

Zbigniew Antczak

W STRONĘ WIRTUALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE (ZARYS PROCESU)

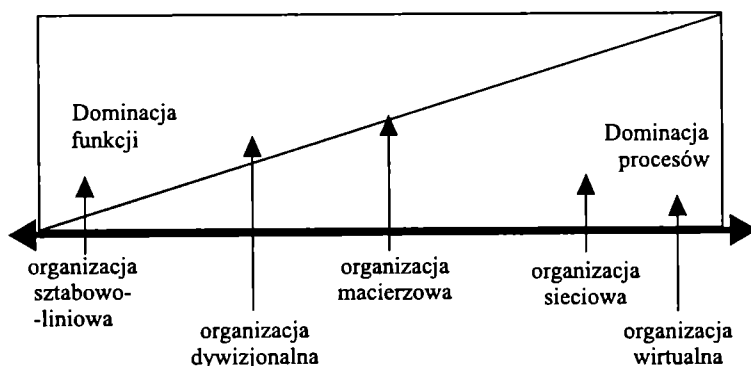
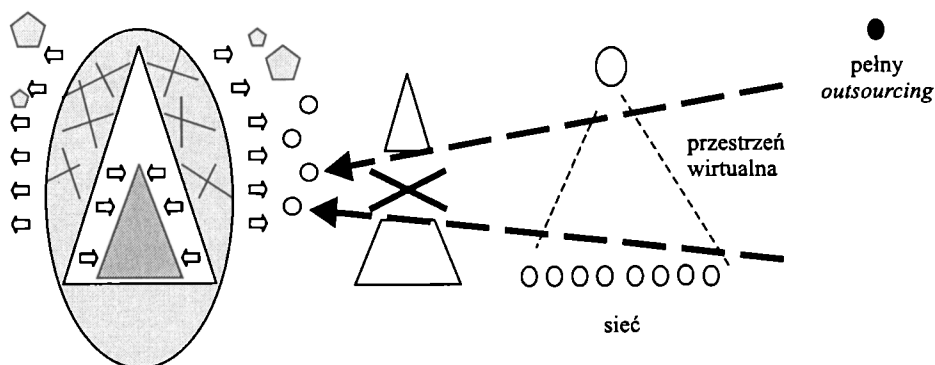
W literaturze i podczas dyskusji na konferencjach pojawiają się opinie i głosy, że postępująca dekompozycja tradycyjnej, hierarchicznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wywołuje tendencję do zanikania funkcji personalnej, przynajmniej w jej tradycyjnym kształcie [Dobrzyński 2003, s. 34 i nast.]. Badania potwierdzają, że jeśli nie w całości, to w wielu elementach funkcja personalna nie jest – przynajmniej w części przedsiębiorstw – realizowana [Antczak 2000, s. 82-93; 2001a, s. 1-8; Antczak, Gałwa 2001, s. 22-31]. Nie występuje jednak zjawisko całkowitego jej zaniku. Jej realizacja nadal jest skupiona wokół pewnego obszaru. Celem artykułu jest więc przedstawienie jej zarysu przeobrażeń (zbadanego w trakcie eksploracji w latach 1998-2003 przeprowadzonej na ok. 20 organizacjach) w powiązaniu ze zmianami w przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przyjąłem, że **funkcja personalna** (FP) to całokształt działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników¹.

Wirtualizacja² **funkcji personalnej** związana jest z przeobrażeniami przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa (zob. [Antczak 2004, s. 87-90]). Tradycyjne zależności pionowe, hierarchiczne zostają zastąpione poziomymi działaniami zespołowymi w elastycznych, sieciowych strukturach. Towarzyszy temu decentralizacja władzy, poszerzanie specjalizacji jednostek organizacyjnych, generowanie i współistnienie wielu mechanizmów koordynacji, informatyzacja systemów informacyjnych organizacji, wzrost elastyczności struktur organizacyjnych i szyb-

¹ [Antczak 2005, s. 10, 17 i nast.]. Określenie „realizacja funkcji personalnej (RFP)” ma na celu zaakcentowanie aspektu wykonawczego.

