

Beata Jamka

## Endogeniczne uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Uwarunkowania endogeniczne zarządzania zasobami ludzkimi określają ramy funkcji kadrowej w organizacji. Celem artykułu jest wskazanie wybranych uwarunkowań, których wpływ na zasięg, identyfikację grup docelowych, cele, zadania, dobór narzędzi i praktyk zarządzania kadrami jest współcześnie szczególnie istotny. Uwagę skupiono na tendencjach przekształceń strukturalno-organizacyjnych, wirtualizacji narzędzi ZZL i ambiwalentnej roli kultury organizacyjnej w realizacji procesów i praktyk kadrowych. Wspomagane pogłębioną analizą struktury zasobów ludzkich identyfikują podstawowe, teraźniejsze i przyszłe problemy ZZL, skoncentrowane wokół postępującego zróżnicowania pracowników organizacji.

**Słowa kluczowe:** ZZL (HRM), uwarunkowania endogeniczne (*endogenous conditions*), struktura organizacji (*organizational structure*), e-zzl (e-HRM), kultura organizacji (*organizational culture*), struktura zasobów ludzkich (*HR structure*)

### Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce w ostatnim ćwierćwieczu podlegało nieustannym i zasadniczym zmianom pod wpływem uwarunkowań egzogenicznych:

- na przełomie lat 80. i 90. XX w. – głównie uwarunkowania o charakterze politycznym i postępujące za nimi – instytucjonalno-prawne;
- rozwój nowoczesnego ZZL (z naciskiem na metody, techniki i procedury) dokonywał się w latach 90. ubiegłego wieku pod wpływem (zagranicznego) otoczenia konkurencyjnego – a więc benchmarku ZZL;
- początek nowego tysiąclecia to rozwój mniej lub bardziej zaawansowanych form e-ZZL (otoczenie technologiczne) oraz dynamiczny rozwój perspektyw po-

miaru wpływu ZZL na zarządzanie organizacją i jej wyniki, spójne z dominującą wtedy koncepcją VBM (*Value Based Management*, zarządzanie oparte na wartości), a będące odpowiedzią na dominujące znaczenie otoczenia ekonomicznego;

- na ZZL końca pierwszej dekady XXI w. najsilniej oddziaływało otoczenie finansowe i prawne: kryzys skutkujący ograniczeniami w wielu obszarach ZZL oraz – powiązane z tym – uelastycznianie form organizacji i czasu pracy;

- natomiast ZZL początku drugiej dekady nowego tysiąclecia coraz silniej determinuje otoczenie demograficzne, zmieniające struktury zasobów ludzkich organizacji, które w połączeniu z procesami dematerializacji pracy oraz istotnymi zmianami w formach organizacji i ich procesach stawiają przed współczesnym ZZL poważne wyzwania.

Uwarunkowania endogeniczne są formą przełożenia wyzwań i tendencji rozwoju otoczenia zewnętrznego na warunki wewnątrzorganizacyjne. Przede wszystkim jednak zakresują ramy funkcji kadrowej w organizacji: jej zasięg, grupy docelowe, cele i zadania, oraz determinują dobór narzędzi. Wśród składników otoczenia wewnętrznego ZZL wyróżnia się:

- przedmiot działalności, strukturę organizacyjną, poziom zaawansowania technologicznego;

- misję, strategię i fazę rozwoju organizacji, strukturę i politykę własnościową, sytuację finansową;

- wielkość zatrudnienia i jakość posiadanych zasobów ludzkich, poziom aktywności związkowej pracowników, kulturę organizacyjną, styl kierowania i wiele, wiele innych.

Z perspektywy wyzwań współczesności waga poszczególnych uwarunkowań wewnętrznych jest różna. Poniżej uwaga zostanie skupiona na kilku ulegającym istotnym przekształceniom (struktura organizacji i e-zzl) i determinującym jakość zarządzania zasobami ludzkimi (kultura organizacyjna i struktura zasobowa).

### Struktura organizacji: w kierunku organizacji sieciowych

Rosnący stopień nasycenia wykorzystaniem internetu wewnątrz organizacji i w jej kontaktach biznesowych stymuluje rozwój **e-organizacji**, czyli takich, które swoje funkcjonowanie opierają (w całości) na internecie, wykorzystując internet, intranet i innego rodzaju sieci do realizowania swoich procesów (Combe, 2006), oraz **organizacji wirtualnych**, czyli „takich, które są, ale ich nie ma” (Płoszajski, 2001), których podstawowym wyróżnikiem jest tworzenie wartości dodanej dzięki wykorzystaniu wyróżniających kompetencji sieci zaangażowanych partnerów, co skutkuje efektem synergicznym.

