. w latach 1998-2003: **16/18**; 1998-2000: **100**; 2001-2006: **164** (w II etapie); 2005/2006: **31/35**; 2006: **93/101**.

² Zob. literatura artykułu.

W literaturze przedmiotu na określenie działań związanych z zatrudnionymi w organizacji/przedsiębiorstwie³ można znaleźć wiele terminów, m.in. np. administrowanie/zarządzanie/kierowanie (niekiedy z przymiotnikiem: strategiczne) personelem, kadrami, zasobami ludzkimi, wartością zasobów ludzkich, zasobami pracy, potencjałem ludzkim/pracy/społecznym, kierowanie/zarządzanie kapitałem społecznym/ludzkim/intelektualnym, polityka/gospodarka kadrowa, marketing/proces kadrowy itd. (zob. m.in. [Słownik języka... 1992, s. 619; Antczak 2005a, s. 17 i nast.; Pocztowski 1993, s. 13-22; Stalewski 1997, s. 9-22]). Zdarza się, iż autorzy używają niektórych terminów zamiennie. Te różnorodne podejścia można potraktować jako **swoiste sposoby** systematyzowania/ustrukturyzowania problematyki FP w specyficznych – dla: danego badacza, prowadzonej analizy, funkcjonowania państwa, społeczeństwa, gospodarki, przedsiębiorstwa, systemów wartości itd. – warunkach [Pocztowski 1995, s. 43; Król, Ludwiczynski 2006, s. 60].

Badacz wnikający w złożoną rzeczywistość przedsiębiorstwa ma do dyspozycji różnorodne podejścia metodologiczne i całą gamę narzędzi. W założeniach – metodologia⁴ (tak jak np. techniki) jest neutralna i ma pomagać w badaniach. Rzecz w tym, by nie paraliżowała procesu badawczego [Chęłpa 2002, s. 75]. Nadto badacz winien mieć świadomość, że „w momencie interpretacji danych empirycznych zebranych określoną techniką – technika ta traci swą neutralność, łącząc się z syste-

³ Lub kooperującymi ze zleceniobiorcami w ramach sieci.

⁴ Metodologia jest rozważaniem nad praktyką badawczą, krytyczną oceną procesów badawczych wraz z wnioskami zmierzającymi do ich doskonalenia: **samokorygujący się system normatywny** [Encyklopedia powszechna... 1985, t. III, s. 75 i nast.; Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 28 i nast.; Markiewicz 1991, s. 24; Słownik języka... 1992, t. II, s. 144; Słownik wyrazów... 1991, s. 551].

Metodologia dzielona jest na normatywną oraz opisową (rekonstrukcyjną). Zob. [Ajdukiewicz 1965, s. 174 i nast.; Brzeziński 1999, s. 15 i nast.; Nowak 1985, s. 23 i nast.; Stachak 1997, s. 10 i nast.; Topolski 1984, s. 14]. Uwagi o słabościach metodologicznych nauk o zarządzaniu – zob.: [Krzyżanowski 1999, s. 280-283].

Podejścia metodologiczne systematyzowane są jako **ilościowe** (określane też jako nomotetyczne, powtarzalne, charakterystyczne dla nauk przyrodniczych), **jakościowe** (określane też jako kliniczne, idiograficzne, różnicowe, idiosynkratyczne, morfogeniczne, jednorazowe, niepowtarzalne, charakterystyczne dla nauk społecznych) oraz **kompleksowe** (jakościowo-ilościowe, komplementarne, hybrydowe). Zob. [Ossowski 1983, s. 170-194] (tam też o wypaczeniach podejścia ilościowego w kwanto- czy metrofrenie, jak też faktolatrię/-fagie).

Systematyzując dalej terminologię badawczą, przyjęto, że **metodyka** jest zbiorem dyrektyw mówiących o regułach posługiwania się daną metodą (pod względem zakresu pojęcie to jest węższe od metodologii), a **procedury** badawcze są sposobami zorganizowania procesu pozyskiwania, przetwarzania i integrowania danych ważnych dla określonych problemów badawczych. **Metody** badań są ukierunkowanymi powtarzalnymi środkami i czynnościami (doborem środków odpowiednich do osiągnięcia celu) służącymi do zbierania informacji (w węższym znaczeniu – prowadzącymi do wykonania określonego zadania; w szerszym – całokształt ogólnych założeń badawczych lub sposób ujmowania badanych faktów), **techniki** badań zaś są ich uszczegółowieniem, sposobem wykonywania, konkretyzacją w postaci określonych narzędzi badawczych adekwatnych do eksplorowanego problemu. Zob. [Encyklopedia powszechna... 1985, t. III, s. 75 i nast., 1987, t. IV, s. 453; Kotarbiński 1982, s. 78 i nast.; Mikołajczyk 1997, s. 37-40; Pocztowski, Miś 2000, s. 16 i nast.; Chęłpa 2002, s. 85; Nowak 1985, s. 19 i nast.; Słownik języka... 1992, t. II, s. 144; Słownik wyrazów... 1991, s. 551; Stachak 1997, s. 126-129; Zieleniewski 1981, s. 79]. Uwagi co do procesu badawczego [Kostera 2003, s. 63-66].

