

Nowa gospodarka a współczesne wyzwania w sferze personalnej organizacji

Liliana Mierzwińska¹, Beata Ujda-Dyńska², Paulina Filip³

Wstęp

Czynniki otoczenia związane przede wszystkim z nowymi technologiami i narastającą konkurencją, umiędzynarodowieniem gospodarki i jej globalizacją wywołują potrzebę zmian, które pozwolą na właściwe wykorzystanie kapitału ludzkiego w organizacji. Zmiany te stanowią szczególne wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw, gdzie w praktyce zarządzania dominują dysfunkcje w sferze zarządzania ludźmi [Janowska 2002: 251].

W polskiej praktyce gospodarczej wśród najważniejszych wyzwań rynku pracy, którym muszą sprostać przedsiębiorstwa, zidentyfikowano: motywację pracowników dostosowaną do wieku, płci i miejsca w hierarchii organizacyjnej, retencję talentów, niedobór talentów oraz transformację funkcji HR w kierunku wzrostu roli strategicznej w organizacji. Największymi wyzwaniami dla polskich przedsiębiorstw jest przyciągnięcie kluczowych grup pracowników, pozyskanie absolwentów spełniających ich oczekiwania, wprowadzanie systemów zarządzania przez cele, wprowadzenie planów rozwojowych dla kluczowych pracowników, zarządzanie i budowanie współpracy pomiędzy różnymi generacjami pracowników oraz transformacja kultury organizacyjnej [Jończak, Woźny 2011: 12, 46].

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja głównych trendów w sferze personalnej organizacji, które wynikają z globalnych zmian o charakterze społecznym i gospodarczym. Zmiany te mogą być analizowane zarówno w kontekście szans, jak i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Artykuł zawiera analizę teoretyczną tychże trendów oraz ich wpływu na sposób realizacji funkcji personalnej w organizacji.

Przeobrażenia sfery personalnej organizacji

Współczesne wyzwania związane z zarządzaniem ludźmi wynikające z cech nowej gospodarki mają wpływ na kształtowanie cech nowej organizacji i nowego pracownika (tabela 1).

¹ Dr Liliana Mierzwińska, Zakład Zarządzania, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie

² Dr Beata Ujda-Dyńska, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Stalowej Woli

³ Dr Paulina Filip, Katera Finansów, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

Tabela 1. Współczesne wyzwania zarządzania ludźmi

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
Globalizacja Informatyzacja Różnorodność kulturowa Orientacja na klienta Zmiany popytu na rynku	Kapitał intelektualny Kluczowe kompetencje Ograniczanie hierarchii Organizacje sieciowe Nowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi	Pracownik wiedzy Mniejsza stabilność zatrudnienia Nowy typ kariery (przedsiębiorczość) Praca w zespole Radzenie sobie ze stresem

Źródło: Pocztowski [2001:18]

Dynamiczne zmiany społeczno-gospodarcze wpłynęły na pojawienie się nowych wyznaczników sukcesu, kariery i awansu. Zmianie uległy treści takich pojęć, jak: praca, profesjonalizm, kompetencje, kapitał, specjalista. Nastąpiła reorganizacja form zatrudnienia, jego długości i częstotliwości oraz relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem [Morawski 2007: 96; Grzebyk 2006: 259–271]. Nowe ujęcie relacji pracodawca – pracownik, określane w literaturze pojęciem „nowy kontrakt psychologiczny” rozumiany jako niepisany zbiór oczekiwań pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, jest odzwierciedleniem rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego. Relacja ta uwzględnia wymienione w tabeli 1. cechy nowej organizacji i nowego pracownika, który oczekuje satysfakcji z interesującej i stawiającej wyzwania pracy, a o jego przydatności na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy decyduje szkolenie i rozwój. Oczekiwania pracodawcy natomiast dotyczą: pozytywnej postawy, uczciwości, pełnego zaangażowania w wykonanie indywidualnych zadań oraz w pracę zespołową, gotowości do ciągłego uczenia się i motywacji do dzielenia się informacjami i posiadaną wiedzą, jak również przejęcia współodpowiedzialności za sukces zatrudniającego go przedsiębiorstwa [Rybak 2004: 181].

