

**Tadeusz Listwan**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **WSPÓŁCZESNE TENDENCJE W ZARZĄDZANIU KADRAMI ORGANIZACJI**

### **1. Wstęp**

Skala, różnorodność i dynamika zmian zachodzących współcześnie w otoczeniu organizacji i w nich samych niesie ze sobą wielkie wyzwania wobec podstawowego ich komponentu, którym są pracownicy, i realizowanej względem nich funkcji personalnej. Sądzę, że zarówno ze względów poznawczych, jak i utylitarnych ważne jest prześledzenie, w jakim kierunku ewoluują zmiany w zakresie zarządzania kadrami współczesnych organizacjach, a także jakie to wywołuje skutki i dylematy. Obiektem zainteresowań są zasadniczo tendencje zachodzące w organizacjach gospodarczych z rozwiniętych krajów europejskich.

W dalszej części artykułu spróbuję odnieść się syntetycznie do przemian funkcji personalnej w naszym kraju. Źródłem informacji są studia literaturowe oraz empiryczne wyniki badań własnych i innych autorów z zakresu przedmiotu zainteresowań.

### **2. Istotne determinanty przeobrażeń funkcji personalnej**

Zgodnie z wyrażoną *implicite* tezą, że zarządzanie, w tym zarządzanie kadrami, jest pochodną zmian zachodzących w otoczeniu i w niej samej, zacznę od konstatacji dotyczących przeobrażeń i kształtu samych organizacji, zarządzania nimi, a następnie ewolucji funkcji personalnej.

Tendencje w kształtowaniu współczesnej organizacji charakteryzują w szczególności takie zjawiska i cechy, jak [10]:

- przybieranie kształtu organizacji – sieci, niejednokrotnie z kilkoma ośrodkami władzy,
- szerokie otwarcie na otoczenie, nowe idee, przepływ informacji, „słabe sygnały” zwiastujące zagrożenia i szanse,
- spłaszczenie struktury organizacyjnej: nowoczesne struktury budowane są poziomo wokół procesów obsługiwanych przez zespoły o zmiennym składzie i dość amorficznej strukturze,

- podstawowym elementem struktury stają się zespoły, takie jak: zespoły ścisłego kierownictwa, zespoły międzyfunkcjonalne na średnich szczeblach, autonomiczne grupy robocze (szczebel wykonawczy), zespoły międzyorganizacyjne.

Zarządzanie takimi organizacjami musi być z istoty rzeczy inne niż tradycyjne zarządzanie, jest ono swoistą „wyższą szkołą jazdy” i przybiera postać zarządzania dynamicznego (*high speed management*), które można opisać jako [7]:

- innowacyjne (zdolne do innowacji),
- adaptacyjne (zdolne do dostosowania się do zmian),
- elastyczne (zdolne do zmian kierunków działania, strategii),
- efektywne (zdolne do utrzymywania przewagi nad konkurentem),
- szybkie (zdolne do szybszej niż konkurenci reakcji na zmiany w otoczeniu).

Należy podkreślić, że dokonuje się to w warunkach turbulencji otoczenia, globalizacji, umiędzynarodowienia, wpływu różnych technologii komunikowania się w zależności od poszczególnych krajów regulacji prawnych, kultur, warunków demograficznych, rosnącej konkurencji itd.

Mimo postępu nauki i praktyki zarządzania, formułowanych strategii wykonanie zadań staje się trudne, coraz trudniejsze, głównie za sprawą dynamiki otoczenia będącego swoistym „znikającym celem”, do którego organizacje starają się zbliżyć, ale nie nadążają.

Konsekwencją tych uwarunkowań i zjawisk są zmiany w samym zatrudnieniu. Należą do nich [2, s. 43-44]:

- rosnące zapotrzebowanie na pracowników wiedzy,
- wzrastająca niepewność zatrudnienia,
- wzrost liczby pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- większy nacisk na elastyczność pracy,
- wzrost liczby pracowników zatrudnionych na podstawie niestandardowych umów,
- spadek uprawnień związków zawodowych,
- wzrost poziomu stresu, intensywności i czasu pracy.