mem założeń filozoficznych (tj. podejść metodologicznych i paradygmatów) będących podstawą interpretacji danych empirycznych”. Kierunek badaniom bowiem nadaje teoria, a nie metodologia, która pełni funkcję służebną [Konecki 2000b, s. 18]. Więcej, już na poziomie konkretnych technik, w fazie sondażu, niekiedy przez dotarcie do małej organizacji – badacz wywiera wpływ na badany obiekt. Kształtuje to specyfikę oraz niepowtarzalność postępowania badawczego w naukach społecznych [Ossowski 1983, s. 195-213; Kwiatkowski 2000; Strużyna 1996, s. 109-122]. Badacz winien więc wykorzystywać znajomość reguł metodologicznych, zalet i wad poszczególnych technik – w planowaniu postępowania badawczego i w wyborze odpowiednich metod⁵. „(...) dobrzy badacze nigdy nie tworzą planów badawczych przed rozpoczęciem badań. Rzadko również formułują hipotezy (...) mają operacyjne intuicje (...) czego mogą się spodziewać (...) nie ignorują wyników wcześniejszych badań (...) poszukują interesujących teorii”, które w nowym ujęciu pokazują badane zjawiska [Shively 2001, s. 41].

Trafność i rzetelność badań jakościowych doświadczony badacz uzyskuje przez wiarygodność (badani, np. pracownicy, dokonują weryfikacji/uściśleń), przenośność (badanie uzyskanych interpretacji w innych kontekstach sytuacyjnych), porównywalność i zależność (weryfikacja interpretacji przez innych badaczy), oraz potwierdzalność (zewnątrzni recenzenci – sędziowie kompetentni badają poprawność interpretacji). Zaletami badań jakościowych są: nieinwazyjność (pobieranie danych w naturalnym kontekście sytuacyjnym), elastyczność (możliwość modyfikowania planu badań w zależności od ich rozwoju, by osiągnąć cele badania) oraz całościowość (holistyczne podejście daje dokładną penetrację zjawiska; badanie pogłębione) [Micek, Beźnic; Chełpa 2002, s. 76]. Swoistym przewyżczeniem pewnych ograniczeń nurtu jakościowego jest podejście komplementarno-kompleksowe, polimetodologiczne. Jednak wielość ujęć badanej rzeczywistości generuje dużą liczbę danych, które wymagają selekcji i integracji, wydłuża czas prowadzenia badań i podraża je. Wypracowana metodologia takich złożonych badań została oparta na zasadzie triangulacji (wielości punktów badania/optyk) na poziomach [Konecki 2000b, s. 85 i nast.]:

- uzyskiwanych danych/ich źródeł;
- osób badających (badacz, obserwator, kontroler itd.);
- teorii, tj. użycia wielu perspektyw teoretycznych;
- metodologii, tj. użycia wielu różnorodnych metod i technik badawczych.

Pojęcie **paradygmatu** wprowadził, zastosował w wielu zakresach znaczeniowych i upowszechnił T.S. Kuhn [2001, s. 33 i nast., s. 302-360]. Termin ten pochodzi od greckiego *parádeigma*. Służy m.in. na oznaczenie wzorca, modelu (też: analogii, metafory) [Słownik wyrazów... 1991, s. 637; Krzyżanowski 1999, s. 81], układu odniesienia (używanego w celu uporządkowania obserwacji i rozumowania) [Babbie 2004, s. 56], również w rozumieniu założenia/założeń [Przybyła 2001, s. 355 i nast.].

⁵ Przykładem mogą być badania S. Kwiatkowskiego nad przedsiębiorczością intelektualną [Kwiatkowski 2000, *passim*].