**Organizacje sieciowe** mogą przyjmować różnorodne formy organizacyjne (Łobejko, 2010, s. 53–54):

- oparte na zdecentralizowanych połączeniach wewnętrznych firmy, ukierunkowanych na realizację projektów przez niezależne zespoły powoływane do tego celu;
- rozproszone terytorialnie bądź wielonarodowe, przyjmujące formę sieci względnie niezależnych producentów, wytwórców czy dostawców podzespołów i usług (też *outsourcing*, *offshoring*), niemniej wciąż działające pod znakiem jednej firmy;
- oparte na rosnącym znaczeniu wspólnych strategii: sojuszy i wspólnych przedsięwzięć na poziomie branż, realizowanych pomiędzy firmami (kooperacja) lub we współpracy z konsumentami i klientami (prosumenci).

Wszystko to determinuje zakres, metody i techniki ZZL wobec podstawowego problemu organizacyjnego, jakim jest kwestia efektywnego kierowania pracownikami rozproszonymi i związanymi z organizacją całą gamą zróżnicowanych kontraktów. Dotyczy to zarówno źródeł i form pozyskiwania ich do organizacji, jak też kierowania ich pracą w realizowanych projektach, szczególnie: planowania zadań, stymulowania/motywowania, szkolenia i doskonalenia, kontroli i ponoszenia odpowiedzialności za efekty pracy, ale także działalności socjalnej.

Na przykład podstawą roli „nowego” menedżera, tj. wirtualno-sieciowego, staje się zarządzanie ponad podziałami funkcjonalnymi w ramach realizacji określonego celu, w szczególności wirtualna koordynacja zespołów zadaniowych i zachowanie ciągłości ich pracy, u podstaw czego leży wymóg zapewnienia sprawnego przepływu informacji czy drożnej komunikacji (Antczak, Kołodziejczyk, 2013, s. 73–74). Konsekwencją uwypuklenia roli informacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest zmiana treści tradycyjnych funkcji ZZL i możliwość traktowania go jako systemu informacji (Strużyna, 2013). Równolegle, zasadniczej redefinicji podlega kwestia karier zawodowych pracowników: od „tradycyjnych”, w ramach świata organizacji (*company world*), poprzez mobilny profesjonalizm specjalistów, pracujących dla wielu klientów – pracowników wiedzy (*free floating professionalism*) i samozatrudnienie w przestrzeni pozaorganizacyjnej – po chroniczną elastyczność (*chronic flexibility*) (Iellatchitch i wsp., 2003), charakteryzującą się nieustannym przekraczaniem zawodowej „strefy komfortu”: organizacyjnej, branżowej, związanej ze specjalizacją, formą zatrudnienia itd.

### **e-ZZL: ku zarządzaniu „w chmurze”**

We współczesnych organizacjach rola i intensywność wykorzystywania coraz szerszego zestawu narzędzi teleinformatycznych w ZZL nieustająco rosną, co warunkuje kształt realizowanych procesów kadrowych i ich efektywność. Wybór potencjal-

nie dostępnych narzędzi jest ogromny: od ogólnodostępnych pakietów biurowych po zarządzanie „w chmurze”.

Jednak im bardziej wyspecjalizowane oprogramowanie, tym zazwyczaj droższe, a praca „analogowa”, manualna z dokumentami, jest z kolei niezwykle pracochłonna, dlatego wiele organizacji decyduje się na *outsourcing* obsługi kadrowo-płacowej, zgodnie z ogólną zasadą efektywnego zarządzania, zalecającą pozbywanie się zadań, funkcji i procesów, które nie stanowią kluczowych obszarów działalności firmy. Przekazanie mniejszych lub większych fragmentów ZZL organizacji zewnętrznej wymaga jednak bardzo starannego zaplanowania (w tym wyboru firmy godnej zaufania i wnikliwego przygotowania umowy). Warunkiem koniecznym jest upewnienie się organizacji, czy *outsoucer* wykorzystuje nowoczesne narzędzia informatyczne (np. zdalny dostęp do systemu kadrowo-płacowego czy elektroniczne dokonywanie rozliczeń z urzędami skarbowymi), istotne jest bowiem, by bez ponoszenia kosztów utrzymania oprogramowania wewnętrznego organizacja miała dostęp do potrzebnych jej danych 24 godziny na dobę (*on-line*) (Plucińska, 2011).