Koresponduje to z modelem zatrudnienia Handy’ego [9, s. 82-87], tzw. modelem koniczyny, zgodnie z którym na trzylistną koniczynę składają się: zatrudnienie, tzw. *core employees*, tj. pracowników stanowiących trzon organizacji, zatrudnionych na czas nieokreślony, dalej pracowników wykwalifikowanych, niezbędnych organizacji, ale nie w pełnym wymiarze czasu, angażowanych kontraktowo, a także pracowników stanowiących elastyczną siłę roboczą, zatrudnionych na czas określony. Nie jest to, jak wiadomo, pełnią szczęścia dla wszystkich, bo takie szczęście wiąże się z czterolistną koniczyną – część załogi wolałaby zapewne jakiś rodzaj zatrudnienia socjalnego. Mówiąc zaś serio: ewidentnie nastaje czas, kiedy wartością staje się nie tyle stałe zatrudnienie, ile to, być atrakcyjnym (poszukiwanym) na rynku pracy i móc wybierać pracodawców, choćby otrzymując angaż na czas określony.

### 3. Ewolucja i trendy w zakresie funkcji personalnej

W ten sposób dochodzimy do kluczowego pytania dotyczącego ewolucji i zarysowujących się współcześnie tendencji w rozwoju samej funkcji personalnej w organizacjach.

Zacznijmy od przypomnienia, iż podczas rozwoju omawianej funkcji ukształtowały się trzy ogólne modele (podejścia) odpowiadające w zasadniczym kształcie szkołom nauki o zarządzaniu, tj. model paternalistyczny (szkoła tradycyjna), model stosunków międzyludzkich i model zasobów ludzkich [16, rozdz. 3]. Pierwszy z nich, korespondujący ze zbiorem założeń teorii „X” Mc Gregora, można uznać za przedmiotowe podejście do pracowników – swoistą śrubkę w sprawnej maszynie, jaką miała być organizacja. Drugi z modeli – *human relations* – był rozwijany m.in. na gruncie ograniczeń poprzedniego sposobu oddziaływania na pracowników i odpowiadającej zbiorowi założeń teorii „Y” Mc Gregora. Było to w istocie humanizowanie stosunków pracy i samej organizacji, dostrzeganie człowieka w jego wymiarze duchowym. W tym dążeniu nastąpiło przegięcie w stosunku do poprzedniego podejścia, z zatraceniem należytego widzenia całości organizacji i efektywności działań.

Na tym gruncie rozwinął się model zasobów ludzkich (*human resources*) i jego odpowiednik: teoria „Z” Ouchiego. Jego założeniem i pożądaną praktyką jest szerszy – kompleksowy – zakres działań i narzędzi funkcji personalnej, tak jak złożona jest natura człowieka (*complex man*). Winny one być realizowane harmonijnie z udziałem (partycypacją) różnych podmiotów, zwłaszcza kierownictwa liniowego, w sposób adekwatny do sytuacji.

W ramach tego podejścia utrwała się postrzeganie funkcji personalnej jako obszaru zarządzania, którego głównym podmiotem jest kadra menedżerska, a najważniejszą cechą – dążenie do efektywności. Sama zaś funkcja coraz częściej, zwłaszcza w krajach anglosaskich, nazywana jest zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL).

Na tym tle w latach 80. (szczególnie w USA, a następnie w innych krajach zachodnich) zaczęło się wykształcać podejście strategiczne do funkcji personalnej, nazywane strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Warto wspomnieć, że jego rodowód był swoistą reakcją na ogromne zmiany w otoczeniu organizacji, miał też związek z wyzwaniem japońskim w sferze gospodarczej. Mimo podobieństwa do ZZL uznaje się, że strategiczne zarządzanie kadrami jest nową fazą ewolucji powiązaną z procesem zarządzania strategicznego organizacji [13, s. 88].

Najogólniejsze cechy koncepcji strategicznej w sferze personalnej polegają na:

- postrzeganiu pracownika bardziej jako aktywa niż kosztu organizacji, jako główny czynnik sprawczy jej funkcjonowania i wartości,

- uwzględnianiu wpływu otoczenia, istotnych determinant zjawisk i decyzji kadrowych, kształtowaniu kultury organizacji,
- przygotowaniu strategii personalnej i powiązaniu jej (integracji) ze strategią organizacji i z innymi strategiami funkcjonalnymi,
- dbałości o rozwój kadr i kształtowaniu ich cech adekwatnych do wyłaniających się warunków,
- przypisaniu głównych uprawnień w zarządzaniu kadrami kadrze kierowniczej (kierownikom liniowym), otwarciu na partycypację innych podmiotów,
- dostrzeganiu skuteczności i efektywności, podstawowych kryteriów oceny działań personalnych.