Nowe podejście do roli i znaczenia człowieka we współczesnej organizacji wymusza wzrost zapotrzebowania na nowe metody i techniki zarządzania ludźmi, których podstawą jest wiedza specjalistyczna, elastyczność zachowań, autonomia i udział pracowników w podejmowaniu decyzji, profesjonalizacja zawodów i myślenie strategiczne [Borowska-Pietrzak 2011: 201]. W literaturze dominuje pogląd, że pojawienie się koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jest logicznym następstwem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy [Listwan 2010: 25]. Zarządzanie wiedzą wpływa bezpośrednio na wartość kapitału ludzkiego, ponieważ wiedza stanowi jeden z jego elementów i ma związek z pozostałymi elementami kapitału ludzkiego, takimi jak motywacja czy kompetencje [Świątkowski 2007: 311]. W konsekwencji tego poglądu M. Morawski [Morawski 2007:100–101] ogranicza kategorię „kapitał ludzki” do odmiennego sposobu prowadzenia polityki personalnej tylko wobec pracowników o najwyższych kwalifikacjach. Autor ten uzasadnia swój pogląd różnicami pomiędzy potencjałem pracowników wynikającym ze zmiany podstawowego dla procesów gospodarowania czynnika wytwórczego i skutkującym mniejszą lub większą rentownością poszczególnych pracowników z punktu widzenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, co prowadzi do podziału na pracowników kluczowych i pozostałych. Pracownik

kluczowy będący „praktyczną egzemplifikacją pracownika wiedzy” [Morawski 2007: 99] to osoba, która „reprezentuje wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów jej pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy” [Davenport 2007: 22–23]. Główne wyznaczniki jego pracy to: zarabianie na życie myśleniem, wykorzystywanie umysłu jako głównego narzędzia pracy, intelektualny wysiłek związany z pracą oraz koncentracja na rozwiązywaniu problemów, analizie sytuacji i podejmowaniu decyzji [Jamka 2011: 255].

Fundament koncepcyjny przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę opiera się m.in. na: koncentracji uwagi w procesie zarządzania na wartościach niematerialnych, oferowaniu usług i produktów wiedzochłonnych, dominacji powiązań typu sieciowego, wykorzystywaniu koncepcji, metod i technik zarządzania wspierających i rozwijających możliwości pozyskiwania, kreowania i upowszechniania wiedzy organizacyjnej, istnieniu otwartych systemów komunikacyjnych dzięki narzędziom informatycznym oraz poprzez zespołowe formy współpracy. Zatem orientacja przedsiębiorstwa w kierunku wspierania zarządzania wiedzą wymaga zmian wszystkich elementów organizacji i spójności w zakresie zarządzania ludźmi.

