

Zbigniew Antczak

SKUTKI PRZEOBRAŻEŃ ORGANIZACJI A FUNKCJA PERSONALNA – WYBRANE ZAGADNIENIA

1. Wstęp

Rozważana problematyka została zawężona do wpływu zmiennej związanej z przeobrażeniami przestrzeni organizacyjnej (na skali: od struktur hierarchicznych do sieciowych) na kształt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie i ewentualnymi tego konsekwencjami (choć należy pamiętać, iż obie zmienne oddziałują na siebie wzajemnie).

2. Zmienna niezależna: przeobrażenia architektury przestrzeni organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Termin „organizacja” jest pojęciem wieloznacznym. W języku polskim występuje w trzech podstawowych znaczeniach: rzeczowym, atrybutowym i czynnościowym. Przyjęto definicję T. Kotarbińskiego, że **organizacja** „to całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. Zdefiniowano, że: organizacja jest **systemem otwartym**, co oznacza, iż „stale prowadzi z otoczeniem wymianę dóbr materialnych, energii i informacji”; **granica organizacji** jest „swoistą strukturą rozdzielającą organizację i otoczenie (problemem samym w sobie jest bowiem rozumienie granicy systemu-organizacji¹)”; **otoczeniem** (*envi-*

¹ Ewolucja przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa od struktur hierarchicznych do sieciowych, przy możliwościach, jakie dają nowoczesne narzędzia zarządzania, takie jak np. *outsourcing* (zlecanie podmiotom zewnętrznym) czy *outplacement*, powoduje obecnie zatarcie tradycyjnie rozumianej **granicy** organizacji, gdyż wiele jej funkcji, (a niekiedy nawet całość) realizowanych jest w otoczeniu i przez otoczenie. W dodatku pojęcie to jest **wieloznaczne**. Obecnie rozumienie granicy organizacji ewoluuje w stronę wyznaczania jej poprzez możliwości przepływów szeroko rozumianej informacji/wiedzy/łańcuchów wartości między przedsiębiorstwem a otoczeniem, elastycznego korzy-

ronment) organizacji jest wszystko to, co do niej nie należy, ale wywiera wpływ na jej funkcjonowanie. Jedno ze stanowisk teoretyczno-systemowego ujęcia organizacji wyróżnia w ramach jej architektury elementy **twarde/techniczne** oraz **miękkie/społeczne**. Wśród tych pierwszych wymienia się wyposażenie techniczne, procesy technologiczne i strukturę formalną, a wśród drugich – cele i zadania, ludzi oraz struktury nieformalne.² By uzmysłowić sobie **złożoność relacji**, która powstaje (i oddziałuje na funkcję personalną!) – należy przypomnieć amerykańskie badania, gdzie model organizacji zbudowany z **siedmiu** zmiennych (funkcjonujących w zróżnicowanych wartościach/stanach) wygenerował **11250** możliwych kombinacji³.

Wywód L.J. Krzyżanowskiego zmodyfikował ujęcie organizacji [Krzyżanowski 1999, s. 28-55]. W podstawowej komórce organizacyjnej wyróżniono ludzi oraz więzi (formalne i nieformalne) łączące ich w ramach struktur organizacyjnych wewnątrz komórki, posługujących się urządzeniami (technika/technologia) w celu zrealizowania zadań. Są one zróżnicowane ze względu na miejsce komórki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Na przykład menedżer realizuje zadania właściwe dla swojego stanowiska, pracownicy bezpośrednio usługowi zaś lub produkcyjni – dla swojego itd. [Antczak, Gałwa 2005, s. 3-5].

stania z jego zasobów przez organizację. Nadto w dyskusji o granicach **elastyczności** przedsiębiorstwa wskazywano m.in., że jego rdzeń winien być mniej elastyczny (tworząc większe, hierarchiczne całości), peryferia zaś – bardziej elastyczne. Jeśli jednak przedsiębiorstwo „drga w amplitudach otoczenia”, to jego poszczególne fragmenty organizacyjne (jeśli nie mają ulec zniszczeniu) nie mogą być większe niż elementy stanowiące jego otoczenie (z pewną tolerancją), a relacje między nimi winny cechować się elastycznością stosowną do tempa zmian zachodzących w otoczeniu. Oznacza to powstanie czasoprzestrzennej struktury sieciowej, w której jeden z jej (licznych) węzłów, ze względu na dysponowanie łańcuchami wartości (wiedzą niejawną i jawną koordynatora/brokera sieci, kulturą organizacyjną sieci, patentami, finansami, znajomością relacji itp.) pełni funkcje koordynujące dzięki elektroniczno-wirtualnym więzom (wewnętrzne i zewnętrzne sieci informatyczne, internet, komputerowe programy sieciowo-środowiskowo-operacyjne, telefonia przenośna itd.; [Krupski 2005, s. 309 i n.].