Wokół tych desygnatów kształtowały się i występują zasadnicze tendencje rozwojowe i nowe nurty w teorii i praktyce zarządzania kadrami.

Zanim je omówimy, przypomnijmy, iż zasadniczym celem tego zarządzania jest wspomaganie organizacji w osiągnięciu jej powodzenia przez zatrudnionych w niej pracowników. Dokonuje się to przez cechy ludzi, takie jak: posiadanie wiedzy, umiejętności, motywacji, wykazywanie się kreatywnością itd., stanowiące kapitał ludzki angażowany na określonych warunkach dla celów organizacji. Dzięki tym właściwościom jest on jedynym czynnikiem sprawczym (inne zasoby organizacji są tylko warunkiem) aktywności i źródłem obniżenia poziomu niepewności firm. Zarazem przez określoną konstelację cech i kreatywność pracowników – właściwie niemożliwych do skopiowania – umożliwia on uzyskanie przewagi konkurencyjnej i wykorzystanie nadarzających się okazji. Tenże kapitał ludzki konstytuuje kapitał strukturalny (organizacyjny) i relacyjny (społeczny) i w efekcie – kapitał intelektualny organizacji, tj. zgromadzony i przepływający przez organizację zasób wiedzy. Wraz z zasobami materialnymi stanowi on o rynkowej (całkowitej) wartości przedsiębiorstwa [2, s. 323]. Należy raz jeszcze podkreślić sprawczą (dominującą) rolę kapitału ludzkiego, jego niepowtarzalność i znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji. Ma on przy tym tę unikalną właściwość, iż w miarę uczestnictwa w działaniach nie wyczerpuje się, przeciwnie: im więcej się go wykorzystuje, tym więcej przybywa wiedzy i doświadczenia.

W ten sposób dochodzimy do wydzielenia się nowej subdyscypliny. Wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy (GOW), zasobowej koncepcji przewagi konkurencyjnej powstaje i dynamicznie się rozwija zarządzanie wiedzą, wzrasta liczebność i ranga pracowników wiedzy.

Unikatowość i wyjątkowe znaczenie kapitału ludzkiego, poszukiwanie źródeł sukcesu zwróciło uwagę badaczy na osoby o wybitnym potencjale (*high potencial*) i kształtowanie ich na potrzeby organizacji. W ten sposób w latach 90. ubiegłego wieku w USA wraz z wylansowanym hasłem *the war for talent* zapoczątkowano rozwój kolejnego, ważnego nurtu zarządzania kadrami, tj. zarządzania talentami [12]. Symptomatyczna była tu wypowiedź Billa Gatesa: „zabierzcie nam 20 najlepszych

pracowników, a Microsoft stanie się nieliczącą się firmą”, a także tytuł i zawartość artykułu [6]: *The 21.st century human resources function: it's the talent, stupid*. Od tego czasu zainteresowanie tą problematyką wyraźnie wzrosło, a wiele organizacji uruchomiło specjalne programy rozwojowe dla wybitnych jednostek. Chodzi głównie o możliwie wczesne identyfikowanie takich osób oraz tworzenie warunków i takie oddziaływanie, aby łączyć harmonijnie interesy – wymiar indywidualny i organizacji. Jakkolwiek składniki tego procesu są zbliżone do procedur funkcji personalnej względem innych wykwalifikowanych pracowników, w tym przypadku występuje często większa złożoność interakcji, czynników psychologicznych i etycznych. Mamy bowiem przeważnie do czynienia z podmiotem bardziej złożonym, trudnym i wrażliwym. Dylematy te uzewnętrzniają się już w momencie wyłaniania talentów, diagnozowania cech, potem zaś w sposobach doskonalenia i rozwoju, motywowania, oceny, zapewnienia właściwego stanowiska i autonomii. Wymagają zatem szczególnej dbałości w sposobie oddziaływania i specyficznych narzędzi. Trudno bowiem pozostawić „szlifowanie” talentu podejściem „niewidzialnej ręki”. Jak wtedy bowiem dokonać rozwoju, uzyskać lojalność pracownika i zintegrowanie go z celami organizacji? Talent jest dobrem rzadkim, jest więc także – nawet z definicji – pewnym ciężarem (masą), wymaga wielu działań, konsekwencji w postępowaniu, perspektywy długofalowej i systemowej, aby uzyskać powodzenie w zarządzaniu nim i móc spożytkować go (w najlepszym rozumieniu tego słowa) na cele organizacji. Bez tego zaś trudno o sukcesy, o czym przekonało się wiele przedsiębiorstw.