Niepowtarzalność i znaczenie kapitału ludzkiego oraz poszukiwanie źródeł sukcesu zwróciło uwagę badaczy na osoby o wybitnym potencjale i potrzebę ich kształtowania dla organizacji, co wpłynęło na rozwój koncepcji zarządzania talentami [Listwan 2010: 25]. Koncepcja ta w literaturze anglosaskiej uważana jest za jeden ze skrajnych nurtów w rozumieniu istoty zarządzania kapitałem ludzkim utożsamiający zarządzanie talentami z zarządzaniem kapitałem ludzkim, obok nurtu utożsamiającego zarządzanie kapitałem ludzkim z pomiarem [Jamka 2011: 301]. Przez pojęcie talentu rozumie się osobę cechującą się dużą wiedzą i umiejętnościami, ponadprzeciętnymi zdolnościami, kreatywnością, przedsiębiorczością, silnym zaangażowaniem w pracę. Osoby te realizując cele organizacji, osiągają ponadprzeciętne wyniki, jednocześnie troszcząc się o własny rozwój [Mazurkiewicz 2012: 37]. Specyficzne podejście do wybitnych jednostek polegające na stosowaniu programów zarządzania talentami skierowane do pracowników o wysokim potencjale związane jest z podmiotowym rozumieniem talentu, w przeciwieństwie do podejścia „atrybutowego” w zarządzaniu talentami, które neguje potrzebę szczególnego wyróżniania różnych grup pracowników, postrzegając ich przez metaforę potencjału [Jamka 2011: 258]. Zwolennikiem tego poglądu jest H. Bieniok, który stwierdza, że w zarządzaniu talentami chodzi o ujawnianie i wykorzystanie sił każdego człowieka jako budulca wspólnych wartości i osiągnięć, dlatego istotne jest wyzwalanie potencjału, umiejętności, pomysłowości wszystkich pracowników, a nie tylko pojedynczych osób [Bieniok 2007: 391]. Jednakże pomimo „egalitarnego” podejścia do talentu w rozumieniu atrybutowym wskazuje się na różnice w podejściu do pracowników wiedzy z uwagi na ich odmienne postawy wobec pracy przejawiające się przede wszystkim w potrzebie autonomii w projektowaniu i wykonywaniu zadań oraz w silnej motywacji wewnętrznej, co niesie ze sobą określone konsekwencje dla funkcji personalnej i skutkuje potrzebą tworzenia i stosowania instrumentarium wspierającego jej realizację. Na rozwój tego instrumentarium ma wpływ ciągła ewolucja funkcji personalnej.

Problematyka ta poza koncepcją zarządzania wiedzą i talentami dotyczy w opinii T. Listwana doskonalenia, rozwoju i pomiaru kapitału ludzkiego oraz jego wpływu na wartość organizacji, outsourcingu, telepracy, wirtualizacji funkcji personalnej i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [Listwan 2010: 236]. W literaturze podkreśla się również istotę i rangę takich podejść, jak: marketing personalny, *benchmarking*, budowanie efektywnych zespołów pracowniczych, zarządzanie kompetencjami, czy też wpływ koncepcji *Total Quality Management* na realizację funkcji personalnej.

Analizując ewolucję funkcji personalnej, B. Jamka przedstawia ten proces jako sinusoidalną sekwencję modeli humanizujących i ekonomizujących, uznając koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim za trend ekonomizujący z uwagi na silny nurt pomiarowy, co jest efektem dążenia do racjonalizacji, skuteczności i efektywności w zakresie funkcji personalnej [Jamka 2011: 330–332]. Jednakże – jak zauważa A. Sajkiewicz – model kapitału ludzkiego wyznacza humanizację obszaru działań zapobiegającą skrępowaniu samodzielności i aspiracji człowieka w środowisku pracy [Sajkiewicz 2000: 36]. Tonizując silny wpływ czynnika ekonomicznego w organizacji pracy pozwala on wytyczyć granice ekonomizacji zasobów ludzkich, ponieważ – zgodnie z poglądem J. Kozińskiego – w ramach funkcji personalnej dąży się do kompromisu technicznych i humanistycznych aspektów zarządzania [Koziński 2000: 23]. Współczesne tendencje i podejścia wspomagające realizację funkcji personalnej również oscylują wokół tych dwóch trendów. Przejawem wzrostu znaczenia trendów ekonomizujących jest wirtualizacja funkcji personalnej, która polega na „ograniczeniu lub eliminacji kontaktów *face to face* poprzez budowę więzi także elektronicznych, które zapewnią przepływ i koordynację współpracy związanej z realizacją zadań personalnych pomiędzy menedżerami liniowymi (liderami zespołów zadaniowych) a menedżerami sztabowymi” [Antczak 2005: 43]. Pomimo zalet tego podejścia, do których można zaliczyć dostosowanie do potrzeb organizacji opartej na wiedzy i zwiększenie sprawności wykonywanych działań, brak bezpośrednich interakcji pracowniczych powoduje problemy o charakterze psychospołecznym w organizacji [Listwan 2010: 27]. Odzwierciedleniem nurtu ekonomizującego jest również idea *controlingu* personalnego, którego istota sprowadza się do wyznaczania zadań, kontroli wyników ich realizacji i kosztów pracy oraz działań korygujących, a jego instrumentarium stanowią arkusze diagnostyczne i mierniki jakościowe oraz ilościowe [Gableta 1998: 139]. W nurt ekonomizujący wpisuje się również outsourcing personalny. Przydzielenie określonych zadań z zakresu funkcji personalnej podmiotom zewnętrznym ma na celu obniżenie kosztów działalności i uelastycznienie struktur, ale może oznaczać bagatelizowanie rangi funkcji personalnej i aspektu strategicznego kapitału ludzkiego.