Wybór oprogramowania dla zarządzania zasobami ludzkimi jest także pochodną roli, jaką zarządzanie zasobami ludzkimi pełni w firmie. Coraz częściej dział HR jest realnym partnerem strategicznym, a jego wpływ na wyniki firmy stanowi przedmiot pomiaru. W takiej sytuacji zakres użytkowników systemu kadrowego rozszerza się na pozostałe działy organizacji, które stają się zarazem źródłem pozyskiwania informacji na potrzeby efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Najlepszym rozwiązaniem dla firmy staje się wtedy zintegrowany system klasy ERP, przeznaczony do kompleksowego planowania zasobów przedsiębiorstwa i ich rozliczania pod kątem maksymalnej efektywności. Ujednolicenie rozwiązań informatycznych w firmie skutkuje uporządkowaniem procesów biznesowych, optymalizacją kosztów i zapasów magazynowych, przyspieszeniem wymiany informacji, usprawnieniem komunikacji itd. Architektura takich systemów przewidziana jest jednak zasadniczo dla firm co najmniej średniej wielkości oraz instytucji publicznych.

Najnowszym trendem e-ZZL jest przetwarzanie danych personalnych „w chmurze”, czyli udostępnienie użytkownikom stałego dostępu do mocy obliczeniowej i oprogramowania kadrowego (poprzez komputery, tablety i smartfony) na serwerze zewnętrznego dostawcy w formie subskrypcji, naliczanej proporcjonalnie do efektywnie wykorzystanych zasobów. Jest to więc rozwiązanie możliwe do wykorzystania dla firm każdej wielkości, eliminuje bowiem konieczność ponoszenia znacznych, wstępnych nakładów finansowych związanych z zaprojektowaniem, zakupem i wdrożeniem oprogramowania kadrowego, a w trakcie użytkowania elastycznie dopasowuje się do zmieniających się potrzeb użytkowników, związanych z fazą rozwoju firmy czy zmianą strategii (w tym zatrudnieniowej). Przy okazji, umiejscowienie

danych kadrowych „w chmurze” zmniejsza niebezpieczeństwo wrogiego przejęcia ich np. wraz z kradzieżą komputera czy w efekcie działań hakera (Gustaw, 2012).

W wielu organizacjach funkcjonuje intranet, wykorzystywany w różnorodnych celach, ale przede wszystkim jako platforma interaktywnego komunikowania się z pracownikami i pracowników ze sobą, zlokalizowanych zarówno w tym samym obiekcie, jak i na różnych kontynentach (korporacje międzynarodowe i organizacje wirtualne). Poza oszczędnościami czasu i środków, daje to możliwość kształtowania nie tylko organizacyjnej tożsamości, ale także realizacji funkcji personalnych (np. szkolenia coraz częściej odbywają się metodą e-learningu, nie mówiąc już o skanowaniu (prywatnych) profili kandydatów do pracy i pracowników, zamieszczanych przez nich niefrasobliwie na portalach społecznościowych typu Facebook (Piątkowska, 2012). Oznacza to także umiędzynarodowienie stosunków międzyludzkich, począwszy od wymagań biegłości komunikacyjnej – w języku czy językach korporacji, po kulturę symboliczną typową dla społeczności lokalnych.

### **Kultura organizacji: pas transmisyjny wartości**

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji kultury organizacyjnej, co jest bezpośrednim odbiciem niejednorodności paradygmatycznej. Dlatego większa zgodność dotyczy dopiero jej elementów składowych, do których dość powszechnie zalicza się:

- wartości – określające normy postępowania;
- odzwierciedlające je i wzmacniające mity, symbole i ewentualnie tabu, czyli zachowania zakazane oraz
- sposoby komunikowania się, dokonujące się m.in. poprzez rytuały.