Jednym ze skutków wpływu otoczenia na zarządzanie kadrami jest jego umiędzynarodowienie. Zjawisko to nasiliło się zwłaszcza w ostatnim okresie wraz z globalizacją, powstawaniem licznych organizacji międzynarodowych, dokonywaniem fuzji i przejęć. Wywołało to m.in. istotny skutek w postaci zderzenia kulturowego i konieczności radzenia sobie z różnorodnością kulturową [8, s. 173].

Kultura organizacyjna przez podzielane przez pracowników (grupy społeczne) wartości, normy, wzorce zachowań wpływa na ich zachowania i postawy. Jest zarazem swoistym filtrem, przez który postrzegają obowiązujące procedury, strukturę formalną organizacji, a nawet polecenia zwierzchników. Może więc ona je wzmacniać, sprzyjać ich akceptacji, pogłębiając integrację organizacyjną, bądź je osłabiać i dezintegrować. W sytuacji zderzenia choćby kilku kultur (narodowych, grupowych, zawodowych, regionalnych) problemy z tym związane mogą mieć charakter negatywny. Mogą wszakże mieć również znaczenie pozytywne dla organizacji. Badania tej problematyki i praktyka rozwijają kolejny nurt zarządzania kadrami, którym jest międzynarodowe zarządzanie kadrami (MZK). Jego treścią jest radzenie sobie z różnorodnością kulturową w poszczególnych obszarach funkcji personalnej z uwzględnieniem relacji: centrala–filia i oddziały, pokonywanie szoku kulturowego itd. Należy zaznaczyć, że zarządzanie to jest trudniejsze, bardziej złożone niż zarządzanie kadrami w organizacjach krajowych, jest bowiem ono realizowane w

różnych warunkach ekonomicznych, prawnych, politycznych. Jednym z ważnych dylematów, przed jakim stoi MZK, jest zagadnienie konwergencji/dywergencji kultur i jego znaczenie w praktyce personalnej, a w sferze aplikacyjnej wykorzystanie różnorodności kulturowej jako przewagi konkurencyjnej. Wielokulturowe organizacje sprzyjają bowiem przepływowi kadr, wymianie idei, informacji, importowi i eksportowi innowacji. Dzięki temu mogą stosować ofensywne strategie działania na rynku [10, s. 186].

Różnorodność i dynamika zmian w otoczeniu organizacji wywołujące „uogólnioną niepewność” i opisana rola kapitału ludzkiego, także w zakresie obniżania tej niepewności, nadają szczególną rangę problematyce doskonalenia i rozwoju zasobów pracowniczych. Chodzi ogólnie o przeciwdziałanie dezaktualizacji zawodowej, kształtowanie zdolności do zapobiegania i eliminacji zagrożeń i wykorzystywanie szans. Proces rozwoju winien być przy tym zjawiskiem permanentnym, integralną częścią aktywności zawodowej i zachodzić w wymiarze zarówno indywidualnym, jak i zbiorowym. Rozwój indywidualny jest z reguły domeną samego pracownika. On zna (a przynajmniej powinien) najlepiej swoje aspiracje i potrzeby i jest interaktywnym obiektem oddziaływania. W dobrych organizacjach jest istotnie wspomagany przez pracodawcę. Wykorzystuje się w tym celu wiele aktywności, począwszy od diagnozowania (oceny) potencjału, przez stymulowanie rozwoju (zachęty i bodźce), po tworzenie ścieżki kariery, możliwości spożytkowania wiedzy i uzyskania stosownych profitów. Współcześnie proces ten jest często wspomagany przez podmioty wewnętrzne i zewnętrzne, co daje możliwość autentycznego rozwoju i kariery. Przykładem, zwłaszcza w przypadku utalentowanych kadr, jest *coaching* i *mentoring* mające charakter bardziej zindywidualizowany i – zwłaszcza w przypadku mentoringu – wykraczające poza wąsko zawodowe kształtowanie pracownika.

