

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|----|
| Wstęp..... | 11 |
|------------|----|

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

| | |
|--|----|
| Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw | 15 |
| Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców | 22 |
| Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych..... | 30 |
| Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw | 39 |
| Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych | 48 |
| Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> | 58 |
| Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości..... | 66 |
| Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia..... | 73 |

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

| | |
|--|-----|
| Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym | 83 |
| Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników | 90 |
| Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy | 99 |
| Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> | 107 |
| Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców.... | 117 |
| Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy | 126 |
| Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi | 135 |
| Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych | 147 |

| | |
|---|-----|
| Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników | 154 |
| Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej | 163 |

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

| | |
|---|-----|
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa..... | 173 |
| Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw | 183 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem..... | 191 |
| Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji | 199 |
| Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera | 211 |

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

| | |
|--|-----|
| Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji | 221 |
| Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji | 234 |
| Urszula Skurczyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi | 244 |
| Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników | 252 |
| Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera | 261 |
| Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi | 271 |
| Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu | 282 |
| Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X..... | 291 |
| Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji | 298 |

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

| | |
|--|-----|
| Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy..... | 313 |
| Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa..... | 322 |
| Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce..... | 334 |
| Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych.. | 341 |
| Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności | 350 |
| Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo... | 359 |

Summaries

| | |
|---|-----|
| Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises | 21 |
| Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests | 29 |
| Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research | 38 |
| Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions | 47 |
| Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes..... | 57 |
| Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment..... | 65 |
| Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency | 72 |
| Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector | 79 |
| Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment..... | 89 |
| Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement..... | 98 |
| Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace..... | 106 |

| | |
|---|-----|
| Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> | 116 |
| Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment | 125 |
| Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image | 134 |
| Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance | 146 |
| Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research | 153 |
| Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment | 162 |
| Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work | 170 |
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context | 182 |
| Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences. | 190 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance | 198 |
| Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals | 210 |
| Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work | 217 |
| Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations | 233 |
| Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes | 243 |
| Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management | 251 |
| Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations | 260 |
| Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager | 270 |
| Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement | 281 |
| Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests | 290 |
| Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise | 297 |
| Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company | 309 |
| Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses | 321 |

| | |
|---|-----|
| Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors | 333 |
| Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland..... | 340 |
| Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment... | 349 |
| Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity | 358 |
| Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises..... | 366 |

Tomasz Kawka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA FUNKCJI PERSONALNEJ W KONTEKŚCIE ZMIENIAJĄCEJ SIĘ ORGANIZACJI

Streszczenie: Nowa gospodarka jest zjawiskiem zmieniającym obecnie relacje organizacji z rynkiem pracy, wpływając na liczne zmiany wewnątrzorganizacyjne. Globalizacja, umiędzynarodowienie zarządzania, wirtualizacja i wzrost znaczenia komunikacji cyfrowej zmieniają profil współczesnego pracownika. To z kolei wymusza na organizacjach przyjęcie nowej konfiguracji funkcji personalnej w wymiarze podmiotowym, instrumentalnym i funkcjonalnym. Rola *human relations* w zmieniającej się organizacji przybiera formę funkcji wspierającej cele biznesowe organizacji w postaci partnera, doradcy i lidera zmian, przy czym optymalizuje się i rozlicza kapitał społeczny za pomocą zarządzania wiedzą, różnorodności czy talentów.

Słowa kluczowe: nowa gospodarka, pracownik wiedzy, kapitał ludzki, funkcja personalna, umiędzynarodowienie zarządzania kapitałem ludzkim.

1. Wstęp

„Nowa gospodarka” jest pojęciem, którego sens dopiero poznajemy. W dobie „tofflerowskiej” zmiany obecnej rzeczywistości w erę postindustrialną trzeciej fali doświadczamy początku drogi wszechobecnych przemian cywilizacyjnych [Toffler 2006, s. 157]. Będąc uczestnikiem oraz świadkiem takich przełomów, trudno jest precyzyjnie ustalić stabilny i paradygmatyczny punkt widzenia na definicje momentu, który się dzieje, który współcześnie nabiera swojego kształtu. Jest to zbiór dynamicznie zmieniających się i powiązanych z sobą uwarunkowań gospodarczych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, kulturowych, prawnych oraz politycznych, mających swój początek na przełomie XX i XXI wieku.