² Zob. [Kotarbiński 1975, s. 98 i n., 303; Zieleniewski 1976, s. 435 i n.; Hatch 2002, s. 53, 77-107], M. Trocki, hasło *Organizacja* w: *Leksykon zarządzania...*, 2004, s. 387 i n.], A.K. Koźmiński, hasło *Organizacja* w: *[Encyklopedia organizacji...]*, 1981, s. 324 i n.], Z. Antczak, hasło *Organizacja* w: [Listwan 2005, s. 104].

³ [Obłój, Sajkiewicz 1985, s. 13 i n.]. Wśród wybranych grup zmiennych można więc wskazać m.in. na: strukturę organizacyjną wspólną z wykorzystywaną technologią produkcji/świadczenia usług, komunikowaniem i realizowanym modelem zatrudnienia (np. zrównoważonym pełnoetatowym lub segmentowo-elastycznym), strategię i misję przedsiębiorstwa (w tym: wkład strategicznego zarządzania kadrą w realizację celów organizacji) przekładane na cele i zadania dla pracowników (produkcja/praca w wymiarze ilościowym i jakościowym, usługi), instytucjonalno-społecznych uczestników organizacji (m.in. właścicieli przedsiębiorstwa, kadrę menedżerską, szeregowych pracowników, samorządy pracodawców oraz pracowników, związki zawodowe) oraz miękkie, jakościowe zmienne, takie jak zachowania menedżerów (realizowane style przywództwa) i dopełniające je postawy pracowników, profesjonalizm, wartości etyczne współtworzące kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa.

Procesy związane z urbanizacją i uprzemysłowieniem m.in. uruchomiły w otoczeniu przedsiębiorstwa złożone przeobrażenia, które w istotny sposób wpływały na jego sytuację. Jeszcze w XIX w. **otoczenie** było **mało zmienne, spokojne**. Państwo nie ingerowało w stosunki między pracodawcą a pracownikami. Początkowo związków zawodowych nie było, rynek był chłonny, a konkurencja nieliczna. Procesy koncentracji, produkcji masowej, powstanie silnych związków zawodowych oraz konkurencji zmieniły otoczenie organizacji na **złożone, gęste i burzliwe** (turbulentne). Procesy postępującej ingerencji państwa w sferę gospodarki oraz relacje między pracodawcami a pracownikami osiągnęły swoje apogeum po II wojnie światowej. W wielu krajach, niezależnie od systemu politycznego, upaństwowiano całe branże i dziedziny gospodarcze. Tworzone przedsiębiorstwa (najczęściej państwowe) były dużymi, scentralizowanymi, hierarchicznymi strukturami. W latach siedemdziesiątych ujawniły one liczne wady w postaci braku reakcji na impulsy płynące ze zmiennego otoczenia, skostnienia, nadmiernego zatrudnienia, nieefektywnego gospodarowania itp. W celu poprawienia ich skuteczności działania w rozwiniętych społeczeństwach przemysłowych rozpoczęto ich prywatyzowanie oraz restrukturyzowanie.

Procesy zmienności/burzliwości otoczenia przedsiębiorstwa, pogłębiane postępującą globalizacją, zachodziły w dalszym ciągu. Zmiany w Polsce po 1989 r. w otoczeniu przedsiębiorstw, szybkie tempo przeobrażeń, rosnąca luka informacyjna przy lawinie danych sygnalizowały powstanie jakościowo nowego stanu. W obliczu przeobrażeń, które zaszły w otoczeniu, dawna przestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw o hierarchicznej strukturze i znacznej rozpiętości, o kształcie piramidy, obrosła komórkami funkcjonalnymi, okazała się niewydolna. Zarządzanie dużymi, zbiurokratyzowanymi organizacjami stało się rozdrobnione i – co jest pewnym paradoksem – im bardziej kompetentne były ich komórki funkcjonalne, tym mniej skuteczne. Powodowały to m.in. złożone współzależności, nasilenie specjalizacji funkcjonalnych oraz szczebli koordynacyjnych, które ograniczały swobodę działania, komplikowały podejmowanie decyzji i obniżały skuteczność działania. Wśród pracowników narastało poczucie braku wpływu na bieg wydarzeń, przedmiotowego traktowania. Procesy te doprowadziły do istotnego obniżenia efektywności działania organizacji. Obrazowo ten stan określono jako stężenie pośmiertne (*rigor mortis*).