Może więc mieć zakres znaczeniowy wąski (*sensu stricto*, np. doniosłe, powszechnie uznane osiągnięcie naukowe, rozwiązanie problemu) lub szeroki (*sensu largo*, tzn. dotyczyć zmiennego historycznie wymiaru/-ów ogólnofilozoficznego/-ych, tzw. zbioru/matrycy dyscyplinarnej/dziedzinowej danej nauki, zespołu charakterystycznych przekonań, uprzedzeń, przeświadczeń, symbolicznych uogólnień, powszechników, modeli), dotyczący charakteru i struktury pewnych bytów. Bywają one – mniej lub bardziej świadomie – podzielane przez pewne grupy (np. uczonych, menedżerów itd.) i umożliwiają na pewnych etapach rozwoju nauki postęp wiedzy w zakresie badanej rzeczywistości [Kuhn 2001, s. 12, 33 i nast.; Krzyżanowski 1999, s. 16, 52]. Uświadomienie funkcjonowania paradygmatu/-ów występuje w momencie ich odrzucenia/zmiany lub też w sytuacji niemożności wytłumaczenia na bazie dotychczasowych koncepcji mechanizmów funkcjonowania organizacji.

3. Pierwszy poziom rozważań [epistemologiczny(?)⁶]

Nauka jest próbą zrozumienia rzeczywistości, poznania i sformułowania w sposób całościowy i systematyczny warunków determinujących badane zdarzenia w celu wyjaśnienia mechanizmów ich funkcjonowania. Pojęcie „nauki” jest więc odnoszone do:

a) procesu zdobywania wiedzy – badania, założeń, systemu czynności badawczych i rodzajów procesów badawczych,

b) wiedzy naukowej – w sensie rezultatów badań.

Samo więc wybranie obiektu badań/tematu zmienia/narusza zastany porządek i tworzy specyfikę danej dziedziny czy obszaru nauki oraz jej funkcji (deskryptywnej, eksplanacyjnej i prognostycznej). Należy też pamiętać o ewolucji założeń teoriopoznawczych, które przeszły proces przeobrażeń od redukcjonizmu do ujęcia holistyczno-systemowego. Nauki społeczne cechują się interdyscyplinarnością i są wieloparadygmatyczne. Postmodernizm w naukach społecznych wśród swoich założeń wskazuje na relatywizm poznawczy, który jest w swoistej opozycji wobec statystyczno-obiektywnej rzeczywistości nauk przyrodniczych. Naukom o zarządzaniu przypisuje się interdyscyplinarność, wieloparadygmatyczność, złożoność, wieloaspektowość, niski stopień predykcyjności, uwikłanie aksjologiczne, a ich przedmiot badań ma cechy zarówno mierzalne, jak i niemierzalne (jakościowe) [Babbie 2004; s. 316; Brzeziński 2003, s. 15, 33 i nast.; Cempel 2002, s. 8-12; Koziński 2004, s. 101 i nast., 105; Nagel 1970, s. 13; Pabis 1985, s. 12 i nast.; Sztumski 1984, s. 133; Śpiewak 2006, s. 130].

Macierz paradygmatów (odnoszących się m.in. do teorii organizacji) zaproponowana przez M. Kostere⁷ zorientowana jest według dwóch wymiarów: założeń związanych z nauką oraz społeczeństwem. Paradygmat **funkcjonalistyczny** oparty

⁶ Epistemologia: teoria wiedzy naukowej, dyscyplina zajmująca pośrednie miejsce pomiędzy ogólną teorią poznania a naukami szczegółowymi: [Słownik języka... 1992, s. 550].

⁷ M.in. na podstawie prac G. Burrella i G. Morgana: [Burrell, Morgan 1979; Morgan 1984, s. 306-327; Kostera 1996, s. 32-41, 48 i nast., 52-56]. Zob. też [Konecki 2000b, s. 16-23].

Tabela 1. Zbiór postulatów metodologicznych/paradygmatycznych według P. Płoszajskiego

W kierunku nowego paradygmatu	
od	do
redukcjonizmu	morfogenezy
podjęcia mechanicystycznego	analogii holograficznych
uniwersalizmu	relatywizmu
podejścia	
stacynego/równowagi	dynamicznego/nierównowagi
poszukiwania równowagi	deterministycznego chaosu /porządkowania przez fluktuacje
badania wpływu	
elementów na cechy systemu	struktury na cechy systemu
koncepcji wzrostu	
entropii	złożoności
systemu	
względnie otwartego	luźno związanego
strategii	
konkurencji i walki o przetrwanie	współistnienia i kooperacji
systemu informacyjnego	
składającego się z umiejscowionych jednostek	jako struktury rozlokowania zespołów informacji
ewolucji społecznej poprzez naturalną selekcję najlepszych struktur i metod powstających przez przypadkowe mutacje	świadomego zróżnicowania
procesów społecznych opisywanych funkcjami	
ciągłymi	nieciągłymi
analizy zmian	
ilościowych	jakościowych
hierarchii i centralizmu	heterarchii i pluralizmu
badania	
władzy	prawomocności
poszukiwania	
tożsamości jednostek/systemów	harmonii (zbiorowości, cech indywidualnych, systemów)
podejścia	
jednostkowego	transakcyjnego
analiz	
„przedstawiających”/opisów	poszukujących istoty zjawisk (abstrakcyjnych)
wyjaśniania	
analitycznego	metaforycznego
obiekту badania jako przedmiotu	upodmiotowienia relacji badacz – obiekt (<i>action research</i>)
badacza jako	
obserwatora	uczestnika
wiedzy dla	
rozumienia	zmieniania