Celem niniejszego artykułu jest zatem opisanie potencjalnych kierunków zmian konfiguracji funkcji personalnej w kontekście przeobrażeń organizacji w czasach nowej gospodarki. Zmiany te obejmują tak rozległy obszar zjawisk, zależności, iż próba zdefiniowania pojęcia „nowa gospodarka” nastreca wielu problemów, zarówno w obszarze określenia ostrej, jednoznacznej krawędzi czasowej, kiedy zaczyna się czas nowej gospodarki, jak i w określeniu wyczerpującego zbioru cech charakterystycznych dla organizacji funkcjonujących w warunkach określonych

jako reprezentatywne dla obszaru nowej gospodarki (np. [Jamka 2011, s. 50]). Niemniej jedno jest pewne, konglomerat obecnych zmian wpływa na funkcjonowanie współczesnej organizacji, która podlega konsekwentnie radykalnym, burzliwym, nie zawsze przewidywalnym zmianom. Organizacje zmieniające się to te, które wchodzi na ścieżkę zmiany zwaną nową gospodarką. Na dziś zatem literatura przedmiotu (np. [Jemielniak 2008; Morawski 2006; Davenport 2007; Koźmiński 2004; Kawka 2009; Pochtowski 2003]), a coraz częściej i praktycy, nadają tej opoce jeden wspólny, wieloczynnikowy mianownik. Nowa gospodarka to przestrzeń, w której powstaje typ organizacji globalnej, sieciowej, wirtualnej, opartej na wiedzy, o elastycznych i zmiennych strukturach organizacyjnych, gdzie sukces biznesowy zależy od przyjęcia innowacyjnych strategii opartych na technologiach cyfrowych. Organizacje, które dostosowują się do tych nowych założeń, do „reguł gry” współczesnej walki o klienta, są w nowym nurcie, który najprawdopodobniej zapewnia w naszej dobie rozwój i wzrost tym przedsiębiorstwom. A to z kolei implikuje potrzebę nowej redefinicji celów i struktury funkcji personalnej jako narzędzia kształtowania postaw i kompetencji pracowników niezbędnych do sprostanania nowym wymaganiom organizacji. Jak to trafnie ujął A. Koźmiński, podkreślając nową rolę zarządzania czynnikiem ludzkim, iż akumulacja kapitału społecznego w warunkach uogólnionej niepewności, czyli nowej gospodarki, jawi się jako jedno z podstawowych wyzwań, przed którymi stają dziś zarządzający i zarządzanie [Koźmiński 2004, s. 67].

2. Uwarunkowania i cechy nowej pracy

Globalizacja tworzy nowy ponadnarodowy ład instytucjonalny obrotu handlowego opartego na liberalizacji procesów współpracy ekonomicznej [Jamka 2011, s. 50]. Motorem tych zmian jest rozwój sieciowej komunikacji cyfrowej oraz rewolucje polityczno-gospodarcze końca XX w., jak m.in. upadek komunizmu, wzrost znaczenia rynków Trzeciego Świata, bogacenie się społeczeństw [Toffler 2007, s. 31]. Cechą nowej gospodarki jest zjawisko nadmożliwości, nadmiaru oferty rynkowej oraz podaży pracy, przy jednoczesnym niedoborze informacji i wzrastającym popycie na kluczowe, unikatowe zasoby innowacyjnej wiedzy. Znaczenia nabierają byty niematerialne: idee, relacje, powiązania, dane, pomysły, patenty. Ponadto bardzo ważną rolę uzyskują sieci powiązań nieformalnych (*connected, networked economy*), gdzie wiedza często powstaje w formie ukrytej [Fazlagić 2004, s. 14]. Powstanie w tym kontekście organizacji i społeczeństwa wiedzy owocuje konfliktem organizacyjnym i zmianą ról w relacjach pracownik – firma. Wzrost roli społeczeństwa informacyjnego prowadzi do przemian społecznych w zakresie władzy, stosunków czy struktur. Oznaką tego jest powstawanie nowych profesji, pracowników stojących w opozycji do „starej gwardii” [Jemielniak 2008, s. 19]. Transformacja systemu wytwarzania wartości ukierunkowuje się na obszar ery informacyjnej opartej na pracy intelektualnej [Toffler 2006, s. 200]. Wzrost roli kapitału intelektualnego – wiedzy, informacji, zasobów relacyjnych czy unikatowych systemów zarządzania i cyfrowej komu-