Jednak część organizacji – dzięki heterarchicznej (przeciwieństwo hierarchicznej), płaskiej, zorientowanej na procesy, sieciowej, w części wirtualnej strukturze – dostosowała się do wymagań otoczenia. Ich zbadanie pozwoliło na rewizję dotychczasowych zasad zarządzania i kształtowania przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw. Nowe rynkowe reguły funkcjonowania przedsiębiorstwa wymagały bowiem nowych zasad i form organizacji, stworzenia takich warunków, by pracownicy sami mogli się motywować. Tradycyjna koncepcja zarządzania o rodowodzie taylorowsko-weberowskim przekształciła się w nowych warunkach we własne zaprzeczenie.

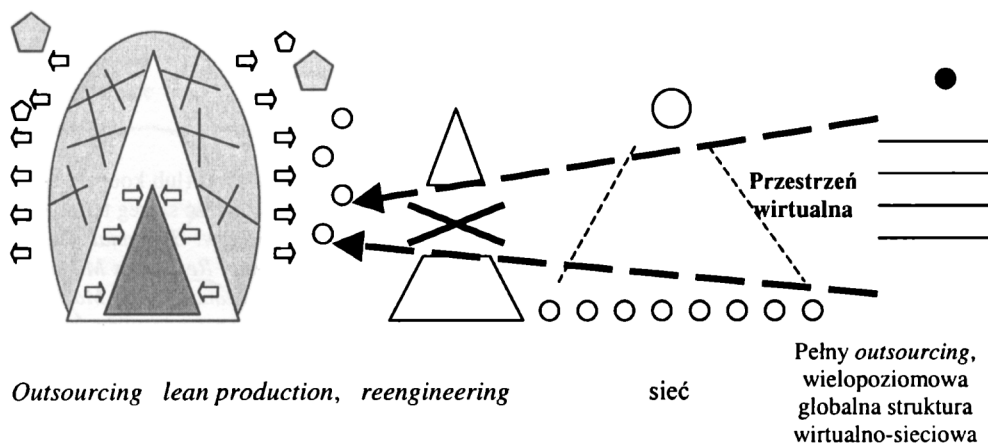
Nowoczesne przedsiębiorstwo, jeśli ma funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, winno cechować się szybkim reagowaniem na zmiany, minimalizowaniem podziałów funkcjonalnych, płaskimi strukturami organizacyjnymi o relacjach sieciowych, inwestowaniem w ludzi i ich profesjonalizację (tworzeniem kapitału ludzkiego oraz intelektualnego), skupieniem odpowiednich pracowników wokół umiejętności/celów, tworzeniem zespołów wirtualnych oraz warunków dla zaistnienia grup nieformalnych, przekraczających podziały organizacyjne i usprawniających funkcjonowanie struktur, zbiorowym uczeniem się nowych sposobów rozwiązywania problemów. Jego przestrzeń organizacyjną charakteryzują⁴:

- **prostota** – na złożoność otoczenia i stosunków społecznych w nim panujących skuteczna jest przejrzysta i prosta struktura organizacyjna;
- **autonomia** – aby pracownik radził sobie z problemami, winien dysponować swobodą działania i przejmowania odpowiedzialności; chodzi tu nie tyle o respektowanie przez przedsiębiorstwo praw i potrzeb jednostki, ile o zrozumienie m.in. przez menedżerów i właścicieli, że to ona potrzebuje swobody działania pracownika, by mógł on efektywnie pracować;
- **zarządzanie przez kulturę** – jako swoista konsekwencja poprzednich zasad, gdyż organizacja o prostej budowie, działająca dzięki autonomii jednostek i podstawowych komórek organizacyjnych, nie może być kierowana za pomocą dotychczasowych reguł i hierarchii, a pracownicy najczęściej źle reagują na autokratyzm; rozwiązaniem tego problemu jest odwołanie się do wspólnego, kulturowego systemu wartości;
- **otwartość** – organizacja jest otwarta na sygnały płynące z otoczenia, znajduje się w stanie ciągłej wymiany różnorodnych wartości (są to m.in. usługi, produkty, pracownicy, kapitały, wiedza, łańcuchy wartości, rozwiązania organizacyjne, wynalazki itd.) z poszczególnymi jego segmentami; procesy i zjawiska, które dzieją się wokół przedsiębiorstwa, w istotny, modyfikujący sposób wpływają na jego funkcjonowanie (większość zmian wewnętrznych jest konsekwencją przeobrażeń zachodzących na zewnątrz).