Relacja ZZL z kulturą organizacyjną ma charakter niejednoznaczny (Antczak, 2009). Z jednej strony to funkcja personalna wydaje się mieć charakter nadrzędny – gdy kultura organizacyjna traktowana jest jako jedna ze składowych np. motywowania czy komunikowania lub gdy organizacja podejmuje zorganizowane działania zmiany swojej kultury. Z drugiej zaś – gdy zarządzanie i jego funkcje postrzegane są jako swoiste twory kulturowe, to kultura organizacyjna ma charakter nadrzędny. Związek ten jest nawet bardziej złożony, gdyż kultura w teorii organizacji może być postrzegana jako zmienna niezależna, zmienna wewnętrzna bądź metafora rdzenna, przy czym dwa pierwsze rozumienia są charakterystyczne dla paradygmatu funkcjonalistycznego, a ostatnie – dla paradygmatów nefunkcjonalistycznych (Kostera, 1996).

Relacja zarządzania (w tym ZZL) i kultury organizacji jest więc skomplikowana, a ma krytyczne znaczenie dla efektywności organizacji. Kultura organizacji ma

determinujący wpływ na życie wewnętrzne organizacji, co odzwierciedlają jej podstawowe funkcje: integrująca, poznawczo-informacyjna i adaptacyjna, oraz na jej kontakty z otoczeniem. Wyniki badań kultury organizacji w omawianym obszarze wskazują m.in., że efektem skutecznej funkcji integrującej jest większa zdolność adaptacji organizacji do otoczenia (Schein, 2004, s. 111), a kultura organizacyjna oparta na wartościach rozwoju kolektywnego (współpraca, praca w grupach, otwartość i przyjaźń) wzmacnia w pracownikach poczucie przynależności do organizacji i ich zaangażowanie (Nohria i wsp., 2008).

Z punktu widzenia funkcji kadrowej kultura organizacyjna ułatwia lub utrudnia zarządzanie ludźmi, dlatego w literaturze przedmiotu znaleźć można rozliczne mniej lub bardziej „wartościujące” podziały kultur organizacyjnych, np. na (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 53 i dalsze):

- pozytywne/konstruktywne – które motywują ludzi do wydajnej pracy i negatywne/biuro patologiczne, będące podstawową przyczyną problemów organizacyjnych;
- introwertyczne/adoracyjne – skupione na własnych zasobach, podejrzliwe wobec „nowych” i nowości, oraz ekstrawertyczne – otwarte na ryzyko i zmiany, ale z mało zintegrowanymi pracownikami;
- zachowawcze/konserwatywne, skutkujące słabą motywacją rozwoju i osiągnięć, oraz innowacyjne – dynamiczne i zmienne;
- męskie – agresywne, silne, dominujące, i kobiece – przyjazne, wspierające i intuicyjne;
- biurokratyczne – ograniczające dowolność zachowań, i pragmatyczne/użyteczne – koncentrujące się na skuteczności działania, wiedzy indywidualnej i mądrości grupowej;
- silne – będące siłą napędową osiągnięć organizacyjnych i mogące w efekcie stać się substytutem struktury organizacyjnej, oraz słabe – w których ich wyznaczniki (tj. wartości, symbole itd.) są mało powiązane, co przekłada się na niskie zaangażowanie kadr i niską jakość produktów.

Z perspektywy endogenicznej, podstawowe cechy kultury organizacyjnej nałożone na wyzwania stawiane współczesnym organizacjom pozwalają nakreślić główne obszary zainteresowania oddziaływaniem kultury organizacyjnej na ZZL (O'Reilly i wsp., 1991):

- stymulowanie innowacyjności i podejmowania ryzyka przez pracowników jako narzędzi rozwoju organizacji (w odróżnieniu od dążenia do utrzymania *status quo*) w zestawieniu z premiowaniem jakości: precyzji, analitycznego podejścia i zwracania uwagi na szczegóły w działaniach pracowników;
- stymulowanie współpracy i pracy zespołowej – jako przeciwwag rywalizacji i związanego z nią wyższego poziomu agresji pracowników;

■ balansowanie premiowania wyników (w oderwaniu od metod i procesów stosowanych do ich uzyskania) oraz nastawienia na ludzi (czyli stopnia uwzględniania przez kierownictwo przy podejmowaniu decyzji wpływu wyników na ludzi w organizacji).

Znajduje to odbicie w perspektywach badawczych kultury organizacyjnej ostatnich lat:

■ kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą (np. Nogalski, Staciwa, 2012; Oliver, Kandadi, 2006; King, 2008);

■ kultura organizacyjna a organizacja ucząca się (np. *Inteligentne organizacje...*, 2010);

■ kultura organizacyjna a zarządzanie jakością (np. Molenda, 2012; Zu, 2006);

■ kultura organizacyjna a kształtowanie wizerunku firmy jako pożądanego pracodawcy (np. *Łódzkie firmy a kryzys*, 2009);

■ etyka misyjności a etyka produktywności (np. Borkowska, Czerw, 2013) itd.