nikacji – nabiera charakteru strategicznego, warunkującego przeżycie organizacji. Następuje przesunięcie znaczenia i wpływu z obszaru kapitału majątkowego w kierunku kapitału społecznego, intelektualnego organizacji. Pracobiorca jako podmiot odpowiedzialny za pracę innych ludzi w czasie powstawania zrębów nowej gospodarki nabiera innego znaczenia. Staje się partnerem dla pracowników, którzy w sposób pośredni wpływają swoją wiedzą na wzrost wartości produktu wytwarzanego przez organizację, bądź bezpośredni, unikatowy kontakt z klientem (np. w sferze usług). Takie przeobrażenia dotyczą podmiotów działających w obszarze usług wysokich technologii, nowych branż opartych na unikatowych kompetencjach profesjonalistów, jak firmy prawne, architektoniczne, agencje doradztwa, reklama, oraz firm, które zajmują się badaniami i rozwojem, jak np. firmy farmaceutyczne i biotechnologiczne, ekoenergetyczne, media czy sport [Davenport 2007, s. 18]. Jest to okres w redefiniowaniu struktur organizacyjnych wyraźnie odcinających się od pojęcia weberowskiej organizacji biurokratycznej, która okazuje się w jawnej opozycji do charakteru i formy pracy profesjonalistów wiedzy [Jemielniak 2008, s. 74]. Innowacyjność i przedsiębiorczość jest zazwyczaj antynomią hierarchizacji i biurokratyzacji. Zaczyna się okres „ad hoc-kracji” (adhokracji), który jest zjawiskiem ściśle związanym z powstawaniem struktur organizacji wirtualnej [Toffler 1998, s. 137]. W tym kontekście ważnym uwarunkowaniem współczesnej gospodarki globalnej jest umiędzynarodowienie wzorców cywilizacyjnych i kulturowych [Jamka 2011, s. 24]. Państwo przestaje być znaczącą jednostką w obrocie gospodarczym jako podmiot wpływający na ustalanie zasad współpracy biznesowej. Z drugiej strony kryzys ostatnich miesięcy i interwencjonizm takich podmiotów, jak UE, MFW czy Bank Światowy, pokazuje równoległy kierunek przejmowania odpowiedzialności za współczesną ekonomię, instytucjonalnych struktur międzynarodowych. Kluczowe funkcje w światowej gospodarce przejmują organizacje międzynarodowe. W związku z tym można w tym miejscu określić kierunki rozwoju form organizacji współczesnych organizacji [Jamka 2011, s. 29; Kotler, Caslione 2009, s. 21; Kawka 2011, s. 247]: przechodzenie od struktur hierarchicznych do heterarchicznych i płaskich form projektowych zmiennych w czasie i przestrzeni; orientacja wewnętrzna na zyskowe procesy, a nie typowe funkcje; zanikanie w konsekwencji znaczenia koordynacyjnego średniego szczebla zarządzania na rzecz unikatowych freelancerów i specjalistów; wzrost wykorzystania technologii sieciowych i informatycznych w realizacji działalności biznesowej i w kontaktach z pracownikami; serwicyzacja życia gospodarczego, a co za tym idzie, wzrost produktywności intelektualnej opartej na budowaniu relacji.