Na tym tle rysuje się nowy wymiar kariery zawodowej. W miejsce kariery linearnej pojawia się kariera „bez granic”, „związek małżeński” (stałe zatrudnienie) z organizacją zostaje zastąpiony warunkowym przywiązaniem [3]. Pracownik jawi się tu zatem jako współczesny nomada, który – będąc równoprawnym partnerem – angażuje się w tym miejscu, w charakterze i w czasie, które mu odpowiadają. Jak już wspomniano, wartością zawodową staje się nie tyle stałe zatrudnienie, ile atrakcyjność zawodowa pracownika i gotowość pracodawców do skorzystania z jego pracy. Sukces zaś niekoniecznie oznacza awans w hierarchii formalnej, może on przybrać różne imiona, z konotacją psychologiczną włącznie.

W ramach zbiorowego rozwoju potencjału kadrowego (kapitału ludzkiego) organizacji warto przynajmniej wspomnieć o koncepcji organizacji uczącej się, tj. takiej, w której uczenie się jest procesem ciągłym, sposobem na życie i przeżycie, obejmującym wszystkie poziomy organizacji. Przy tym chodzi o równomierne rozwijanie wszystkich składników [14, s. 20-23]: myślenia systemowego, mistrzostwa osobistego, modeli myślowych, otwartych na nowe idee i zmiany, budowania wspól-

nej wizji przyszłości, zespołowego uczenia się. W praktyce koncepcja ta operacjonalizuje się we wspomnianym już zarządzaniu wiedzą przez sekwencję analiz realiów, refleksję, tworzenie wiedzy, jej nabywanie, dzielenie się nią i jej wykorzystywanie do innowacji i zmian organizacyjnych. W rzeczywistości, jak dotychczas, jest relatywnie mało przykładów całościowego wykorzystania wymienionej koncepcji. Liczniejsze są przypadki szkoleń typu *in company*, będących odmianą metody OD (rozwoju organizacji), łączących zmiany w kwalifikacjach pracowników z próbą przeobrażeń organizacyjnych.

Rozwój technologii sprzyja również samodoskonaleniu (*distance learning*) i ewentualnie łączeniu doskonalenia kadr z praktyką biznesu, w tym ze współdziałaniem (zespołowym), co może sprzyjać kreowaniu wartości (produktów, zysku, lojalności) i wyższej sprawności działania.

Kolejną z bardziej widocznych tendencji w realizacji funkcji personalnej jest dążenie do skuteczności, racjonalizacji i wyższej efektywności całej omawianej funkcji czy jej poszczególnych obszarów. Efektywność w tym zakresie jest ważnym składnikiem konkurencyjności organizacji i przedmiotem troski kierownictwa, stąd poszukiwanie różnych sposobów jej mierzenia i poprawy. Jednym z najbardziej charakterystycznych z nich jest obecnie występujące zjawisko *outsourcingu* personalnego, tj. przekazywania na określonych warunkach części funkcji instytucjom zewnętrznym. Przesłanki będące podstawą takiej decyzji mogą być różne, np. chęć skoncentrowania się na kluczowych procesach personalnych, braki kwalifikacyjne własnych służb, dostęp do nowej technologii itp., niemniej głównym czynnikiem takiego rozstrzygnięcia jest z zasady zmniejszenie kosztów funkcji personalnej. Dlatego *outsourcing* winien być poprzedzony analizą porównawczą ponoszonych i spodziewanych kosztów oraz tworzenia wartości. Okazuje się, iż spośród trzech rodzajów aktywności personalnych: działań strategicznych, operacyjnych i obsługi administracyjnej, te ostatnie działania są najbardziej kosztowne (60%) i generują najmniejszą wartość dodaną (10%) [5, s. 32]. Jest więc naturalne, że ten rodzaj działań jest często wydzielany na zewnątrz organizacji. Warto zauważyć, iż jedną z przyczyn *outsourcingu* jest zmniejszenie ryzyka personalnego związanego ze znaczną niepewnością decyzji kadrowych. Zarządzanie ryzykiem personalnym jest również jednym z istotnych wyzwań i rozwijających się ostatnio tendencji w zarządzaniu kadrami [11].

Dla porządku zauważmy również, że szeroko rozumiana racjonalizacja funkcji personalnej wiązana jest z systemami i normami ISO, np. w zakresie procedur i standardów administracyjnych, czy też tworzeniem np. układów zbiorowych pracy obejmujących normy w zakresie określonych praktyk personalnych (szkolenia, oceny pracownicze). Przyczynia się to m.in. do ich wyższej jakości.