Do nurtu humanizującego można zaliczyć koncepcję marketingu personalnego, którego istotą są działania związane z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej. Wnętrze przedsiębiorstwa jest tu postrzegane w kategoriach rynkowych, a wykorzystywane instrumentarium wywodzi się z marketingu transakcyjnego. W tej koncepcji ludzie stanowią wartość samą w sobie, która decyduje o wartości całej organizacji i są oni podmiotem działań mar-

ketingowych. Opiera się ona na etyce pracy oraz na przesłankach humanistycznych i jest ukierunkowana na zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu pracowników w celu m.in.: kreowania wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy, który traktuje interesariuszy jako równorzędnych partnerów, stymulowania aktywności i kreatywności członków organizacji dzięki tworzeniu im warunków pozwalających na pełne wykorzystanie ich uświadomionych i nieuświadomionych umiejętności oraz zdolności [Baruk 2006: 21–24].

Do koncepcji integrujących podejścia ekonomizujące i humanizujące można zaliczyć społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, której stosowanie ma na celu między innymi zachowanie właściwych proporcji pomiędzy celami sprawnościowymi i społecznymi przedsiębiorstwa a celami samego zarządzania ludźmi [Listwan 2010: 27]. Odpowiedzialność społeczna w obszarze zatrudnienia powinna być rozpatrywana przy łącznym uwzględnieniu płaszczyzny ekonomicznej, socjalno-etycznej oraz płaszczyzny zarządzania, które stanowią pole kompromisu pomiędzy interesami pracodawcy a pracobiorców, co wymaga istnienia komunikacji wewnętrznej opartej na zaufaniu wynikającym z przeświadczenia o wzajemnej przychylności [Gableta 2011: 21, 25]. Podejście holistyczne charakteryzuje również koncepcję *Total Quality Management* opierającą się na jakości pracy i procesów. Podkreśla się w niej znaczenie doskonalenia kadr i ich motywacji oraz wiedzy, z której wynika konkurencyjność przedsiębiorstwa [Oleksyn 2011: 521]. Zarówno aspekty humanizujące, jak i ekonomizujące mogą być przedmiotem *benchmarkingu* w zakresie zarządzania ludźmi. Istota *benchmarkingu* zakłada ciągłe uczenie się i twórcze doskonalenie organizacji z wykorzystaniem rozwiązań i osiągnięć, które wypracowali w tej dziedzinie najlepsi [Wawrzyniak 2002: 36]. Praktyki *benchmarkingowe* sprzyjają rozwojowi organizacji odpowiadającej na wymogi współczesności zarówno w zakresie metod i technik realizacji strategii personalnej, jak również w wymiarze kulturowym i etycznym (np. poprzez ideę *franchisingu*) [Oleksyn 2011: 521].

Istnienie różnych grup pracowników i identyfikacja ich zróżnicowanych potrzeb zwraca uwagę na potrzebę zarządzania różnorodnością, która obejmuje wszystkie cechy pracowników o charakterze wrodzonym i nabytym określające podobieństwa i różnice między nimi. Punktem wyjścia jest tutaj akceptacja istniejących różnic, traktowania ich jako potencjału rozwojowego, który prowadzi do kierowania i komunikacji polegających na świadomym, skierowanym na przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach [Jamka 2011: 229, 231].