3. Nowy pracownik

W tym świetle należy postawić sobie pytanie o rolę funkcji personalnej w tak dynamicznie zmieniającym się kontekście wymagań organizacyjnych i biznesowych. Władza oparta na posiadanej tu i teraz niezbędnej wiedzy i umiejętności jej pozyski-

wania, redystrybucji i lokowania w najbardziej rentowne projekty i przedsięwzięcia organizacyjne zaczyna być określana jako zasób pulsujący, zmienny w czasie i przestrzeni [Chełpa 2010, s. 165]. Pracownicy wolą budować relacje z klientami, a nie z kadrą menedżerską, następuje wzrost poziomu konfliktu między menedżerami a profesjonalistami, pojawiają się inne kategorie lojalności w stosunku do miejsca pracy i w stosunku do pracy, zawodu, do roli organizacyjnej [Jemielniak 2008, s. 33]. Wiedza ich jest niejawną, często „ezoteryczną”, zasoby wiedzy nie są udostępniane na zewnątrz, mają specjalistyczne wykształcenie wyższe, redukuje się etap wprowadzenia do pracy, sami kształtują swoje najbliższe otoczenie. Jest to praca polegająca na rozwiązywaniu niepowtarzalnych problemów, wymagająca intelektualizacji procesu pracy, często w grupach nieformalnych, na portalach społecznościowych. Ponadto wskazuje się na takie cechy, jak [Jemielniak 2008; Kawka 2009, s. 88]: odrzucanie zasad i reguł działania, standardów procesów wykonywania prac, negowanie potrzeby ciągłej kontroli i nadzoru nad przebiegiem pracy, zanik poczucia lojalności podsycony poczuciem niezależności i mobilności. Z drugiej strony podkreśla się wysokie bariery wejścia do zawodu wynikające z posiadania specyficznej, niejawnej wiedzy opartej na budowaniu relacji w otoczeniu.

W warunkach globalizacji i rosnącej turbulencji otoczenia koniecznością wydaje się postrzeganie pracownika jako zasobu innowacyjnego, przedsiębiorczego i elastycznego [Piórkowska 2009, s. 164]. Pracownik wiedzy wprowadza innowacje, jest ich liderem, mentorem, dzieli się wiedzą, rozpowszechnia ją, stymuluje rozwój organizacji, dbając jednocześnie o własny rozwój, będąc otwarty na poglądy innych ludzi [Czubasiewicz 2009, s. 246]. Pojęcie nowego wymiaru pracy poprzez odnoszenie się do cech pracy opartej na wiedzy ma raczej charakter określonej roli organizacyjnej, pozycji profesjonalnej danego wykonawcy niż jakiegoś konkretnego stanowiska w danej branży [Czubasiewicz 2009, s. 249]). Biorąc pod uwagę organizacje rozpoczynające przeobrażenia swoich struktur w ramach nowej gospodarki, można przyjąć koncepcję, iż w tych przedsiębiorstwach pojawia się potrzeba zarządzania specyficzną grupą liderów, coachów, specjalistów, profesjonalistów, których wykreował nowy rynek pracy. Są to ludzie mobilni, kształtujący samodzielnie swoje kariery, sprzedający swój potencjał w postaci unikatowej wiedzy, silnie zorientowani na szybkie osiągnięcie celów osobistych i zawodowych.

Podsumowując tę część artykułu, można powiedzieć, iż odmienność roli człowieka w zmieniającej się gospodarce wynika również z nieadekwatności jego dotychczasowego obrazu w kontekście nowych wymiarów rzeczywistości [Jamka 2011, s. 54]. Odpowiedzią na współczesne wyzwania rozwojowe organizacji nie jest zatem tylko dalszy rozwój nauki i techniki, rozwiązań ekonomicznych czy społecznych, lecz opanowanie i wykorzystanie rodzącej się nowej świadomości. Będzie to świadomość zintegrowana, zdolna do przekraczania tradycyjnych granic poznania i odnalezienia na nowo utraconego sensu życia ludzkiego [Jamka 2011]. Zarządzanie kapitałem ludzkim ma za zadanie opanowanie i ukierunkowanie transcendencji zachowań pracowników XXI wieku.