Źródło: [Płoszajski 1995, s. 19].

jest na założeniu, iż istnieją obiektywnie byty konkretne i realne. Badacz zachowuje dystans wobec badanych zjawisk dzięki zastosowaniu właściwej metody. Nauka zaś winna dążyć do obiektywizmu i unikać wartościowania. Paradygmat **interpretacyjny** (diachroniczny) zawiera założenie, iż rzeczywistość (w tym: społeczna) jest niestabilna i względna, jest intersubiektywnym tworem jej uczestników. Nauka zaś jest – ponieważ nadajemy światu sens i interpretujemy go poprzez język – zbiorem gier językowych tworzonych przez używających danego języka. Paradygmat **strukturalistyczny** zakłada istnienie materialnej rzeczywistości społecznej, którą można zbadać i opisać. Badacz jest realnym więźniem społecznej rzeczywistości i poszukuje sposobów przezwyciężenia ograniczeń i poznania Prawdy. Paradygmat **humanistyczny** zakłada, iż społeczeństwo nie jest konkretnym bytem. Naukowiec więc jest uwięziony w nierealnym świecie i winien demaskować fałszywe pułapki zbiorowej świadomości. W założeniu powyższe paradygmaty nie łączą się, choć jest możliwa synergia ich oddziaływania. G. Morgan wnioskował, iż różne paradygmaty przyczyniają się m.in. do uświadomienia złożoności i niejednoznaczności społecznego zjawiska, jakim jest organizacja.

Zbiór postulatów metodologicznych/paradygmatów określających kierunek zmian w metaparadygmacie nauk o zarządzaniu przedstawił P. Płoszajski (zob. tab. 1) [Płoszajski 1995, s. 3-22]. Badana rzeczywistość odchodzi od stabilnych organizacji hierarchicznych, o wyraźnych podziałach ilościowo-strukturalnych, a zaczyna jawić się jako przestrzeń o złożonych poziomach i relacjach, sieciowo-wirtualna, ciągle przeobrażająca się i kooperująca/wchodząca w nowe transakcje, w której jakościowe, słabe sygnały i ich umiejętność wychwycenia generują wiedzę. Naukowiec przestaje być bezstronnym badaczem, a staje się pracownikiem wiedzy przeobrażającym otoczenie, funkcjonującym w ramach procesu stawania się wolnym profesjonalistą.

Modele paradygmatyzacji zarządzania zaproponował B. Wawrzyniak [1995, s. 208 i nast., 199 i nast.]. Model **A – powielanie**, polega na wykorzystywaniu wzorców (ewentualnie z pewnymi modyfikacjami) wypracowanych przez naukę lub praktykę (m.in. naukowa organizacja pracy, badanie pracy, kierunek techniczno-fizjologiczny itd.). Kwestionowanie dotychczasowych zasad i praktyk (np. zespoły autonomiczne, struktura macierzowa itp.) zawarte jest w ujęciu **B: eksperymentowaniu**. **Uczenie się** i wyciąganie wniosków, by doskonalić procedury, przestrzeń organizacji czy jej strategię – jako szczególny rodzaj innowacji – zawarte jest w modelu **C**. **Stale odnawianie**, doskonalenie organizacji jest zawarte w ujęciu **D**. Prof. B. Wawrzyniak wskazuje, iż zarządzanie jest na rozdrożu, gdyż i w nauce, i w praktyce dominuje paradygmat **A** polegający na **powielaniu**, choć otoczenie organizacji ulega szybkim i daleko idącym przeobrażeniom. Nie jest on jednolity. Badania wskazują, iż można mówić o trzech modelach zarządzania mających swoją specyfikę: europejskim (m.in. orientacja na ludzi, zarządzanie międzynarodową różnorodnością, wewnętrzne negocjacje), amerykańskim (m.in. orientacja na zysk, profesjonalizm, konkurencyjność) i japońskim (m.in. orientacja na długoterminowy wzrost, integracja, konsensus i jakość).