² Czyli zastąpienie istotnej części pracowników i wykonywanej przez nich pracy programami komputerowymi, telefonią i komputerami przenośnymi oraz strukturą informatyczno-techniczną (w tym internetem, intranetami itd.) zapewniającymi utrzymanie relacji czy szeroką wymianę informacji itd., przy jednoczesnej redukcji między ludźmi bezpośrednich kontaktów typu *face-to-face*.

kości reakcji na zmiany w otoczeniu, upodmiotowienie szerebła wykonawczego (EMP, *empowerment*)³, czego informatycznym wyrazem jest dynamiczny rozwój systemów klasy *workflow*. Te „przepływ-y zadania/pracy” umożliwiają „automatyzację procesu (...) [zarządzania – A. Z.] w całości lub w części, w trakcie której dokumenty, informacje i zadania są przenoszone od jednego uczestnika do innych dla wykonania działania zgodnie ze zbiorem sformułowanych zasad” [Martyniak 2002, s. 114]. Takie przeobrażenia prowadzą m.in. do wzrostu znaczenia kwalifikacji potrzebnych menedżerowi w zarządzaniu zmiennymi w swojej strukturze zespołami zadaniowymi (projektowymi, pracowniczymi). Podstawowym problemem jest zapewnienie takiego składu osobowego, by pracownicy (jako zespół) posiadali kwalifikacje niezbędne do osiągnięcia celu (realizacji zadania). Powoduje to, zwłaszcza w dłuższych okresach, nacisk na działania związane z rozwojem kadr



Rys. 1. Wnikanie przestrzeni wirtualnej do struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

³ Upodmiotowienie szerebła wykonawczego dodatkowo skracza czas jego reakcji na zakłócenia i sprzyja wzrostowi poziomu kwalifikacji – zob.: [Armstrong 1993, s. 387].

(szkoleniami) oraz ze staranniejszym doбором menedżerów, by byli w stanie pełnić role liderów-ekspertów. Rozwój technostruktury organizacji zapewnia informacyjne wsparcie i umożliwia sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Wskutek wnikania w struktury organizacyjne przedsiębiorstwa przestrzeni pozbawionej tradycyjnych nośników, czyli przestrzeni wirtualnej, następuje m.in. wirtualizacja funkcji personalnej (e-HRM)⁴. Oznacza ona budowanie – na bazie podzielanych systemów wartości – więzi (także elektronicznych) między menedżerami liniowymi/liderami grup zadaniowych i menedżerami sztabowymi/centralnymi w celu przepływu informacji i koordynowania współpracy związanej z realizacją funkcji personalnej (zob. [Partyka 2004, s. 28 i nast.]. Znajduje ona wiele odmienionych rozwiązań, zwłaszcza w sferach rekrutacji, szkolenia, wynagradzania czy kultury organizacyjnej. Informatyczne systemy zarządzania kadrami (HRMS – *human resource management systems*)⁵ pozwalają na integrację zarządzania bazami danych związanych z funkcją personalną, oceną pracowników (np. *MS Review Microsoft*), prowadzenie *call-center* dla pracowników w podobnej formie jak dla klientów (systemy ERM – *employee relationship management*), dostęp pracowników i menedżerów do informacji zawartych w intranecie poprzez przeglądarkę internetową (ESS – *employee self-service*, MSS – *manager self-service*) oraz szkolenia elektroniczne (*e-learning*).

W wielu przedsiębiorstwach np. program *Personel* czy SAP-HR przejął istotną część zadań administracyjno-kontrolnych. Od menedżera liniowego – lidera grupy zadaniowej – wymaga się terminowego wypełnienia pewnej liczby dokumentów (w wersji elektronicznej) oraz bieżącej współpracy z podwładnymi. W przedsiębiorstwach informatycznych trwają prace nad modułami programów pozwalającymi na np. budżetowanie działalności personalnej, controlling kosztów kadrowych, rachunek kosztów w relacji nakłady–wyniki, wymiarowanie usług w rachunku ciągłym, przeliczenia opłacalności działalności własnej komórki personalnej wobec ewentualnego ich zakupu i lepsze dostosowywanie działalności kadro-

⁴ W pewnym tylko przybliżeniu FP = HRM, *human resources management*, gdyż pierwsze pojęcie jest szersze, a drugie jest jedną z form realizacji funkcji personalnej; e-HRM jest elektroniczną, zwirtualizowaną (zob. przyp. 2) wersją zarządzania zasobami ludzkimi (HRM = ZZL) [Antczak 2001, s. 10; Bodak, Cierniak 2001, s. 18; Kilijański 2001; Kuczyński 2003, s. 25-28; Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002, s. 53-72, 106-118; Śliwa 2000, s. 333-336].