Relacja kultury organizacyjnej z ZZL staje się jeszcze bardziej istotna i złożona w przypadku fuzji przedsiębiorstw i przedsiębiorstw międzynarodowych, ale wtedy występuje już w charakterze uwarunkowania zewnętrznego, będącego zmienną niezależną.

### **Potencjał diagnostyczno-prognostyczny struktury zasobów ludzkich organizacji**

Jednym z przejawów reakcji funkcji kadrowej organizacji na wyzwania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego jest struktura jej ludzkich zasobów. Stanowi ona skarbnicę wiedzy na temat jedyne go realnego i dlatego krytycznego zasobu, który – zgodnie z koncepcją J. Simona (1981) – ma moc przekształcania wszystkich innych zasobów potencjalnych w realne, ekonomiczne. Struktura zasobów ludzkich organizacji może być analizowana i interpretowana z perspektywy rozlicznych kryteriów, jak np.:

■ liczba zatrudnionych (w organizacjach małych zazwyczaj brak wyspecjalizowanego stanowiska kadrowego, a podstawowe decyzje kadrowe podejmuje właściciel/osoba zarządzająca, natomiast organizacje duże mają rozbudowane działy kadrowe, zatrudniające wielu specjalistów i mające realny wpływ na strategię ogólną firmy);

■ charakter kontraktu z organizacją (np. umowa o pracę na czas nieokreślony, umowy na czas określony, umowy cywilnoprawne, praca tymczasowa, samozatrudnienie, telepraca);

■ staż pracy (szczególnie w ujęciu dynamicznym pozwala na wychwycenie „słabych sygnałów” związanych z płynnością kadr i jej ewentualnymi przyczynami);

- poziom wykształcenia (zestawienie z formalnymi wymogami pracy na stanowiskach pozwala określić wielkość i rodzaj luki wykształcenia);
- zawody wyuczone i uprawnienia do ich wykonywania oraz kwalifikacje specjalne (kompetencje kluczowe, luka kompetencji);
- posiadane kompetencje (obejmujące poza zdobytą wiedzą i umiejętnościami nabytymi w systemie edukacyjnym także umiejętności i cechy osobowe, np. postawy, ukształtowane w cyklu życia, a więc niekoniecznie związane z poziomem i kierunkiem edukacji formalnej);
- płeć i wiek (struktura przedziałów wiekowych i ich zmian w czasie, według poszczególnych stanowisk, w strukturze przyjęć do pracy i zwolnień itd.; struktura wieku pracowników będzie się sukcesywnie zmieniać, co wymusza przyszłą rutynę monitorowania tych zmian w kontekście przyczynowo-skutkowym);
- inne zróżnicowania pracowników, specyficzne i istotne dla danej organizacji (np. narodowość czy wyznanie).

Statystyki różnorodnych charakterystyk pracowników, wsparte ewidencją efektów i kosztów ich pracy (jak: struktura i wysokość wynagrodzeń, liczba dni szkoleniowych przypadających na pracownika, liczba i struktura nieobecności, nadgodziny, braki lub reklamacje, skargi lub zażalenia itd.), stanowią *de facto* kompendium wiedzy na temat efektywności ZZL. Informacje te pozwalają diagnozować obecne oraz prognozować przyszłe wyzwania i problemy kadrowe, potwierdzają zasadność uruchomienia nowych, dedykowanych programów, np. z zakresu zarządzania talentami czy *work-life balance* – o ile analizowane są nie tylko zbiorczo, ale przede wszystkim w różnych zestawieniach, przekrojach, macierzowo i dynamicznie.

## Podsumowanie i wnioski

Systematyczny wzrost roli zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzaniu organizacją wymusza szeroką, pogłębioną i perspektywiczną obserwację oraz diagnozę istoty i kierunków zmian wszystkich aspektów otoczenia. Celem artykułu było wskazanie wybranych uwarunkowań, których wpływ na ilość, jakość i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi jest współcześnie szczególnie istotny. Uwagę skupiono na tendencjach przekształceń strukturalno-organizacyjnych, wirtualizacji narzędzi ZZL i ambiwalentnej roli kultury organizacyjnej w realizacji procesów i praktyk kadrowych. Wspomagane pogłębioną analizą struktury zasobów ludzkich identyfikują podstawowe, teraźniejsze i przyszłe problemy ZZL, skoncentrowane wokół postępującego zróżnicowania pracowników organizacji (tab. 1).