Istotne jest postrzeganie obustronnej relacji między wiedzą a otwartością przedsiębiorstwa na informacje znajdujące się w otoczeniu. Wiedza pochodząca z zewnątrz organizacji (w postaci np. uwag użytkowników, kooperantów, reklamacji, innych rozwiązań podobnych problemów technicznych, produktów konkurencji itp.) jest np. w japońskich korporacjach „po pierwsze, szeroko upowszechniana, a po drugie – gromadzona jako element wiedzy organizacyjnej. Następnie jest wykorzystywana do tworzenia nowej wiedzy, która w formie nowych technologii lub produktów sprzedawana jest na zewnątrz” [Wawrzyniak 2000, s. 6].

⁴ Z własną modyfikacją na podstawie: [Crozier 1993, s. 38-58].

Wyszczuplenie organizacji, usamodzielnienie się struktur, które nie są wprost związane celem działalności przedsiębiorstwa, pozwala mu na skupienie się na tych zakresach, które przynoszą dochód. Otwiera to jednocześnie kolejny etap przekształceń związany przede wszystkim z redukcją administracji i średniego szczebla, co jednocześnie jest dodatkowym źródłem oszczędności/zysku (dla części *top managementu* – sposobem pozbycia się wewnętrznej konkurencji). Rośnie wtedy w przedsiębiorstwie zapotrzebowanie na nowoczesne technologie teleinformatyczne (komputery, sieci wewnętrzne i zewnętrzne, telefonia przenośna, pagery itd.) oraz szkolenia i podnoszenie kwalifikacji. Zarządzanie przedsiębiorstwem staje się pochodną procesów, które określają sposób jego funkcjonowania. Występuje zjawisko zastępowania tradycyjnie rozumianej przestrzeni organizacyjnej przez jej niematerialne nośniki, co bywa określane jako jej wirtualizacja (zob. rys. 1). Niewielkie centrum zarządzające może sterować nawet bardzo rozległą terytorialnie strukturą (także w skali globu) tylko parametrycznie (co wymaga określonej wiedzy). Pozwala jednocześnie zająć się zarządzaniem strategicznym. Oznacza też, że część pracowników-liderów zespołów/projektów/grup zadaniowych winna podnieść swoje kwalifikacje, by móc skutecznie przejąć delegowane uprawnienia. Powstaje wtedy organizacja o strukturze sieci: centrum oraz szereg zespołów zadaniowych/projektowych/oddziałów rozrzuconych terytorialnie. Przy pełnym outsourcingu, gdy centrum zarządzające odgrywa rolę koordynatora/brookera/integratora sieci, istnieje możliwość zbudowania złożonej, globalnej struktury wirtualno-sieciowej [Antczak 2005, s. 84-95]. Wdrażanie elastycznego zatrudnienia stwarza przy takiej strukturze szeroką gamę możliwości.

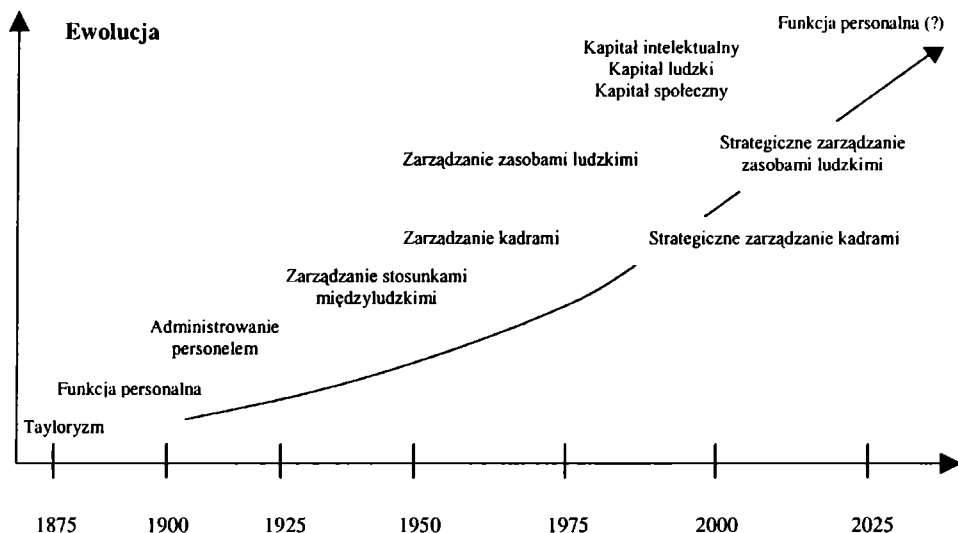


Rys. 1. Wnikanie przestrzeni wirtualnej do struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