4. Nowe wymiary funkcji personalnej

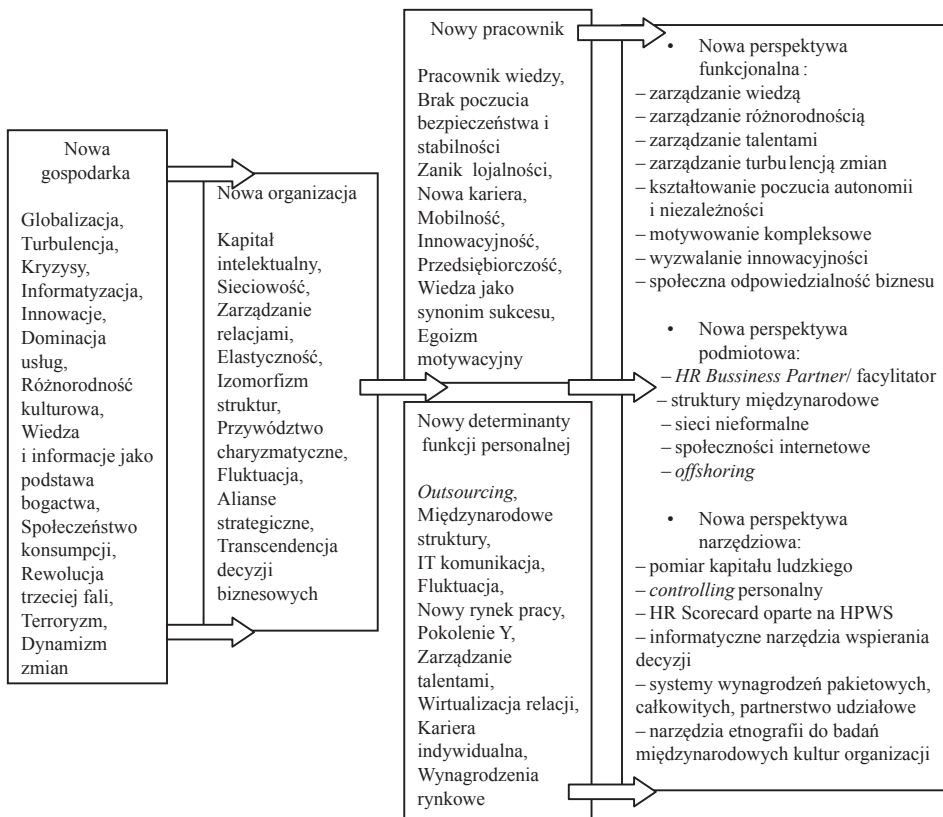
Czynnikiem wpływającym na zmianę roli funkcji personalnej w makroskali są zmiany generacyjne na rynku pracy, które wymagają odmiennego podejścia w procesach zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Odmiennie od dotychczasowych cechy źródeł kapitału ludzkiego są zakotwiczone w takich grupach, jak np.: pokolenie Y, generacja NIC, pokolenie JP2, pokolenie 1200 brutto czy pokolenie JA [Jamka 2011, s. 238]. Są to bardzo silnie zróżnicowane generacje nowych pracowników, ambitnych, zorientowanych na osiąganie własnych celów i wartości, otwartych na różnorodność i ogromną mobilność. Z jednej strony globalne korporacje znajdują w tych źródłach kapitał ludzki, któremu mogą oferować realizację swoich oczekiwań poprzez międzynarodowe dynamiczne kariery transkulturowe, z drugiej strony pojawia się nowa, zorientowana na poczuciu wolności, niezależności i egocentryzmu generacja wysoko wykwalifikowanych młodych ludzi – technoburżuazja e-lancerów (np. [Kawka 2007]). Rodzi to nowe wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi wobec nowych grup pracowniczych, takich jak [Jamka 2011, s. 262]: pracownicy wielogeneracyjni, wielokulturowi, rozproszeni, wirtualni, pracownicy wiedzy czy pracownicy wykluczeni bądź wypychani na margines („defaworyzowani”). Zasadnicze zmiany, jakie wynikają z uwzględnienia tych grup pracowniczych w kształtowaniu nowej struktury funkcji personalnej, to: dywersyfikacja narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), wypracowywanie akceptacji dla odmienności, integrowanie różnorodności, nacisk na współpracę, dematerializacja pracy, malejące znaczenie procesów lojalności, globalne pozyskiwanie pracowników, oferowanie przestrzeni autonomii działań, określanie standardów komunikowania cyfrowego, elastyczne formy prawne zatrudnienia oraz wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu w decyzjach kadrowych.