4. Drugi poziom rozważań: wpływ uwarunkowań metodologiczno-paradygmatycznych na funkcję personalną we współczesnej organizacji

Ewolucja funkcji personalnej, którą można zaobserwować w przedsiębiorstwach na przełomie XX i XXI wieku (zob. tab. 2), zawiera szereg charakterystycznych wątków związanych ze zmianą paradygmatów zarządzania [Antczak 2001, s. 10]. Podejście nurtu strukturalno-funkcjonalistycznego zakładające, iż można ustalić parametry najlepszej (tj. dostosowanej m.in. do wielu zmiennych otoczenia) struktury przestrzeni organizacji hierarchicznej [Łucewicz 1999, s. 19, 43-47], wskutek dalszych badań i działalności menedżerów zrewidowano. Możliwe bowiem okazało się generowanie czy to struktur składających się z eklektycznie dobranych fragmentów, czy też przestrzeni sieciowych oraz wirtualnych. Oznaczało to m.in., iż wiele procedur/procesów jest porządkowanych na wielu różnych poziomach według kryteriów problemowo-operacyjnych. Wzrosła rola wiedzy/profesjonalizacji i podmiotowości/przedsiębiorczości pracownika. Wiedza (w tym: wiedza niejawna = paradygmat funkcjonowania danej organizacji) staje się istotnym źródłem władzy czy też podstawą bycia przywódcą/liderem grupy zadaniowej. Maleje tzw. dystans władzy. Rośnie znaczenie działań strategicznych, komunikowania, kultury organizacyjnej i etyki.

Systematyzując zmienne (grupy zmiennych – szerzej: układy relacji pomiędzy zmiennymi, które tworzą **charakterystyki** badanej struktury) tworzące nowy paradygmat nauk o zarządzaniu, należy m.in. wskazać na to, że:

- przestrzeń organizacyjna może przybierać strukturę globalnej wielopoziomowej sieci z licznymi elementami wirtualnymi, wieloma różnorodnymi koordynatorami regionalno-produktowymi na wielu szczeblach, co nie przesądza o wewnętrznej strukturze elementu lokalnego, dostosowanego do warunków, w jakich funkcjonuje [Antczak 2005a, s. 83-95];
- procesy globalizacji, oznaczające, iż dana organizacja/jej fragmenty struktury o różnej proveniencji prawnowłaścicielskiej (ewentualna metafora organizacyjna: skoordynowane zachowanie ryb w ławicy), respektując wytyczoną strategię działania, z jednej strony zachowują operacyjno-kosztową samodzielność, a z drugiej korzystają ze wsparcia/przewag dużego przedsiębiorstwa; organizacja balansuje na granicy stabilnej nierównowagi (oscyluje na kontinuum pomiędzy porządkiem/stabilnością a chaosem/nierównowagą); działając może eksploatować rynkowe nisze na wielu poziomach: lokalnym, regionu/-ów (w obrębie jednego/kilku krajów), całego kraju, wielo-/ponadnarodowym, w skali całego globu;
- rośnie znaczenie słabych, miękkich sygnałów/oddziaływań, bez których funkcjonowanie złożonych struktur staje się niemożliwe: szeroko rozumianego komunikowania (wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem; na znaczenie tej zmiennej można wskazać to, iż przedsiębiorstwo wirtualne bez komunikowania praktycznie nie istnieje), zaufania, systemów/łańcuchów wartości, etyki (należy

tu wskazać komplementarny proces, w ramach którego pracownik ma być podmiotem, a także na powszechne stosowanie wobec niego manipulacji, w tym także: manipulacji wielopoziomowych), wiedzy, umiejętności zbiorowego uczenia się organizacji, jednoczesnego dzielenia się jej pewnymi fragmentami, a zachowywania innych tylko dla siebie (wiedza niejawna; zmienna kapitału wiedzy, z jednej strony, odgrywa coraz większą rolę w budowaniu przewagi organizacji, a z drugiej strony ciągle istnieją poważne trudności w jej mierzeniu), kultury organizacyjnej (wielu menedżerów i specjalistów jednocześnie funkcjonuje przynajmniej w dwóch kulturach organizacyjnych – lokalnej oraz sieciowej).

Tabela 2. Tendencje w ewolucji funkcji personalnej/zarządzania kadrami w Polsce od lat 80. ubiegłego wieku do początku XXI wieku