⁵ Obecnie dostępne są m.in. następujące programy kadrowe (lub z taką funkcją/subfunkcją): Oracle HRMS (producent: Oracle), mySAP HR (SAP), oceny okresowe, organizacja szkoleń (ComArch CDN), Inspektor Danych Osobowych IDO (Unisoft), delegacje (IFS Poland), Personel, HR Analyzer, eUropey (TETA), internetowy system obsługi rekrutacji SOR, system rejestracji czasu pracy ARGUS (TPG), eKadry, Kadry i Place (PROBIT), SYMFONIA Kadry i Place (Matrix.pl), Koma e-HR (KOMA), Baan HR (DST), System IPS (P-Soft Polska), SIMPLE-PERSONEL V (SIMPLE), Expert, Multi-Rater Feedback System (SHL), EXTENDED DISC® PROFESSIONAL SYSTEM (Extended Disc), Alt-ProSelect, WIS (Alta), Thomas Key Version 2.1.7.2 (SLG Thomas International Poland), HRB (Hogart), PasCOM SZKOLENIA C/S, SPIN – ARS/400 HR (Spin). Zob.: strony internetowe: probit.wroc.pl; comarch.pl; argus.tpg.pl; teta.com.pl; sor.tpg.pl; kadry.info.pl; unisoft.com.pl; ifs.com.pl oraz [Oprogramowanie HRM... 2004, s. 30-44].

wej do strategii przedsiębiorstwa. Powstają też moduły pozwalające na w miarę pełne zbilansowanie zapotrzebowania kadrowo-kwalifikacyjnego przy aktualnej strukturze organizacyjnej. Takie informatyczno-elektroniczne wsparcie podnosi i standaryzuje pewne fragmenty realizacji funkcji personalnej, nadal jednak – w przypadku dobrych liderów-menedżerów personalnych – powstająca wartość dodana jest większa niż w przypadku stosowania e-HRM.

W części przedsiębiorstw, by odciążyć nieliczne pod względem osobowym komórki kadrowe, pracownicy dysponują tzw. kioskami informatycznymi. Magnetyczna karta identyfikacyjna, m.in. służąca do pomiaru czasu pracy, poruszania się po terenie organizacji itd., pozwala wejść do sieci komputerowej i, po zidentyfikowaniu stopnia dostępu do danych, uzyskać wgląd we własne dane dotyczące np. wynagrodzenia, urlopu, czasu pracy itp. oraz wystawić związane z tym dokumenty (np. zaświadczenia o wysokości zarobków w celu przedłożenia w banku). Rozwój narzędzi/programów klasy zrównoważonej karty wyników (BSC – *balanced scorecard*) powoduje, że w wymiarze strategicznym realizacja funkcji personalnej jest coraz pełniej integrowana z innymi obszarami działań menedżerskich.

Tabela 1. Wymiary wirtualizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie

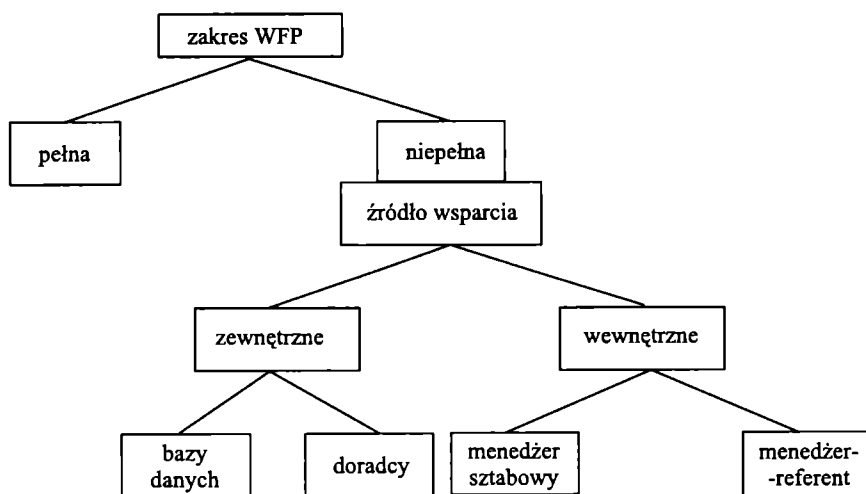
Wymiar	Opis
Rdzeń kwalifikacji	wirtualna organizacja bazuje na synergicznej kombinacji kluczowych kwalifikacji; poszczególne jednostki wnoszą do organizacji jako całości uzupełniające się kwalifikacje i wykorzystują je przy minimalnych nakładach elastycznego i interaktywnego gospodarowania zmiennymi, w tym: kapitałem intelektualnym i ludzkim
Miękka integracja	rozcłonkowanie przedsiębiorstwa i tworzenie rdzenia kwalifikacji generuje nowe problemy, takie jak np. identyfikacja potencjalnych kadr, osłabienie motywacji, luki w kwalifikacjach, osłabienie kontroli; środkami zaradczymi mogą być miękkie narzędzia, takie jak: decentralizacja czy zwiększenie autonomii zespołów/lokalnych jednostek połączona z podnoszeniem kwalifikacji
Wirtualne wsparcie	technostruktura (komputeryzacja, internet, intranet, wydzielone sieci i ich kombinacje, telefonia przenośna i inne różnorodne media) komunikacyjna zapewnia wsparcie w realizacji sąsiednich wymiarów i przepływ informacji niezbędny do funkcjonowania organizacji