Omówione praktyki i tendencje rozwojowe funkcji personalnej osadzone są zasadniczo na gruncie strategicznego zarządzania kadrami, do którego zmierza wiele organizacji i które samo podlega przeobrażeniom. Dzieje się tak głównie za sprawą wzrostu turbulencji otoczenia. Dostrzegając strategiczny wymiar zasobów pracow-

niczych (kapitału ludzkiego), zauważa się, że zmienia się postrzeganie strategii: od ujęcia w kategoriach rynkowo-produktowych w kierunku innowacyjności tworzenia wartości. W ujęciu R. Krupskiego będącego zwolennikiem takiego podejścia „Strategia to zdefiniowane (*ex ante*) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia” [18, s. 71]. Ważka więc rola w generowaniu wartości przypada pracownikom i samej funkcji personalnej: rozwijanie postaw przedsiębiorczych, innowacyjności, sprawności reagowania na wyłaniające się okazje. Kierunek takiemu działaniu i integrację rodzajów aktywności nadaje strategia personalna, swoisty wzorzec, według którego podejmuje się decyzje kadrowe. Szczególne znaczenie mają tu strategie inkrementalne czy też takie kategorie, jak misja czy zamiar strategiczny, są one ważniejsze niż tradycyjnie rozumiana strategia. Zintegrowanie strategii personalnej ze strategią organizacji i z innymi strategiami funkcjonalnymi, zintegrowanie społeczności pracowniczej staje się ważnym czynnikiem powodzenia organizacji.

Na tym tle dochodzimy do instytucjonalnego wymiaru funkcji personalnej. W tym względzie widoczną tendencją, przynajmniej postulatywnie, jest przypisywanie głównej roli kierownictwu liniowemu z racji jego odpowiedzialności za wyniki działania oraz wzrost roli samych pracowników z powodu ich partnerskiego statusu. Wydaje się, że następuje również wzrost rangi służb (menedżerów) personalnych i przypisywanie im rozległych ról. Ulrich, jeden z czołowych na świecie badaczy problemów zarządzania kadrami, podawał jeszcze w roku 1997, że specjaliści z tej dziedziny winni pełnić w organizacjach takie role, jak: strategiczny partner, ekspert administracyjny, rzecznik (advokat) pracowników, agent (animator) zmian. W nowej publikacji wzbogaca tę listę o rolę gracza: trenera, lidera, sumienia, falitytora, budowniczego i architekta [15, s. 293]. Jeśli uwzględnimy dodatkowo tworzenie zespołów zadaniowych ds. personalnych, agendy związków zawodowych (co prawda, z malejącym znaczeniem w krajach rozwiniętych), znaczne rozczłonkowanie dużych organizacji, powstawanie organizacji sieciowych, to się okaże, że w konsekwencji następuje rozproszenie władzy i zmiana jej skali i lokalizacji. Kiedy więc podstawowego znaczenia nabiera przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy, wówczas władza wynika z wiedzy i umiejętności posługiwania się nią [9, s. 65] i może być usytuowana w różnych miejscach organizacji.

Temu procesowi sprzyja wzrost kwalifikacji pracowników, a zwłaszcza dynamiczny rozwój technologii komunikacyjnych i systemów informatycznych wspomagających poszczególne obszary funkcji personalnej, a nawet wspierających całe zarządzanie kadrami czy komunikację wewnętrzną organizacji.



#### 4. Zasadnicze konkluzje

Rozwój informatyzacji prowadzi do kolejnego zjawiska i trendu w zakresie funkcji personalnej, tj. do jej wirtualizacji. Jest to proces przemiany przestrzeni organizacyjnej i budowanie na bazie podzielonych systemów wartości więzi (także elektronicznych) między menedżerami liniowymi (liderami zespołów zadaniowych) i menedżerami sztabowymi w celu przepływu informacji i koordynowania współpracy związanej z wykonywaniem zadań personalnych [1]. Jej cechą jest ograniczenie bądź nawet wyeliminowanie kontaktów typu *face to face*. W organizacjach o wysokim stopniu wirtualizacji menedżerowie tych jednostek, pozbawieni wsparcia własnych specjalistów kadrowych, muszą radzić sobie z kwestiami personalnymi za pomocą programów komputerowych, Internetu czy (w większych organizacjach) leasingu pracowniczego. Omawiane zjawisko towarzyszące dekompozycji struktury organizacyjnej wpływa zatem na sposób realizacji omawianej funkcji i, jak każde, ma swoje zalety i ograniczenia. Najogólniej rzecz ujmując, jest ono z jednej strony dostosowane do charakteru gospodarki opartej na wiedzy, większej sprawności realizacji zadań (także personalnych), z drugiej zaś wywołuje m.in. problemy o charakterze psychospołecznym wynikające z braku bezpośrednich interakcji pracowniczych.