W kierunku nowego modelu zarządzania ludźmi w organizacji

Przedstawione koncepcje i trendy nie wyczerpują złożoności problematyki współczesnych kierunków rozwoju procesów zarządzania ludźmi w organizacjach. Ich dobór miał na celu zilustrowanie dwóch przeciwstawnych trendów mających wpływ na sposób realizacji funkcji personalnej, w zakresie której zauważalne zmiany dotyczą dwóch wymiarów [Listwan 2010: 28]:

- instrumentalnego: poprzez stosowanie narzędzi informatycznych, internetu, intra-netu, wzbogacanie zbioru narzędzi organizacyjnych, wartościowanie pracy,
- instytucjonalnego: poprzez indywidualizację praktyk personalnych dostosowanych do aspiracji, potrzeb i właściwości pracowników, wzrost roli menedżerów liniowych i przypisywanie nowych ról służbom personalnym, co wymaga wzrostu ich kwalifikacji i profesjonalizmu.

Wymienione zmiany sprzyjają realizacji nowego modelu kierowania ludźmi wyrastającego z koncepcji kapitału ludzkiego, który powinien opierać się na następujących zasadach [Morawski 2009: 62, 63]:

- zaangażowanie intelektualne, merytoryczne i emocjonalne wszystkich pracowników w sprawy przedsiębiorstwa,
- tworzenie mocnej kultury organizacyjnej integrującej wszystkich pracowników, wzmacniającej więzi, zachęcającej do współpracy,
- indywidualne traktowanie i podejście do pracowników,
- współdziałanie pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, szczególnie w kwestiach dotyczących najbliższego środowiska pracy,
- doskonalenie organizacji dzięki pomysłom pracowników,
- wprowadzanie elastycznych struktur organizacyjnych,
- stosowanie interaktywnych stylów kierowania,
- kształtowanie proaktywnych działań i zachowań pracowników,
- ciągle uzupełnianie kompetencji pracowników przez kształcenie ustawiczne, wprowadzenie instytucji mentora,
- przechodzenie na motywowanie uzależnione od wyników pracy i rozwoju kompetencji.

Spełnienie oczekiwań wobec współczesnych pracowników wymaga więc doskonalenia i wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie motywowania i kształtowania odpowiednich warunków pracy. Rozwiązania te winny pozwolić na korzystanie z wiedzy zgromadzonej przez organizację, stworzyć możliwość podnoszenia kwalifikacji, uczestnictwa w atrakcyjnych zadaniach i projektach, możliwość awansu pozio-mego, atmosferę współpracy i dialogu, współdecydowania w kwestiach merytorycznych ważnych dla zespołu i organizacji oraz możliwość wdrażania własnych innowacyjnych pomysłów i rozwiązań [Morawski 2007: 100–101]. W stosunku do tej grupy pracowników zaleca się indywidualizację warunków pracy w drodze negocjacji dotyczących formy zatrudnienia, długości trwania umowy i organizacji czasu pracy.

Wymogi otoczenia względem organizacji wskazują na większą przydatność struktur organizacyjnych opartych na zespołach, których wydajność zależy od efektu synergii, której źródłem jest współpraca i dzielenie się zróżnicowaną wiedzą przy realizacji wspólnego celu [Markowska 2012: 74–75]. Tworzenie zespołów przyczynia się do osiągnięcia dwóch głównych celów [Walas-Trębacz 2012: 129]:

- większej efektywności pracy,
- poprawy sytuacji pracy w taki sposób, aby jak najlepiej dopasować umiejętności i wiedzę pracowników do zadań i umożliwić im rozwój.