3. Zmienna zależna: funkcja personalna w przedsiębiorstwie⁵

W celu usystematyzowania różnorodności pojęciowej, szkół i podejść do badanego obszaru oraz ewoluowania samej problematyki przyjęto, że funkcja personalna (FP) to całokształt (a więc sfera teorii i praktyki) działań związanych z ludźmi, zmierzających do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników⁶. Zarys ewolucji ujmowania problematyki funkcji personalnej (zob. rys. 2) przez poszczególne nurty/szkoły zawiera zarówno **ciągłość**, jak i **zmianę**: „przedmiotem refleksji [...] pozostają ciągle te same lub podobne problemy [...] zmienia się podejście do rozwiązywania tych kwestii”. Powroty do pewnych koncepcji



Rys. 2. Ewolucja koncepcji funkcji personalnej

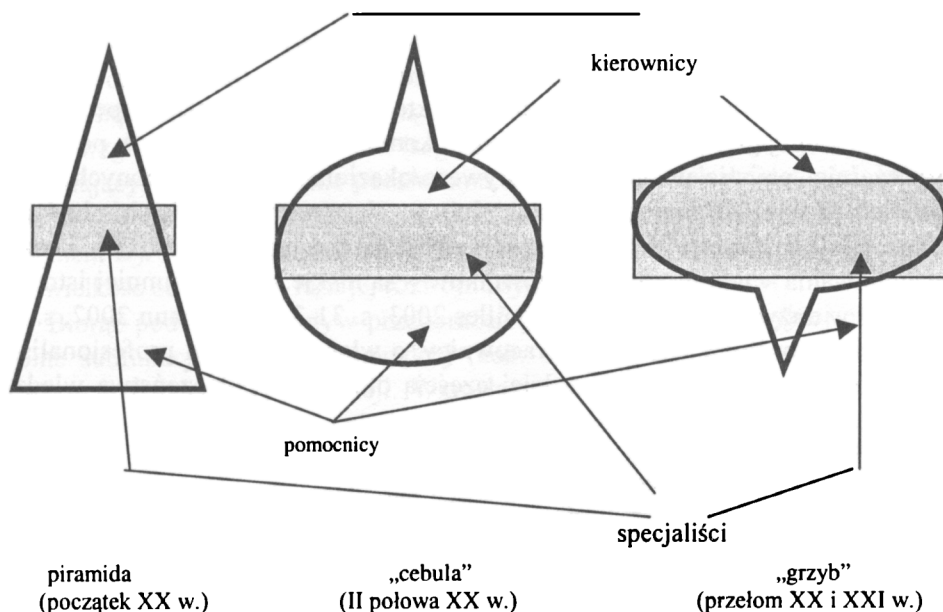
Źródło: opracowanie własne.

⁵ W literaturze przedmiotu na określenie działań związanych z zatrudnionymi (lub kooperującymi zleceniobiorcami w ramach sieci) w organizacji/przedsiębiorstwie można znaleźć szereg terminów (są to mniej lub bardziej trafne tłumaczenia angielskojęzycznych terminów: *Personal Function/Personnel Management/ Interpersonnel Relations/Human Resources Management/Strategic Human Resources Management/Human Resources Functions/Human Value Management/Human Capital/Intellectual Capital*), np.: administrowanie personelem, zarządzanie personelem, strategiczne administrowanie personelem, strategiczne zarządzanie personelem, kierowanie personelem, kierowanie/zarządzanie kadrami (też z dookreśleniem: strategiczne), kierowanie/zarządzanie zasobami ludzkimi (też z dookreśleniem: strategiczne), kierowanie/zarządzanie wartością zasobów ludzkich, kierowanie/zarządzanie zasobami pracy, kierowanie/zarządzanie potencjałem ludzkim, kierowanie/zarządzanie potencjałem pracy, kierowanie/zarządzanie potencjałem społecznym, kierowanie/zarządzanie kapitałem ludzkim, kierowanie/zarządzanie kapitałem społecznym, kierowanie/zarządzanie kapitałem intelektualnym, marketing kadrowy, proces kadrowy, polityka kadrowa, gospodarka kadrowa itd.

