

Daniel Gach, Anna Pietruszka-Ortyl

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

PRZEOBRAŻENIA W STRUKTURZE STOSUNKÓW PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. Wstęp

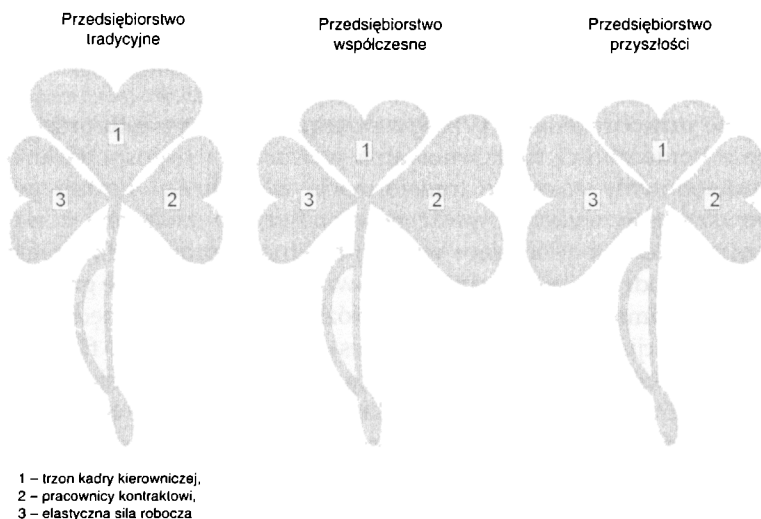
Radykalne przeobrażenia w przestrzeni organizacyjnej wielu przedsiębiorstw, wynikające z konieczności funkcjonowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, spowodowały osobliwe transformacje w realizacji funkcji personalnej. Zaczęto powszechnie wykorzystywać nowe narzędzia związane z elastycznym modelem zatrudnienia i generujące wysoką fluktuację pracowników. Charakterystyczny dla tego podejścia jest podział pracowników na określone grupy, cechujące się posiadaniem odmiennych kwalifikacji o różnym stopniu niezbędności z punktu widzenia organizacji. Konsekwencją tego jest stosowanie przez firmy względem tych poszczególnych zbiorowości odmiennej polityki zatrudnienia, począwszy od tradycyjnych umów o pracę na czas nieokreślony aż po różne formy umów kontraktowych i telepracę. Zmienia się również relacja między firmą a jej klientami. W wielu przypadkach zaczynają oni być postrzegani jako zasób ludzki organizacji czy też jako element jej kapitału ludzkiego.

2. Zmiany w polityce zatrudniania personelu

Z. Antczak [2004, s. 99-100] podkreśla, że we współczesnych organizacjach główny akcent stawiany jest na ograniczenie liczby pracowników zatrudnionych na etacie i redukcję kosztów całkowitych pracy przy jednoczesnym zapewnieniu zbioru kwalifikacji niezbędnych do ciągłości funkcjonowania organizacji, tj. pracowników, których kompetencje tworzą funkcjonalny rdzeń kwalifikacji. Ze względu na rzadkość posiadanych umiejętności oraz doświadczenia pracownicy ci są zatrudniani na wysoce wynagradzanych stanowiskach na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. Osoby o pożądanym przez organizację kwalifikacjach, ale potrzebne jedynie sporadycznie, są zatrudniane na czas określony i mają zadaniowy charakter pracy. Natomiast pracownicy o kompetencjach powszechnych na rynku pracy bądź potrzebni okresowo są zatrudniani w elastycznych formach na

czas ograniczony. Inną jeszcze grupę tworzą pracownicy zatrudniani okresowo ze względu na sezonowość. Ostatnią formację stanowią pracownicy realizujący, niejednokrotnie w formie podzlecenia, wycinek działalności, który nie dotyczy bezpośrednio podstawowego zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W tej konwencji pozostaje koncepcja C. Handy'ego [1998, s. 82-87], prezentująca model przedsiębiorstwa – koniczyny, którego zasoby ludzkie tworzone są przez trzy liście rośliny, mianowicie: kadrę pracowniczą, pracowników kontraktowych i elastyczną siłę roboczą. W zależności od uwarunkowań funkcjonowania organizacji oraz specyfiki jej działalności, proporcje w wielkości oraz zakres wykorzystania, a także nakłady na rozwój każdego z tych elementów są różne. Niemniej jednak im bardziej rozwinięte przedsiębiorstwo i bliższe organizacji przyszłości, tym większy akcent stawia na pracowników stanowiących elastyczną siłę roboczą – pracowników realizujących swe zadania poza firmą (rys. 1).