Źródło: na podstawie [Sajkiewicz 2001, s. 38 i nast.].

Strukturyzacja wirtualizacji funkcji personalnej pozwala wyróżnić jej trzy wymiary: związany z rdzeniem kwalifikacji, miękką integracją (i jej poziomy) oraz wsparciem (i jego formy; zob. tab. 1) [Sajkiewicz 2001, s. 33 i nast.; 2000, s. 285 i nast.]. Systematyzacji można też dokonać, przyjmując kryterium zakresu i źródła wsparcia (zob. rys. 2).

Przy pełnej wirtualizacji – gdy w przedsiębiorstwie nie ma komórki zajmującej się kwestiami funkcji personalnej – menedżer zespołu (liniowy) dysponuje w zasadzie wirtualnym wsparciem w postaci programów komputerowych typu „Personel” czy SAP-HR. Ewentualnie może też na własną rękę szukać wiedzy w internecie, specjalistycznych poradnikach lub u osób/przedsiębiorstw zajmujących się tą pro-

blematyką. W przypadku niepełnej wirtualizacji w przedsiębiorstwie (rozwiązanie instytucjonalne) źródła wsparcia mogą być usytuowane na zewnątrz (outsourcing funkcji personalnej; konsultant lub organizacja doradcza służy swoją wiedzą w ramach kontaktów np. poprzez sieć lub telefonicznie) oraz wewnątrz. W ostatnim przypadku wsparcia udziela przełożony bądź menedżer sztabowy, ewentualnie menedżer-referent monitorujący/nadzorujący sprawy kadrowe danego zespołu. Kontakty mają charakter pisemny (np. e-maile poprzez internet lub w ramach sieci wewnętrznej) lub mówiony (rozmowa telefoniczna). Cechą charakterystyczną wirtualizacji jest więc istotne eliminowanie bezpośrednich kontaktów typu *face to face*.



Rys. 2. Wirtualizacja funkcji personalnej (WFP) w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze funkcji personalnej wirtualizacja przejawia się m.in. poprzez [Krupski 2003, s. 24 i nast.]:

- rozmywanie granic przedsiębiorstwa związane z zatrudnianiem pracowników pracujących równolegle w innych organizacjach i w ten sposób wnoszących nowe wartości;
- korzystanie z usług agencji pracy czasowej (*leasing* pracowników, *temp-service*);
- stworzenie unii personalnej wśród zarządów różnych przedsiębiorstw;
- generowanie systemów wiedzy będących podstawą organizacji inteligentnej;
- symulowanie procesów kadrowych i ich skutków w przestrzeniach komputerów.

Przeobrażenia w funkcji personalnej w organizacjach są wielozakresowe i złożone. Jej realizacja jest skupiona wokół pewnego obszaru, przy jednoczesnym

delegowaniu, pozbywaniu, a nawet całkowitym zaniku pewnych (najczęściej powstałych w fazie społeczeństwa przemysłowego) elementów funkcji personalnej. Wybrane jej fragmenty są wyznaczone przez przepisy prawa. Pozostała jej część jest określana – coraz częściej w ramach elastycznego modelu zatrudnienia – przez potrzebę zachowania strategicznych kwalifikacji w przedsiębiorstwie. Przekroczenie tej granicy i np. przeobrażenie przedsiębiorstwa w strukturę sieciowo-wirtualną nadaje funkcji personalnej w istotnej jej części charakter wirtualny oraz przerzuca jej realizację na podmioty uczestniczące w sieci, tj. przedsiębiorstwa usługowe czy pojedynczych specjalistów. Być może, ze względu na istniejące uwarunkowania gospodarcze i tendencje do przeobrażeń, będą one dalej ją redukować. Będzie to niosło i dla pracowników, i dla społeczeństwa, w którym relacja podaży i popytu kwalifikacji jest zaburzona, wiele negatywnych konsekwencji.