Przedstawione tendencje i zjawiska wydają się najistotniejsze w zarządzaniu kadrami we współczesnych organizacjach. Rzecz jasna, nie wyczerpują one całej listy zarysowujących się trendów. Można by je jeszcze wzbogacić np. o wymiar etyczny funkcji społecznej odpowiedzialności, rosnący i różnorodny zbiór narzędzi oddziaływania, sposób motywowania (wynagradzania). Niemniej nakreślony rozwój funkcji pozwala na stwierdzenie, że:

- są one pochodną warunków otoczenia,
- są zgodne kierunkowo z celem funkcji – wspomaganie organizacji w ich powodzeniu, dostarczaniem wartości dla ich interesariuszy, podnoszeniem wartości kapitału ludzkiego, osiągnięciem przewagi konkurencyjnej,
- zachodzące zmiany mają charakter jakościowy, numeryczny, z przewagą tych pierwszych, co prowadzi do większej elastyczności zasobów pracowniczych,
- dostrzega się wzrost rangi omawianej funkcji roli kapitału ludzkiego i skłonność do bardziej partnerskiego traktowania pracowników.

#### 5. Zmiany w obszarze funkcji kadrowej polskich przedsiębiorstw

Są to, jak wspomniano na wstępie, ogólne tendencje występujące w europejskich organizacjach krajów zachodnich. Jak na tym tle kształtuje się praktyka zarządzania kadrami w Polsce?

Odnosząc się syntetycznie do tej kwestii, należy stwierdzić, że poziom realizacji funkcji personalnej nie jest wysoki. Cięży na niej dziedzictwo historyczne, a zwłaszcza-

cza tzw. gospodarka planowa. Niemniej w okresie zmian systemowych w Polsce nastąpiły istotne przeobrażenia zmierzające ogólnie w kierunku strategicznego zarządzania kadrami. Dotyczy to głównie organizacji będących liderami ZZL, wśród których prym wiodą organizacje międzynarodowe funkcjonujące w Polsce. Charakteryzują się one znacznym profesjonalizmem i zbliżonymi do omówionych tendencjami zmian [4; 17; 8]. Dowodzi to znaczenia internacjonalizacji i przepływu *know-how* w omawianym zakresie. Znacznie większa liczba przedsiębiorstw cechuje się jednak operacyjno-administracyjnym sposobem praktyk personalnych, przedmiotowym podejściem do pracowników i tym, że z trudem poddają się one pożądanym tendencjom. Stanowi to istotne wyzwanie dla sprawności i humanistyczno-etycznych standardów ich działalności.

### Literatura

- [1] Antczak Z., *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2005 nr 5.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [3] Baruch Y., *Transforming careers: from linear to multidirectional careers path*, „Career Development International” 2004, vol. 9, issue 1.
- [4] Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [5] Brewster Ch., Harris, *International HRM. Contemporary issues in Europe*, Rutledge, London, New York 1999.
- [6] Buckingham V., Vosburgh R., *The 21 st century human resources function: it's the talent, stupid*, „Human Resource Planning” 2001, 24(4)
- [7] Cushman D.P., King S.S.: *Communication and high speed management*, State University of New York Press, New York 1999.
- [8] *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, red. A. Poczowski, UE, Kraków 2007.
- [9] Handy C., *Wiek przewyższonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- [10] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- [11] Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
- [12] Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwaniem dla organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borowska, IPSiS, Warszawa 2005.
- [13] Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [14] Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [15] Ulrich D., Beatty D., *From players to partners: extending the HR playing field*, „Human Resource Management” vol. 40, no 4.
- [16] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [17] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, red. T. Listwan, M. Stor, UE, Wrocław 2008.
- [18] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

---

## **CONTEMPORARY TRENDS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS**

### **Summary**

The main subject of this article are some tendencies in personnel function in organizations. The field of analysis is narrowed mainly to companies of western countries of Europe.

The first part of the paper discusses conditions of environment influencing changes in organizations, management, and management of human resources. Next, the author presents such tendencies in personnel like: internationalization, outsourcing, talent management, virtualization, new roles of personnel managers and others. In the last part, the author discusses some changes in HRM of Polish firms.