Osiągnięcie tych celów jest uzależnione od charakteru relacji między członkami zespołu, wpływu jednostki i jej otoczenia oraz wpływu kierownika, które determinują

jego funkcjonowanie i efektywność [Markowska 2012: 75]. Dla wymienionych determinant istotne są problemy komunikacji i udziału pracowników w procesach zarządczych, które mogą być realizowane poprzez *empowerment* oraz partycypację pracowniczą. W literaturze często stawia się znak równości pomiędzy tymi kategoriami, jednakże *empowerment* jest pojęciem bardziej złożonym, wielowymiarowym, obejmującym płaszczyznę organizacyjną (udział pracowników w procesach decyzyjnych, klimat zaufania, nagradzanie zaangażowania i inicjatywy) z płaszczyzną psychologiczną indywidualną dla każdego pracownika, dla którego praca ma znaczenie osobiste, czuje się on kompetentny i ma możliwość wyboru zadań [Marzec 2001]. Geneza *empowermentu* związana jest z teoriami motywacyjnymi, teorią społecznego uczenia się oraz z koncepcjami zarządzania, projektowania pracy i udziału pracowników w podejmowaniu decyzji [Bugdol 2006: 46], podczas gdy partycypacja pracownicza rozumiana za K. Zimniewiczem jako „wynikające z podziału władzy bezpośrednie oddziaływanie na siebie w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji” [Zimniewicz 1991: 81] ma węższe znaczenie. Pojęcie to dotyczy bezpośredniego udziału pracowników w procesach decyzyjnych na drodze partycypacji bezpośredniej opartej na bezpośredniej interakcji pracowników z menedżerami lub udziału pracowników w procesach zarządczych za pośrednictwem organów przedstawicielskich na drodze partycypacji pośredniej [Mendel 2011: 217]. Działania te wymagają stosowania grupowych i zespołowych form organizacji i wynagradzania, kafeteryjnych form płac, elastycznego czasu pracy, badania opinii pracowników i konsultatywnego stylu zarządzania.

Powodzenie stosowania każdego z omawianych trendów i koncepcji zależy od uwarunkowań kulturowych w organizacji. Model kapitału ludzkiego determinuje kulturę poszukiwania szans rozwoju, inicjowania zmian, efektywności, zespołowości, egalitaryzmu w relacjach społecznych, perspektywy i interesu klienta w działaniu, lojalności, odpowiedzialności za losy organizacji, podejmowania ryzyka i przyjęcia za kryterium podejmowania decyzji racjonalności z jej punktu widzenia. Jest to kultura proefektywnościowa, która skutkuje odformalizowaniem komunikacji i pozwala na mobilizację pracowników do angażowania się bez dodatkowych zewnętrznych oddziaływań, zapewniając integrację i lojalność wobec organizacji i rodząc tendencje do pracy zespołowej [Czerska 2012: 235, 248]. Modelowanie kultury organizacyjnej może przykładowo wspierać właściwie zaprojektowany system ocen okresowych pracowników. Kryteria tej oceny będą mieć wpływ na modyfikacje zachowań i postaw pracowników zgodnie z wizją kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie wiedzą [Czubasiewicz, Grajewski 2006: 148, 151]. Podstawą budowy organizacji, w której dominują procesy tworzenia wiedzy i która sprzyja rozwojowi kapitału ludzkiego jest kultura adhocracji, którą charakteryzuje m.in: szybkie i elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu, nacisk na kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność, otwartość wobec zmian i podążanie za nimi, szybkie przyswajanie nowości i najlepszych praktyk, chwytność okazji, pozytywny stosunek do różnorodności, silna motywacja do podejmowania ryzyka, krótkotrwałość form organizacyjnych i podziału kompetencji, szeroki zakres swobody działania, docenianie pomysłowości, wysokie

zdolności adaptacyjne [Lipka 2009: 31–32]. Umocnienie roli kultury organizacyjnej dotyczy nie tylko zarządzania wiedzą, lecz wynika ze współczesnego podejścia do pracy z ludźmi. Do determinant kultury organizacyjnej wynikających z tego podejścia A. Sajkiewicz zalicza: kierowanie z zastosowaniem nowoczesnych koncepcji, decentralizację uprawnień decyzyjnych, otwarte systemy komunikowania się i stosowanie różnych systemów motywowania oraz postrzeganie kierownika jako kreatora rozwoju pracowników [Sajkiewicz 2000: 61].