⁶ Dyskusja terminologiczna – zob. [Antczak 2005, s. 17 i n.].

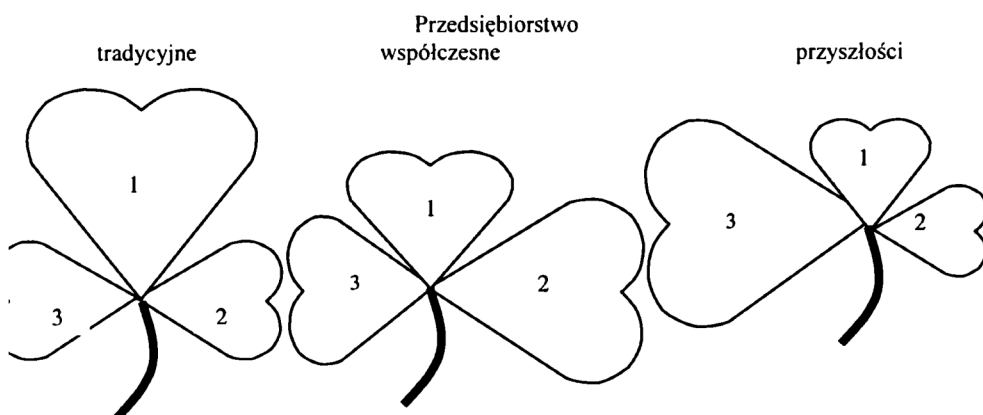
„odbywają się w sposób bardziej wyrafinowany, na wyższym poziomie wiedzy” [Listwan 2000, s. 35; Pocztowski 2000, s. 58 i n.].

W dalszych w rozważaniach funkcja personalna w organizacji zostanie swo-
iście ujęta i zawężona do struktury zatrudnienia. Ewoluowała ona jako specyficzna
pochodna przeobrażeń architektury przestrzeni organizacyjnej (zob. rys. 3 i 4).



Rys. 3. Ewolucja struktury (kwalifikacyjnej) zatrudnienia

Źródło: [Oleksyn 1992, s. 83].



1 – trzon kadry pracowniczej; 2 – pracownicy kontraktowi; 3 – elastyczna siła robocza

Rys. 4. Ewolucja modelu (elastycznej) struktury zatrudnienia w ujęciu C. Handy'ego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Handy 1998, s. 82-87].

O ile we wcześniejszym okresie mamy do czynienia ze zmianami proporcji między poszczególnymi grupami dysponującymi niezbędnymi kwalifikacjami (*management*, specjaliści, pomocnicy) w ramach stabilnego zatrudnienia, o tyle koniec XX i przełom XX i XXI w. wniósł dodatkową zmienną różnicującą w ramach tzw. elastycznego zatrudnienia. Elastyczny model zatrudnienia generuje kategorię pracowników realizujących swoje zadania zdalnie (*home-based teleworking*, np. telepraca w domu ze względu na jej specyfikę, inwalidztwo itp.), wykonujących telepracę mobilną (*nomadic teleworking*, pracownicy działów sprzedaży, inżynierowie eksploatacyjni itd., którzy większość czasu spędzają w terenie i posługują się laptopami, telefonami komórkowymi, pagerami), personel, który częściej pracuje w biurze, a dorywczo/okazjonalnie/w określonych przypadkach w domu (*ad hoc teleworking*) lub w telecentrach/-wioskach/-chatkach (tj. specjalnych biurach/ośrodkach tworzonych w regionach, gdzie ich koszty funkcjonowania – tak jak płace pracowników – są niskie, a przynajmniej istotnie niższe niż w dużych aglomeracjach) [Nilles 2003, s. 31-34, Hoffmann 2002, s. 33 i n.]. W ten sposób (w tendencji) pracownicy, a właściwie wolni profesjonalisci czy korporacyjni nomadzi, są bardziej częścią otoczenia/społeczeństwa wiedzy niż przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Ewolucja struktury zatrudnienia