Elementy	Ewolucja	
	od:	do:
1	2	3
Otoczenie organizacji	względnie stabilne , zagęszczające się, o słabej konkurencji	gęste, turbulentne, zmiennie , o ostrej konkurencji , procesy gospodarcze przekraczają granice państw: globalizacja
Funkcjonuje w strukturach o dystansie między przełożonym a podwładnym	hierarchicznych , zbiurokratyzowanych, racjonalizujących, ekonomizujących, o dużym dystansie władzy	heterarchicznych , wyszczuplonych, spłaszczonych, elastycznych, sieciowych i wirtualnych (telepraca, elastyczne modele zatrudnienia), samouczących się (zarządzanie wiedzą, talentami), stosujących outsourcing , o malejącym dystansie władzy
Znaczenie FP; jej ujęcie i orientacja, realizacja jej zmierza do:	ograniczone; cząstkowe ; brak koordynacji i oglądu całości; operacyjna lub operacyjno-taktyczna	procesowe, holistyczne, całościowo- systemowe ; rosnące, jakościowo nowe znaczenie; strategiczna, tworzące kapitał wiedzy/ludzki/intelektualny , służące wdrażaniu idei organizacji uczącej się, również w wymiarze trans-(wielo-, ponad-) narodowym
Relacja FP do innych obszarów zarządzania	względna izolacja , nikła współpraca i współprzyczynianie się do osiągnięcia celów	rosnące, usługowe, pełniej zintegrowane i służebne wobec celów organizacji, synergiczne zorientowanie na strategię przedsiębiorstwa i generowanie wiedzy (organizacja ucząca się)
Liczba narzędzi (też: informatycznych) wspomagających realizację FP	mała , o niewielkiej przydatności	dynamicznie rosnąca ich liczba i przydatność będąca podchorą poziomem informatyzacji i wirtualizacji FP , przywracającą relację między pracą (jej wynikami, osiągnięciem celów organizacji) a wynagrodzeniem
Podejście instytucjonalne podmiotów do FP; nacisk położony na; jej realizacja przez:	statyczne, pasywne, biurokratyczne ; nacisk na pracę administracyjną; realizacja przez: menedżerów personalnych sztabowych i liniowych	bardziej dynamiczne, aktywne ; nacisk na pracę z ludźmi/zespołami; rozproszona realizacja przez: menedżerów sztabowych i liniowych (wspieranych przez centrum usług wspólnych), zespoły zadaniowe/pracowników, zewnętrzne podmioty (wirtualizacja części subfunkcji, pozostałe są centralizowane lub delegowane , poddane outsourcingowi itp.), a pracownicy partycypują w ich realizacji: samoobsługa

1	2	3
Rola pracownika; jego postrzeganie; o kulturze organizacyjnej	niewielka (metafora: niewiele znaczące kółko w organizacji); jako koszt ; lokalna kultura organizacyjna	rosnąca, podmiotowa (w wyznaczonych przedziałach/zakresach – funkcjonuje tzw. zjawisko człowieka organizacji), z celowym uzależnieniem/powiązaniem jego interesu z interesem organizacji; upowszechnianie tzw. elastycznego modelu zatrudnienia wskazuje na istotne znaczenie kwalifikacji pracownika; jako kapitał (wartość dodana, inwestycja) dająca konkurencyjną przewagę; kultura organizacyjna złożona, wielopoziomowa, z przenikaniem (fuzją) wielu wartości różnych społeczeństw
Rola menedżera	istotna rola personalnych menedżerów sztabowych, nikła menedżerów liniowych	rosnąca rola menedżerów liniowych oraz liderów i samych pracowników (ewentualnie wspieranych teleinformatycznie przez tzw. zewnętrzne działy kadr lub ociążanych przez zlecenie na zewnątrz – <i>outsourcing</i>), którzy zajmują się subfunkcjami związanymi z bieżącym zarządzaniem, w tendencji zaś – malejąca menedżerów personalnych, którzy coraz częściej zajmują się działaniami strategicznymi , pogłębiająca się specjalizacja i profesjonalizacja
Metauwarunkowanie aksjologiczno-etyczne FP	zawłaszczanie, wyzysk, przedmiotowe , manipulacyjne	wyzysk przy społecznie rosnącym znaczeniu wartości i norm etycznych , ich instytucjonalizacji w grupach/warstwach w postaci kodeksów zawodowych, uświadamianie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz społecznego partnerstwa biznesu ; wielopoziomowo (pracownik współdecyduje, jest podmiotem w wyznaczonym przedziale)-manipulacyjne, programy równowagi praca–życie

Źródło (zreinterretowane): [Antczak 2005a, s. 104; Listwan 2006, s. 11].