Do czynników wewnątrzorganizacyjnych zmieniających znaczenie funkcji personalnej we współczesnym przedsiębiorstwie można zaliczyć [Listwan 2009, s. 127]: otwarcie na otoczenie, przeobrażenia struktur, zmiany w technologii wytwarzania, zmiany w sposobach komunikowania się, wzrost znaczenia grup i pracy zespołowej. Nadaje to charakter strategiczny praktykom bazującym na teorii Z. Ouchiego [Listwan 2009]. W powyższym kontekście uwarunkowań zmieniającej się organizacji opartej na unikatowym i wyjątkowym znaczeniu kapitału ludzkiego można wymienić współczesne kierunki zmian funkcji personalnej w organizacji [Listwan 2009, s. 129; Borkowska 2010, s. 11; Pochtowski, Buchelt 2008, s. 53; Urlich 2005, s. 265]: umiędzynarodowienie funkcji personalnej, zmiany struktur służb personalnych w kierunku roli partnera, doradcy, lidera zmian, wzrost profesjonalizacji zarządzania talentami, zarządzania wiedzą i różnorodnością, skupienie głównych działań kadrowych na pozyskaniu, retencji i wydobywaniu zaangażowania, identyfikacji i stwarzaniu warunków do pobudzania najwybitniejszych pracowników organizacji bądź w jej otoczeniu.

Umiędzynarodowienie zarządzania kadrami rodzi nowe problemy poprzez złożoność interakcji, czynników kulturowych, psychologicznych, komunikacyjnych i etycznych. Dochodzi do zderzenia kulturowego powstających globalnie organizacji i pojawia się konieczność radzenia sobie z różnorodnością kulturową. Główne praktyki personalne w tym zakresie mają na celu przeciwdziałanie negatywnym skutkom niezrozumienia, rozproszenia, alienacji czy braku akceptacji określonych grup kulturowych w ramach struktur ponadnarodowych (np. [Stor 2011]). Trend do kształtowania samodzielnych ścieżek kariery zawodowej wynika z tego, iż pracownicy stają się nomadami wiedzy, którzy inaczej traktują poczucie lojalności i sukcesu zawodowego. Pracownik jako partner sprzedaje wiedzę tym podmiotom, które są w stanie w danym czasie zaoferować efektywniejsze warunki w zindywidualizowanych pakietach motywowania. Sukces przestaje być skorelowany z awansem hierarchicznym i poczuciem stałości zatrudnienia u jednego pracodawcy przez dłuższy czas. Funkcja personalna przejmuje zatem rolę facylitatora indywidualnych przedsięwzięć rozwojowych. Działanie te muszą być zogniskowane na wyzwaniu zaangażowania i innowacyjności zachowań pracowniczych. Zmiana paradygmatu zasobowego w kapitałowy w odniesieniu do znaczenia człowieka w organizacji niesie z sobą wiele zmian wpływających na funkcję personalną [Strużyna 2011, s. 58]: praktyki personalne ogniskują się na wielowymiarowym podmiocie nie tylko organizacji, ale i otoczenia, indywidualnym, społecznym, podkreśla się myślenie kategoriami rachunkowymi w zakresie kosztów i zysków z inwestycji, odnosi się do koncepcji człowieka jako racjonalnego, ekonomicznego, podejmującego we własnym interesie decyzje, rola kadry kierownicza skupia się na metaforze inwestora, który ma za zadanie pozyskać, zatrzymać, i pomnażać kapitał. Kapitał ludzki pojedynczej osoby, który jest niezastępowalny (np. doświadczenie), w przypadku którego decyzje są zindywidualizowane, występują duże problemy z identyfikacją i pomiarem. Nowa rola funkcji personalnej to zatem podejmowanie prób pomiaru i oceny „zwrotu” z inwestycji decyzji personalnych. Następuje dynamiczna wirtualizacja relacji pracowniczych poprzez zastępowanie tradycyjnych form komunikacji łącznością w cyberprzestrzeni, a także rozwojem alternatywnych form zatrudnienia, jak *leasing* pracowniczy czy sieciowość ekspansji i izomorfizm rozrostu struktur organizacyjnych. Wpływa to na redefinicję roli bezpośredniego przełożonego, a tym samym środków i technik kierowania podległymi zespołami. Ogranicza się formę codziennej kontroli, wymusza promowanie większego poziomu zaufania w relacjach pracowniczych. Niesie to również wiele problemów natury psychospołecznej, jak alienacja, brak integracji czy autonomizacja celów poszczególnych wykonawców. Z tym związane jest stosowanie coraz częściej outsourcingu czy offshoringu. Zarządzanie kapitałem ludzkim przekracza granice nie tylko struktur, ale też regionów i państw. Człowiek zostaje oderwany od codziennego środowiska pracy. Funkcja personalna ma za zadanie łączenie jakości życia i pracy, tworzenie balansu między wzrastającymi wymaganiami a coraz bardziej represyjnymi celami organizacji. Ponadto fragmentacja funkcji personalnej polega na odchodzeniu od tradycyjnego mo-