**Tabela 1.** Główne wyzwania zarządzania ludźmi wobec zróżnicowanych grup pracowników

| Grupy pracowników                              | <b>Podstawowe problemy ZZL</b><br><b>Cel: KOMPLEMENTARNE wykorzystanie potencjału pracy</b>  |
|--|--|
| Pracownicy <b>wielogeneracyjni</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ dywersyfikacja podejść do poszczególnych grup wiekowych &gt; zmodyfikowane standardy pracy wsparte dostosowaną organizacją warunków i czasu pracy</li> <li>■ wypracowanie akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia &gt; obalanie mitów</li> <li>■ nacisk na współpracę międzypokoleniową &gt; wspólne zadania/projekty/zespoły</li> </ul>  |
| Pracownicy <b>wielokulturowi</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ znajomość i akceptacja odmiennych systemów wartości, postaw i potrzeb wynikających z kultury narodowej i narodowych stylów/modeli zarządzania</li> <li>■ tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość</li> <li>■ koordynacja procesów uczenia się skutecznego funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzynarodowym</li> </ul> |
| Pracownicy <b>„rozproszeni”</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ dematerializacja pracy &gt; wzrost wagi zaufania w relacjach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych</li> <li>■ partnerstwo biznesowe &gt; konieczność zrozumienia całej firmowej sieci powiązań między wszystkimi interesariuszami</li> <li>■ koncentracja na łańcuchu dostaw/wartości &gt; współpraca bazująca na aktywowaniu możliwości jako podstawa konkurencji</li> </ul>  |
| Pracownicy <b>„wirtualni”</b> (telepracownicy) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ fizyczne oddalenie od bezpośredniego i pośredniego podmiotu zarządzającego &gt; zmniejszona możliwość kontroli i rozwoju organizacyjnego pracowników</li> <li>■ malejące oddziaływanie kultury organizacyjnej &gt; spadek lojalności pracowników i ich poczucia tożsamości organizacyjnej</li> <li>■ globalne pozyskiwanie pracowników</li> <li>■ nacisk na koordynację działań i komunikowanie się</li> </ul>                        |
| Pracownicy <b>wiedzy</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ potrzeba autonomii w projektowaniu i wykonywaniu działań &gt; wzrost wagi koordynacji pracy i motywacji zadaniowej</li> <li>■ duże niezależnienie oceny działań od informacji zwrotnej &gt; malejące znaczenie kierowania</li> </ul>  |
| Pracownicy <b>„defaworyzowani”</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ sprostanie wymogom regulacji prawnych (gł. Unii Europejskiej)</li> <li>■ modyfikacja standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy</li> </ul>  |

Źródło: Jamka, 2011, s. 262

Zintensyfikowana analiza struktury zasobów ludzkich ma szczególne znaczenie z perspektywy nurtu krytycznego w zarządzaniu (paradygmatu radykalnego strukturalizmu), stanowi bowiem podwalinę identyfikacji struktur władzy i interesów w organizacji wraz z ustaleniem oraz opisem jej grup i poszczególnych aktorów. Natomiast w paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym

(obecnie dominującym) te same dane dotyczące struktury zasobów ludzkich służą przede wszystkim ustalaniu strategii ZZL i tworzeniu algorytmów, planów i procedur personalnych. Tak więc istota i waga poszczególnych uwarunkowań ZZL są zdeterminowane dominującym paradygmatem zarządzania i wraz z nim ulegają zmianom.

Wraz z odejściem funkcji personalnej od prostego administrowania kadrami, rozumienie istoty i kierunków rozwoju trendów otoczenia wewnętrznego (oprócz zewnętrznego) staje się elementem krytycznym efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

## Literatura

Antczak Z. (2009), Relacja kultura organizacyjna a funkcja personalna. Rozważania systemowe, w Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków, Wolters Kluwer Polska.

Antczak Z., Kołodziejczyk A. (2013), Inteligencja emocjonalna zespołu oraz menedżera w strukturach wirtualno-sieciowych, w Antczak Z. (red.), *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych*, Warszawa. Difin.