5. Zakończenie

Analiza mechanizmów generowania wiedzy wskazuje, że proces jej zdobywania jest złożony, wieloetapowy, spiralno-cykliczny, a penetracja zagadnień często ma charakter sekwencyjno-symultanicznej eksploracji. Takie podejście tworzy m.in. tzw. twórczy bałagan i powoduje nadmiar informacji (nadmiarowość), które później należy usystematyzować [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 73-126; Nonaka, Takeuchi 2000, s. 79-194]. Otaczająca nas rzeczywistość w swojej różnorodności nieraz wyprzedza dominujące później idee czy koncepcje. Ale właśnie one umożliwiają zrozumienie i kształtowanie powstającej nowej rzeczywistości. Można więc mówić o wielorakim wpływie wyników badań na wiedzę (np. wychodząc od teoriopoznawczego łańcucha: fakty \Rightarrow teoria \Rightarrow przewidywanie \Rightarrow fakty) [Brzeziński 2003, s. 34; Wójcicki 1974, s. 10] na poziomie metodologiczno-metodyczno-narzędziowym i tworzeniu wielokrotnie złożonych relacji w postaci **paradygmatu kolejnych przybliżeń**: doświadczenie \Rightarrow jego teoretyczne uogólnienie \Rightarrow konfrontacja z dominującymi aktualnie zasadami \Rightarrow tworzenie nowych zasad \Rightarrow nowa interpretacja i weryfikacja doświadczenia \Rightarrow nowe systemowe uogólnienie.

Problemom związanym ze zjawiskiem rosnącej złożoności otoczenia – przeobrażająca się organizacja przeciwstawia przestrzeń o, pozornie, uproszczonej struk-

turze, albowiem relacje scalające jej elementy są wysoce złożone i wysublimowane. Działanie/zachowanie zarówno menedżera, jak i pracowników, w takiej przestrzeni organizacyjnej, wymaga wielu nowych i wysokich kwalifikacji oraz zdefiniowania/nowego odczytania reguł funkcjonowania. Ponowne sformułowanie paradygmatów zarządzania przekłada się m.in. na zachowania (znajdujące m.in. wyraz w kulturze organizacyjnej) przedsiębiorcze, przewodzenie czy autorytet – w swojej istocie oparte na niematerialnych wartościach/systemach wartości. Menedżer może więc: a) pamiętając, że sam jest częścią systemu i winien się zmieniać; b) dysponując narzędziami na kontinuum pomiędzy podejściem instrumentalnym/przedmiotowym a humanistycznym/podmiotowym, tak operować relacjami, by w danych warunkach funkcjonować w przedziale względnej równowagi (choćby osiągając cele przedsiębiorstwa, np. jego rozwój, zysk, a jednocześnie inwestując w pracowników czy stwarzając im stabilne warunki funkcjonowania).

Literatura

- Ajdukiewicz K., *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1965.
- Andersen Business Consulting, *Trendy HR w Polsce w 2006 r. Raport z projektu badawczego*.
- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, „Monografie i Opracowania” nr 162, AE, Wrocław 2005a.
- Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Antykwa, Warszawa 2004.
- Antczak Z., Listwan T., *Trendy rozwoju funkcji personalnej w organizacjach funkcjonujących w Polsce* (referat wygłoszony na konferencji – III Ogólnopolskim Zjeździe Katedr zajmujących się ZZL, zorganizowanym przez Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedrę Pracy i Polityki Społecznej prof. S. Borkowskiej w dniach od 19 do 21 września 2007 r. w Łodzi pt.: *Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość ZZL. Nauka i dydaktyka*).
- Antczak Z., *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. HRM” 2005 nr 5.
- Antczak Z., *Wyniki badań własnych nad realizacją funkcji personalnej w firmach o zaawansowanych technologiach* (materiały niepublikowane), Wrocław 2001.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
- Borkowska S., *Partnerstwo społeczne w budowaniu kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006a.
- Borkowska S. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Teraźniejszość i przeszłość. Ku doskonałości HRM*, IPISS, Warszawa 2006b.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 2003.
- Cempel C., *Nowoczesne zagadnienia metodologii i filozofii badań (wybrane zagadnienia dla studiów doktoranckich i podyplomowych)*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2002.
- Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Monografie i Opracowania” nr 155, AE, Wrocław 2003.
- Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian* (powielony tekst dysertacji), Wrocław 2002.
- Dobrzyński M., *Czy funkcja kadrowa przetrwa w nowych formach zarządzania firmą?*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu*, AE, Wrocław 2003.
- Encyklopedia powszechna PWN*, PWN, Warszawa 1985, t. III, t. IV.

- Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk, Poznań 2001.
- Gableta M., Bodak A., Bilińska M., *Przesłanki i perspektywy zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, AE, Wrocław 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Organizacja inteligentna – ucząca się i samorealizująca*, [w:] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000a.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000b.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- Gruszczynska-Malec G., Strużyna J., *Modele zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach na tle tendencji światowych*, [w:] C. Sikorski (red.), *Zarządzanie kadrami jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Kaźmierczak A., Sowińska-Bonder K., *2007 HRM Trends in Poland: Current State and Development Plans of the HR Function in Poland*, „HRM. Human Resource Management” 2006 nr 6.
- Konecki K., *Studia metodologiczne z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2000a.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000b.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
- Koziński J., *Idiograficzne i nomotetyczne podejście do badania i projektowania strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego*, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2004.
- Król H., *Czynnik ludzki w organizacji*, [w:] H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2002.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2005.
- Krupski R., *Zarządzanie kadrami na krawędzi chaosu* [w:] Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu*, AE, Wrocław 2003.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wyd. Fundacji Aletheia, Warszawa 2001.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. „Kadry”, Wrocław 1995.
- Listwan T., *Praktyka zarządzania kadrami przedsiębiorstw w okresie transformacji ustrojowej w Polsce*, [w:] *Dylematy transformacji społecznej w Polsce*, materiał powielony, Wrocław 2005.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (wyd. 3), C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1999 nr 1-2.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w transformacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000.
- Ludwiczynski A., *ZZL – postęp, zastój, regres?*, „Personel” 2003 nr 13-14, 15-16.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, AE, Wrocław 1999.
- Makowski K., *Marketing personalny – logistyka personalna (nowe trendy ZZL)*, [w:] A. Poczrowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, OE, Kraków 2005.
- Markiewicz W., *Wprowadzenie do socjologii*, [w:] Z. Krawczyk, W. Morawski (red.), *Socjologia. Problemy podstawowe*, PWN, Warszawa 1991.
- Micek D., Beźnic S., *Jakościowe badania marketingowe*, www.cem.pl/artyk002.html.

- Mikołajczyk Z., Stolarska M., *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, AE, Wrocław 2000.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1997.
- Nagel E., *Struktura nauki*, PWN, Warszawa 1970.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
- Ossowski S., *O osobliwościach nauk społecznych*, PWN, Warszawa 1983.
- Pabis S., *Metodologia i metody nauk empirycznych*, PWN, Warszawa 1985.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- Pijawska L., *Ośrodki ocen w czasach recesji*, „Personel” 2003 nr 15-16.
- Płoszajski P., *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, „Organizacja i Kierowanie” 1995 nr 3.
- Pocztowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, OE, Kraków 2005.
- Pocztowski A., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] A. Szałkowski, A. Piechnik-Kurdziel (red.), *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, AE, Kraków 1995.
- Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE, Kraków 1993.
- Pocztowski A., Urbaniak B., *Trends in Human Resource Management (Poland)*, „HRM. Human Resource Management” 2006 nr 6.
- 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.
- Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, AE, Kraków 2000.
- Przybyła M., *Teorie i nurty w nauce o zarządzaniu*, [w:] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, AE, Wrocław 2001.
- Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami*, Poltext, Warszawa 2001.
- Sajkiewicz A., *Zarządzanie personelem w organizacji uczącej się*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu*, AE, Wrocław 2000.
- Shively W.P., *Sztuka prowadzenia badań politycznych*, Wyd. Zysk, Poznań 2001.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1992, t. I, II.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1991.
- Stachak S., *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Wyd. KiW, Warszawa 1997.
- Stalewski T., *Human Resource Management jako sposób realizacji funkcji personalnej w organizacji*, [w:] T. Stalewski, E. Chlebicka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
- Stolarska M., *Zarządzanie karierą zawodową w polskich przedsiębiorstwach – sukces czy porażka (wyniki badań ankietowych)*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, AE, Wrocław 2003.
- Strużyna J., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice 1996.
- Strużyna J., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach – problemy metodologiczne*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2005.
- Szambelańczyk J., *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] A. Szałkowski, A. Piechnik-Kurdziel (red.), *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, AE, Kraków 1995.

- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa 1984.
- Śpiewak P. (red.), *Klasyczne teorie socjologiczne. Wybór tekstów*, PWN, Warszawa 2006.
- Topolski J., *Metodologia historii*, PWN, Warszawa 1984.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Standardy zarządzania pracownikami wyznaczane w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Ku doskonałości HRM*, IPiSS, Warszawa 2006.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi: kreowanie nowoczesności. Raport 2006*, IPiSS, Warszawa 2006.
- Wawrzyniak B., *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] A. Ludwiczynski (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Wyd. PFPK, Warszawa 1999a.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999b.
- Wójcicki R., *Metodologia formalna nauk empirycznych*, Ossolineum, Wrocław 1974.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

PERSONNEL FUNCTION (HUMAN CAPITAL, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT) IN THE MANAGEMENT SCIENCE ON THE METHODOLOGICAL-PARADIGMATIC CONDITIONS IN SOCIAL SCIENCE

Summary

The results presented in the paper come from the autor's scientific diagnosis of the influence the methodological-paradigms conditioned by personnel function (HC, Human Capital; HRM, Human Resources Management) in enterprises functioning in Polish conditions.

Zbigniew Antczak – dr hab., prof. UE w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.