Literatura

- Antczak Z., Galwa S., *Transformacje firmy usługowej w polskich warunkach. Refleksje i wnioski*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacje przedsiębiorstw. Problemy. Metody. Efekty*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 916, t. 1, AE, Wrocław 2001.
- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1058, AE, Wrocław 2005.
- Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Antykwa, Warszawa 2004.
- Antczak Z., *Przeobrażenia organizacyjne a funkcja personalna w firmach usługowych*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 871, AE, Wrocław 2000.
- Antczak Z., *Sieciowo-wirtualne uwarunkowania realizacji funkcji personalnej w firmach wysokiej technologii*, [w:] *Wyzwania praktyki i teorii zarządzania w XXI wieku*, red. J. Lewandowski, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001a.
- Antczak Z., *Wyniki badań własnych nad realizacją funkcji personalnej w firmach o zaawansowanych technologiach*, Wrocław 2001 (materiały niepublikowane).
- Armstrong M., *A Handbook of Management Techniques*, Kogan Page, London 1993.
- Bodak A., Cierniak A., *Krócej czy lepiej? „Personel”* 2001, nr 4.
- Dobrzyński M., *Czy funkcja kadrowa przetrwa w nowych formach zarządzania firmą?*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 969, AE, Wrocław 2003.
- Gableta M., Bodak A., Bilińska M., *Przestanki i perspektywy zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 851, AE, Wrocław 2000.
- Jakubów L., *Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2000.
- Kilijański W. (dyrektor przedsiębiorstwa „Teta”), wypowiedź z dnia 25 maja 2001 r. na forum Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu podczas prezentacji programu „Personel”.
- Krupski R., *Zarządzanie kadrami na krawędzi chaosu*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 969, AE, Wrocław 2003.
- Kuczyński K., *E-HRM, czyli rozwiązania informatyczne dla działów personalnych*, „Personel” 2003, nr 8.

- Lichtarski J., *Związki teorii i praktyki w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 11.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1995, nr 1-2.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w transformacji*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 871, AE, Wrocław 2000.
- Ludwiczynski A., *ZZL – postęp, zastój, regres?*, „Personel” 2003, nr 13-14, 2003, nr 15-16.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, AE, Kraków 2002.
- Mikołajczyk Z., Stolarska M., *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 871, AE, Wrocław 2000.
- Nosal C.S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. PSB, Kraków 1997.
- Oprogramowanie HRM – praktyczna pomoc dla działów personalnych. Programy wspomagające zarządzanie kadrami według informacji producentów i w opinii użytkowników*, red. H. Guryn, P. Berłowski, S. Wach, „Personel” 2004, nr 5.
- Partyka P., *Informatyzacja – zadanie z niejednym rozwiązaniem. Kryteria wyboru i sposoby zastosowania oprogramowania dla działów personalnych*, „Personel” 2004, nr 5.
- Pocztowski A., *Jak realizować funkcję personalną w przedsiębiorstwie?* (referat powielony na Ogólnopolską Konferencję Naukową „Menedżer personalny I dekady XXI wieku”, Łódź 24-25 października 2000 r.).
- Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., *Nowe metody pracy z ludźmi*, Poltext, Warszawa 2002.
- Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrukcje polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001.
- Sajkiewicz A., *Zarządzanie personelem w organizacji uczącej się*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 879, AE, Wrocław 2000.
- Stolarska M., *Zarządzanie karierą zawodową w polskich przedsiębiorstwach – sukces czy porażka (wyniki badań ankietowych)*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 969, AE, Wrocław 2003.
- Szambelańczyk J., *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, [w:] *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, red. A. Szalkowski, A. Piechnik-Kurdział, AE, Kraków 1995.
- Śliwa K.R., *Organizacja bez granic (granice teorii organizacji)*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, AE, Wrocław 2000.
- Wawrzyniak B., *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczynski, Wyd. PFPK, Warszawa 1999.
- www.argus.tpg.pl.
- www.comarch.pl.
- www.ifs.com.pl.
- www.kadry.info.pl.
- www.probit.wroc.pl.
- www.sor.tpg.pl.
- www.teta.com.pl.
- www.unisoft.com.pl.

VIRTUALIZATION OF PERSONNEL FUNCTION IN A COMPANY (e-HRM)

Summary

The author presents the unique results of research on personnel function in virtual network-based companies. Following these changes among other things virtualization of personnel function was diagnosed (e-Human Resources Management).

Zbigniew Antczak – dr hab., adiunkt w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.