Zastanawiając się nad przyszłością zarządzania ludźmi, w której będą ścierać się trendy ekonomizujące i humanizujące, H. Paszke uznaje możliwość jej rozwoju w kierunku wzmocnienia i autonomizacji wartości pozaekonomicznych, zastrzegając, że warunkiem jej wystąpienia są zasadnicze zmiany systemu wartości globalnego społeczeństwa rynkowego powodujące zmiany logiki funkcjonowania prywatnego przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej [Paszke 2001: 53]. Pogląd ten podziela również J. Koziński, według którego zarządzanie abstrahujące od człowieka, ignorujące bądź pomniejszające jego rolę nie jest perspektywnym kierunkiem rozwoju tej nauki [Koziński 2000: 20].

T. Listwan wskazuje na charakter jakościowy i ilościowy zmian towarzyszących nurtom rozwoju funkcji personalnej, które są pochodną warunków otoczenia i samej organizacji. Zmiany te harmonizują z celem funkcji personalnej, wspomaganie organizacji w ich dążeniu do osiągnięcia powodzenia, dostarczaniem wartości dla interesariuszy, podnoszeniem wartości kapitału ludzkiego i zdobywaniem przewagi konkurencyjnej, wpływając na wzrost rangi kapitału ludzkiego [Listwan 2009: 31].

Zakończenie

Jak zauważa P. Drucker, formułując projekcje zmian w zarządzaniu firmą XXI wieku, istnieje wiele różnych sposobów zarządzania ludźmi, z których żaden nie jest uniwersalnie najlepszy [Grajewski 2010: 11]. Jednocześnie zwraca się uwagę na fakt, że doskonalenie organizacji jest warunkiem koniecznym do jej przetrwania i rozwoju we współczesnych warunkach funkcjonowania związanych z rosnącą złożonością otoczenia i zadań organizacyjnych. Jest to działanie wszechstronne, o charakterze ciągłym, twórczym i otwartym, obejmujące całe przedsiębiorstwo.

Doskonalenie jednostki gospodarczej jest długofalowym podejściem mającym na celu jej przesunięcie na wyższy poziom funkcjonowania przy jednoczesnej poprawie wydajności i zadowolenia członków organizacji.

W świetle powyższego ustawiczne doskonalenie w sferze personalnej wynika z potrzeby doskonalenia organizacji. W przypadku sfery personalnej przedsiębiorstwa najczęściej stosowanym w praktyce mechanizmem doskonalenia (co stanowi imperatyw współczesnej gospodarki rynkowej) jest wzrost profesjonalizacji zarządzania poprzez włączanie kolejnych metod, narzędzi i technik, co prowadzi do doskonalenia poszczególnych etapów procesu kadrowego. Wprowadzają one również zmiany o charakterze strukturalnym i technologicznym, ale koncentrują się głównie na zmianie sposobu postrzegania członków organizacji oraz istoty i jakości procesu kadrowe-

go. Proces ten przebiega w sposób zróżnicowany w poszczególnych podmiotach gospodarczych i jest zależny od warunków otoczenia, formy organizacyjnej przedsiębiorstwa, jego strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Wspomniana różnorodność implikuje potrzebę indywidualizacji w doborze narzędzi i metod zarządzania ludźmi, wynikającą również z relacji wewnętrznych oraz ze zróżnicowanego potencjału kompetencyjnego poszczególnych grup pracowników oraz kadry zarządzającej, zależnego od branż i wielkości przedsiębiorstw, w których są oni zatrudnieni, co wskazuje na potrzebę prowadzenia dalszych badań, których przedmiotem będą specyficzne cechy poszczególnych organizacji w kontekście szans i zagrożeń dla realizacji funkcji personalnej.