delu sprawowania funkcji personalnej, w którym poszczególne obszary zadaniowe realizowane są poza strukturami *human relations* (HR) czy strukturą organizacyjną firmy [Pocztowski 2011, s. 44]. Jest to obszar często związany z pojęciem e-HR.

Należy się zatem w tym miejscu zastanowić nad nową konfiguracją komponentów funkcji personalnej [Pocztowski 2011, s. 40]. Nowa rola funkcji personalnej to również nowa architektura konfiguracji trzech wymiarów i ich zawartości w ujęciu instytucjonalnym, funkcjonalnym i instrumentalnym. Ze względu na ramy opracowania zmiany roli funkcji personalnej zostały podsumowane na modelu graficznym. Jest to synteza rozważań w niniejszym referacie. Syntetycznie przedstawiono zależności przyczynowo-skutkowe w obszarze zmian w dziedzinie HR, które są wynikiem ewolucji wewnętrznej i zmian w otoczeniu.



Rys. 1. Konfiguracja funkcji personalnej w kontekście uwarunkowań nowej gospodarki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Pocztowski 2008; Pietruszka-Ortyl 2009; Jamka 2011; Jemielniak 2008; Koźmiński 2004; Masłyk-Musiał 2003; Ulrich, Brockbanck 2005; Borkowska 2010; Listwan 2009; Struzyna 2011].

Ponadto warto wspomnieć o pojawiającym się nurcie *critical management studies* [Sułkowski 2011, s. 73], który poddaje radykalnej krytyce wartości i metody zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to również oznaka czasu zmieniającej się organizacji. Główne aspekty krytyki obecnego stanu praktyk personalnych odnoszą się do dehumanizacji człowieka w organizacji, menedżeryzmu racjonalizującego nieetyczne działania czy pseudonaukowości dziedziny *human resources management* (HRM).