Stary model	Nowy model
A: pracownicy stali – umowy zawarte na czas nieokreślony (etat); forma kosztowna dla pracodawcy (100%)	A ₁ : pracownicy stali (rdzeń organizacji) o bardzo wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach; obejmuje ściśle kierownictwo oraz pracowników mających zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności organizacji (ok. 1/4 – 1/3 wolumenu A) A ₂ : pracownicy zewnętrzni o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy; zatrudnieni na umowy na czas określony, na wykonanie konkretnych zadań, w okresie szczytów, sezonowo, w niepełnym wymiarze czasu pracy, telepraca, <i>job sharing</i> ; forma tańsza dla pracodawcy, nie musi dbać o rozwój zawodowy takich pracowników
B: pracownicy zatrudniani w razie potrzeby	B: pracownicy zewnętrzni zatrudnieni do wykonania szczególnych zadań, gdy inni pracownicy organizacji nie mają odpowiednich kwalifikacji (np. usprawnienie procesów technologicznych, remont budynku; przedsięwzięcie z zakresu BHP lub ochrony środowiska itp.)
C: pracownicy zatrudniani w razie potrzeby	C: pracownicy zewnętrzni uzupełniający zmienne zapotrzebowanie na pracę z powodu np. szczytu w sezonie, nieprzewidzianej koniunktury czy nadmiernej absencji chorobowej stałych pracowników; zatrudnieni w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wezwanie, przerywanej, dorywczej, <i>temp-system</i>
D: pracownicy zatrudniani w razie potrzeby	D: pracownicy zewnętrzni zatrudniani na szczególnych zasadach do wykonywania części prac związanych z podstawową działalnością organizacji (np. praca nakładcza, podzlecanie produkcji, księgowości, serwisu itp.); segment C + D: 1/2 – 2/3 całości

Źródło: na podstawie [Handy 1998, s. 79-135; Sekuła 2001, s. 16 i n.].

Spada wtedy nie tylko liczba pracowników zatrudnionych na etacie, ale i całkowite koszty pracy (zob. tab. 1.)⁷. Idea modelu to zapewnienie zasobu kwalifikacji niezbędnych do ciągłości funkcjonowania organizacji (tzw. rdzenia kwalifikacji, *hard core, core business*). Ze względu na rzadkość/cenność umiejętności i doświadczenia pracownicy zatrudnieni są na dobrze płatnym etacie (segment A₁). Osoby o takich kwalifikacjach potrzebne sporadycznie zatrudniane są na czas zamknięty (segment B). Pracownicy o kwalifikacjach łatwo dostępnych na rynku pracy (ewentualnie potrzebni okresowo) zatrudniani są w elastycznych formach, na czas zamknięty itp. (segment A₂). Odrębną grupę stanowią pracownicy zatrudniani okresowo ze względów np. sezonowych (segment C). Ostatnią grupę stanowią pracownicy wykonujący, często w formie podzlecenia, wybrany wycinek działalności, który nie jest wprost związany z podstawowym zakresem funkcjonowania przedsiębiorstwa (segment D). Na strukturę i wielkość zatrudnienia wpływ mają m.in. takie zmienne, jak wielkość organizacji, faza jej rozwoju i sytuacja na rynku pracy.

Biorąc pod uwagę wpływ przeobrażeń przestrzeni organizacyjnej na poszczególne subfunkcje funkcji personalnej (zob. tab. 2.), dostrzec można jakościowe zmiany w formach jej realizacji. Wzrosła waga FP i jej powiązanie ze strategią organizacji: mówi się o kapitale ludzkim/intelektualnym i jego wkładzie w tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Kryteria doboru pracowników/współzatrudnionych/zleceńbiorców są pochodną strategii organizacji i jej struktury. Często ich rozwój (jego cele, koszty itd.) wykracza poza organizacyjne ramy pojedynczego przedsiębiorstwa (problem: czy także poza granice struktur sieciowo-wirtualnych?) i jest „przerzucany” na pracownika. Motywowanie/nagradzanie pracowników jest pochodną strategii organizacji, jej struktury i sytuacji na rynku pracy. Pracownicy o kwalifikacjach/kompetencjach cennych, rzadkich, potrzebnych do zachowania ciągłości funkcjonowania organizacji, otrzymują wyższe wynagrodzenie oraz szereg motywujących bonusów. Natomiast pracownicy, którzy dysponują kwalifikacjami/kompetencjami dostępnymi na lokalnym rynku pracy (są względnie potrzebni do zachowania ciągłości funkcjonowania organizacji), otrzymują zdecydowanie niższe wynagrodzenie.