Bibliografia

- Antczak Z., 2005, *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Baruk A.I. 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin.
- Bieniok H., 2007, *Zarządzanie talentami jako dźwignia wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Borowska-Pietrzak A., 2011, *Nowoczesne podejście do systemu oceny okresowej pracowników* [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. M. Czerska, M. Gableta, Dom Organizatora.
- Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czerska M., 2012, *Wpływ kultury na zachowania organizacyjne* [w:] *Przedsiębiorczość-natura i atrybuty*, red. K. Jaremczuk, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu.
- Czubasiewicz H., Grajewski P., 2006, *Warunki skutecznego wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu”, nr 1104.
- Davenport T.H., 2007, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer.
- Gableta M., 2011, *Interesy pracowników – przesłanki oraz podstawy ich rozpatrywania*. [w:] *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, red. M. Gableta, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Gableta M., 1998, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Grajewski P., 2010, *Uwarunkowania i paradygmaty jako kategorie opisu rzeczywistości* [w:] *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A. Szpitter, C.H. Beck.
- Grzebyk M., 2006, *Polityka personalna w firmie Alfa* [w:] *Przedsiębiorstwo i region w procesie transformacji*, red. R. Fedan, Wyd. UR, Rzeszów.
- Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer.
- Janowska J., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE.
- Jończak M., Woźny A., 2011, *Czy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom? Trendy HRM w Polsce*, raport z badań, Deloitte Polska, on line: www.deloitte.com, data odczytu 01.12.2012.
- Koziński J., 2000, *Integracyjna rola zarządzania kadrami w nauce zarządzania* [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. Listwan, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Lipka A., 2009, *Kultura adhokracji a instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer.

- Listwan T., Gableta M., 1998, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – kształtowanie i wykorzystanie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Listwan T., 2010, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer.
- Listwan T., 2009, *Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji [w:] Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 31.
- Listwan T., 2010, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck.
- Markowska E., 2012, *Budowa zespołu [w:] Organizacja zachowań zespołowych*, red. R. Rutka, P. Wróbel, PWE.
- Marzec I., 2001, *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, on line: www.zti.com.pl, data odczytu, 10.10.2012.
- Mazurkiewicz A., 2012, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, nr 4/2, red. M. Chmielewski, J. Sadowska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Mendel T., 2001, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Morawski M., 2007, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Morawski M., 2009, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE.
- Oleksyn T., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer.
- Paszke H., 2001, *Źródła dynamiki funkcji personalnej przedsiębiorstwa w Polsce (zarys analizy kontekstualnej) [w:] Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, red. T. Listwan, S. Witkowski, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 900.
- Pocztowski A., 2001, *Źródło przewagi. O potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN.
- Sajkiewicz A., 2000, *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja. Kierowanie. Ekonomika*, Poltext.
- Świątkowski M., 2007, *Dzielenie się wiedzą a wzrost wartości kapitału ludzkiego w organizacji [w:] Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.
- Walas-Trębacz J., 2012, *Wpływ pracy zespołowej na efektywność przedsiębiorstwa [w:] Współczesne trendy w zarządzaniu ludźmi*, red. M. Tyrańska, Difin.
- Wawrzyniak B., 2002, *Budowanie społeczeństwa opartego na wiedzy [w:] Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce: studia przypadków*, red. A. Ludwicyński, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC.
- Woźniakowski A., 2010, *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność firm [w:] Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, C.H. Beck.
- Zimmiewicz K., 1991, *Techniki zarządzania*, PWE.

New Economy and the Present Challenges in the Personnel Area of Organization

Summary

The main purpose of this paper consisted in the identification of the main trends in the personnel area of organization resulting from global social and economic changes. These changes can be analyzed both in the opportunities context and in the threats context for the organization. The paper contains the theoretical review of these trends and its influence on the way of realization the personnel function in the organization.

Key words: New Economy, personnel area, challenges