Borkowska A., Czerw A. (2013), Zróżnicowane systemy wartości pracowników w różnych typach zawodów, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (90), s. 35–47.

Combe C. (2006), *Introduction to e-business, management and strategy*, Amsterdam-Boston-Heidelberg-London-Oxford-Paris.

Gustaw P. (2012), *Intuicja chmury*, Personel Plus, nr 10(59).

Iellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M. (2003), Career fields: a small step towards a grand career theory?, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nr 5, sierpień, s. 728–750.

*Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników* (2010), praca zbiorowa, Warszawa, Polska Agencja rozwoju Przedsiębiorczości.

[http://pi.gov.pl/PARPFFiles/file/Raporty/20110103\\_Raport\\_Inteligentne\\_organizacje-zarzadzanie\\_wiedza\\_i\\_kompetencjami\\_pracownikow.pdf](http://pi.gov.pl/PARPFFiles/file/Raporty/20110103_Raport_Inteligentne_organizacje-zarzadzanie_wiedza_i_kompetencjami_pracownikow.pdf)

Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa, Wolters Kluwer.

King W.R. (2008), Questioning the conventional wisdom: culture-knowledge management relationships, *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, nr 3, s. 35–47.

Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa, PWE.

Łobejko S. (2010), *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.

*Łódzkie firmy a kryzys. Badanie rynku HR 2009 w łódzkich firmach produkcyjnych* (2009), opr. P. Przyłęcki, Raport z badań ankietowych przygotowany na zlecenie firmy BE-AVER Doradztwo Personalne, Łódź.

<http://www.beaver.com.pl/UserFiles/File/RAPORT-%20BADANIE%20RYNKU%20HR%202009r.pdf>

Molenda M. (2012), Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria *Organizacja i Zarządzanie*, z. 63a, s. 209–219.

Nogalski B., Staciwa B. (2012), Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą – case research, *Management*, vol. 16, nr 1.

Nohria N., Groysberg B., Lee L. (2008), Employee Motivation. A Powerful New Model, *Harvard Business Review*, lipiec–sierpień.

Oliver S., Kandadi K.R. (2006), How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations', *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, nr 4, s. 6–24.

O'Reilly III C.A., Chatman J., Caldwell D.F. (1991), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit, *Academy of Management Journal*, s. 487–516.

Piątkowska M. (2012), Weryfikowany, weryfikowana, *Personel Plus*, nr 05 (54), s. 6–10.

Plucińska K. (2011), Czego firmie nie da outsourcing kadr i plac? *Personel Plus*, nr 07 (44).

Płoszajski P. (2001), Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów, w Grudzewski W.M., Hajduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa, Difin.

Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Simon J. (1981), *The Ultimate Resource*, Princeton University Press.

Strużyna J. (2013), Propozycja sposobu analizy i doskonalenia ZZL w małej firmie sieciowej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4 (92–93), s. 161–180.

Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Zu Xingxing (2006), *Organizational Culture and Quality Practices in Six Sigma*, The 2006 Annual Meeting of the Academy of Management, czerwiec.

<http://om.aomonline.org/dyn/award/Best%20paper%202006.pdf>

## Endogenous Conditions of Human Resource Management in Organizations

### Summary

Endogenous conditions of human resource management create the framework of the personnel function in an organization. The aim of the article is to indicate selected conditions that currently influence range, identification of target groups, objectives, tasks, and tool and practice selection in a substantial way. Attention is focused on the tendencies of organizational and structural transformations, virtualization of human resource management tools, and the ambivalent role of the organizational culture in human resource practice and processes. Supported by an in-depth analysis of human resource structures, actual, present and future human resource management problems that concentrate on the progressing diversity of employees are identified.

Beata Jamka – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, obecnie profesor Uczelni Łazarskiego. Jej zainteresowania naukowe skupiają się wokół problematyki zróżnicowania zarządzania potencjałem ludzkim w paradygmatach zasobowym i kapitałowym oraz rozwijania przedsiębiorczości, karier zawodowych kobiet i pracowników 50+ z perspektywy zarządzania różnorodnością i wiedzą. Jest autorką licznych publikacji naukowych, m.in. monografii „Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?” oraz współautorką książki „Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej”. Wykłada na studiach podyplomowych w SGH, realizuje projekty szkoleniowe dla praktyków, uczestniczy w pracach badawczych fundacji Liderki Biznesu.