4. Podsumowanie

Analizując pod względem jakościowym przedstawione procesy, można dostrzec podobny trend (swoistą pochodną, jeśli chodzi o kierunek i siłę zmian) przeobrażeń pomiędzy przestrzenią organizacyjną a funkcją personalną/strukturą zatrudnienia. Możliwości techniczno-informatyczne, które przeobraziły dotychczasowe społeczeństwo w społeczeństwo wiedzy, pozwoliły na rewizję dotychczasowych paradygmatów związanych z przestrzenią organizacyjną przedsiębiorstwa i

⁷ Choć znane są przypadki, np. w spółdzielczości mieszkaniowej, że zatrudnienie pracowników na etacie było w rachunku całkowitym formułą oszczędniejszą.

Tabela 2. Tendencje ewolucji funkcji personalnej: od organizacji tradycyjnych do przedsiębiorstw przyszłości (zdiagnozowane na podstawie badań nad organizacjami funkcjonującymi w Polsce w okresie od lat osiemdziesiątych XX w. do początku XXI w.)

Elementy Relacje	Ewolucja	
	od	do
Otoczenie organizacji	względnie stabilne, zagęszczające się, o słabej konkurencji	gęste, turbulentne, zmienne, o ostrej konkurencji, procesy gospodarcze przekraczają granice państw: globalizacja
Funkcjonuje w strukturach o dystansie między przełożonym a podwładnym	hierarchicznych, zbiorokrajowanych, 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; strategiczne, tworzące kapitał wiedzy/ludzki/intelektualny, służące wdrażaniu idei organizacji uczącej się, też w wymiarze trans (wielo-, ponad-)narodowym
Relacja FP do innych obszarów zarządzania	względna izolacja, niska współpraca i współprzyczynianie się do osiągania 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 pochodną poziomu informatyzacji i wirtualizacji FP, przywracająca 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
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) dający konkurencyjną przewagę; kultura organizacyjna złożona, wielopoziomowa, z przenikaniem (fuzją) wielu wartości różnych społeczeństw
Rola menedżera	istotna rola personalnych menedżerów sztabowych, mała rola menedżerów liniowych	rosnąca rola menedżerów liniowych oraz liderów i samych pracowników (ewentualnie wspieranych teleinformatycznie przez tzw. zewnętrzne działy kadr lub odciążanych przez zlecenie na zewnątrz, outsourcing), którzy zajmują się subfunkcjami związanymi z bieżącym zarządzaniem, zaś w tendencji – malejąca rola menedżerów personalnych, którzy coraz częściej zajmują się działaniami strategicznymi, pogłębiająca się specjalizacja i profesjonalizacja
Metauwarunkowanie aksjologiczno-etyczne FP	zawłaszczanie, wyzysk, przedmiotowe, manipulacyjne	wyzysk przy społecznym 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: zreinterpretowane: [Antczak 2005, s. 104; Listwan 2006, s. 11].

wypracowaniem elastycznych form zatrudnienia. Na proces poszukiwania stanu równowagi (w określonym przedziale) między wkładem wnoszonym a otrzymywanymi korzyściami w relacji organizacja – (współ) pracownik zaburzająco oddziałują globalizacyjne przeobrażenia związane z włączaniem się gospodarek krajów, które usiłują dogonić rozwinięte społeczeństwa.

Literatura

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1058, AE, Wrocław 2005.
- Antczak Z., Gałwa S., *Dynamiczna firma usługowa*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podłuchu*, PWN, Warszawa 1993.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1981.
- Handy C., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Hoffmann M.R., *Istota przedsiębiorstw wirtualnych*, [w:] E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 955, AE, Wrocław 2002.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1975.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafo-ry, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w transformacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 871, AE, Wrocław 2000.
- Nilles J.M., *Telepraca*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.
- Oblój K., Sajkiewicz J.N., *Przedmowa*, [w:] H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWN, Warszawa 1985.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wyd. MSM, Warszawa 1992.
- Pocztowski A., *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 871, AE, Wrocław 2000.
- Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Sekula Z., *Koniec epoki pracy najemnej?*, „Personel” 2001 nr 6.
- Wawrzyniak B., *Przedmowa*, [w:] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

THE CONSEQUENCE OF TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS AND PERSONNEL FUNCTION (HRM)

Summary

The author presents the consequences of transformation in companies. Following these changes among other things of personnel function (Human Resources Management) the laboured flexible forms of employment contract were revised.

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