5. Podsumowanie

Współcześnie funkcja personalna poprzez kapitałowe podejście do roli człowieka ma z jednej strony charakter partnera biznesowego wspierającego osiągnięcie celów właścicieli. Z drugiej strony jest to – w dobie różnorodności i dynamicznych zmian, kryzysów i niedoszacowań rozwoju gospodarki – filozofia obniżania niepewności funkcjonowania organizacji. Kiedy dotrze się i opanuje motywy i zachowania ludzi, można mówić o sukcesie organizacji. Trudno mówić wprost o zmieniającej się organizacji, to tak naprawdę człowiek i jego rola w życiu gospodarczym podlegają zmianom pod wpływem otoczenia i zmian cywilizacyjnych współczesnego świata. Współczesne *human relations*, uwzględniające nowy paradygmat pracownika i pracy, staje się narzędziem wyzwiania innowacyjności, odwagi i wyjątkowości ludzi, którzy nie powinni się bać dzielenia się wiedzą z organizacją, w której pracują. To przede wszystkim zależy od warunków kształtowania motywacji i zaangażowania pracowników we współczesnej organizacji. Biorąc za pewnik turbulencję i nieprzewidywalność determinant otoczenia organizacji nowej gospodarki, koniecznością się staje obniżanie poziomu niepewności wewnętrznej, jaką niosą z sobą pracownicy. Kluczową rolą funkcji personalnej we współczesnej organizacji, zmieniającej się pod wpływem kształtowania się uwarunkowań nowej gospodarki, jest optymalizowanie kapitału wiedzy w ludziach. Może to się dzieć poprzez zachęcanie pracownika do odwagi bycia innowacyjnym, mobilnym, przedsiębiorczym partnerem biznesowym organizacji. Inaczej praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w tak turbulentnym i bezkompromisowym świecie organizacji, targanym od paru lat falami kryzysów, będą tylko fasadowym procesem uprzedmiotowienia najcenniejszego z kapitałów organizacji, będą dowodem na powrót ery taylorizmu w kształtowaniu kontraktu między pracownikiem a pracodawcą.

Literatura

- Borkowska S., *Quo vadis HRM*, "Human Resource Management" 2010, nr 6.
Chęłpa S., *Kierowanie ludźmi i przywództwo*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.

- Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
- Fazlagić A., *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy kontekst dla ZZZ*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 6.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał. Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kawka T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, [w:] *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- Kawka T., *Significance of human labour in the times of the global economy*, [w:] *Changes in Society, Changes in Organizations and Changing Role of HRM* (CD), Cranet, Estonian Business School, Tallin 2007.
- Kawka T., *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. M. Czerska, M. Gableta, Dom Organizatora, Toruń 2011.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Kierunki zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwach*, [w:] *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- Masłyk-Musiał E., *Personalne mechanizmy zmian*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 1.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1146, AE, Wrocław 2006.
- Pietruszka-Ortyl A., *Pracownicy w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- Piórkowska K., *Charakter postaw i zachowań pracowniczych w warunkach nowych wyzwań zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Przeobrażenia i zmiany w organizacjach w warunkach globalizacji*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 1.
- Pocztowski A., Buchelt B., *Trendy i problemy występujące w ZZZ w polskich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 1.
- Pocztowski A., *Efektywność architektury funkcji HR w procesie tworzenia wartości dla interesariuszy*, [w:] *Efektywne gospodarowanie kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.
- Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Strużyna J., *Rola specjalistów ZZZ w czasach idei kapitału ludzkiego*, [w:] *Efektywne gospodarowanie kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.
- Sułkowski Ł., *Radykalna krytyka zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Efektywne gospodarowanie kapitałem ludzkim*, red. P. Bohdziewicz, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.
- Toffler A., Toffler H., *Rewolucyjne bogactwo*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2007.

Ulrich D., Brockbanck W., *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

SIGNIFICANCE OF HRM IN A CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Summary: New economy is a phenomenon which changes contemporary relations of organization with a labor market having influence on a lot of changes inside organization connected with new economy. Globalization, internationalization of management, virtualization and increase of importance of digital communication, all of them change a profile of a contemporary worker. Those changes make organizations create a new configuration of HRM in a functional, subjective, and instrumental perspective. A new significance of HRM in a changed organization takes a form of supporting function towards business goals. HRM should be considered as a partner, adviser, or leader of these changes for workers. There must be key processes such as optimizing and calculating of human capital, knowledge management, diversity management, and talent development programs.

Keywords: new economy, knowledge workers, human capital, personnel function, internalization of HRM.