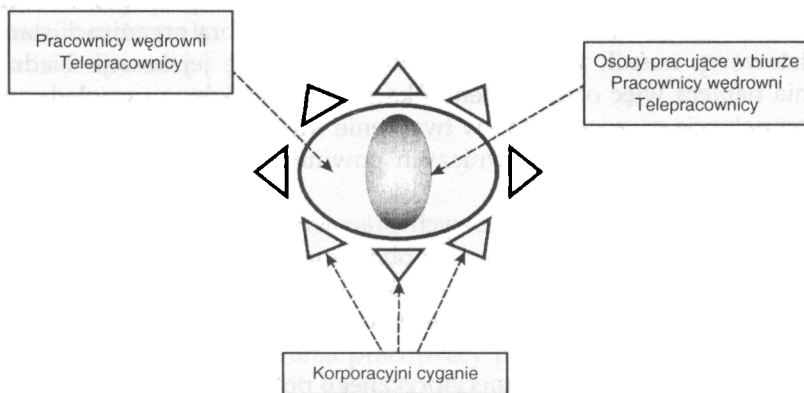


Rys. 1. Model przedsiębiorstwa – koniczyny w ujęciu C. Handy'ego

Źródło: [Handy 1998, s. 83].

L. Edvinsson i M.S. Malone, podejmując rozważania dotyczące pracowników organizacji przyszłości, strukturę zasobów ludzkich takiej organizacji widzą jako oko byka – koncentryczne pierścienie prawdziwych i pseudopracowników wydzielające się z małego centrum pełnoetatowych pracowników. Trzon pracowników będą tworzyć ludzie związani z firmą, niejednokrotnie na całe życie, którzy utrzymując filozofię organizacji, przekazując jej mity i kultywując długoterminowe związki z wszystkimi jej interesariuszami, stanowić będą serce firmy – i jako takie będą niemalże niezastąpieni, będą podstawowymi elementami kreacji wartości. W kolejnym kręgu funkcjonować będą pracownicy pełnoetatowi oraz pełnoetatowi zatrudniani okresowo, którzy są z przedsiębiorstwem związani, ale niekoniecznie w nim pracują. Natomiast rogówkę oka byka mają budować osoby odizolowane

od macierzystej organizacji i na co dzień działające w różnych, często zupełnie odmiennych kulturach korporacyjnych – to pracownicy dostawców, partnerów strategicznych lub klientów przedsiębiorstwa [Edvinsson, Malone 2001, s. 96-97].



Rys. 2. Struktura zasobów ludzkich w organizacji przyszłości w propozycji L. Edvinssona i M.S. Malone'a

Źródło: opracowanie własne.

W konsekwencji kapitał ludzki organizacji przyszłości tworzą cztery subpopulacje – osoby pracujące stale w biurze, telepracownicy (pracownicy zdalni), pracownicy „wędrowni” oraz korporacyjni cyganie (rys. 2). Pracę osób tworzących pierwszą zbiorowość kształtują tradycyjne wyzwania życia w przedsiębiorstwie, a sami pracownicy traktowani są jako „stacja naziemna” firmy, odpowiadając na pytania i oferując wsparcie swym kolegom. Jednocześnie, jako osoby bardziej widoczne, mogą być w większym stopniu zasypywani gorszą pracą jak pracujący w domach współpracownicy. Telepracownicy, nazywani zdalnymi pracownikami stanowią subpopulację kapitału ludzkiego firmy, której członkowie, ze względu na zaawansowaną telekomunikację i komputery, mogą sami wybierać miejsce pracy – dom lub odległe biuro. Kolejną grupę zatrudnionych w organizacjach opartych na wiedzy tworzą pracownicy wędrowni – sprzedawcy, członkowie średniego szczebla kierownictwa i menedżerowie, którzy zupełnie pozbyli się zarówno biura, jak i domu, wybierając nieustającą podróż. Korporacyjni cyganie natomiast mogą występować w trzech podgrupach – jako pracownicy firm dostawców, partnerów strategicznych lub klientów oraz jako ogół osób pracujących na kontraktach, na niepełny etat, konsultantów i okresowo zatrudnionych. Najszybciej współcześnie rozwijającą się grupą korporacyjnych cyganów będą osoby pracujące na bardzo krótkich kontraktach, sprzedające swoje umiejętności kilku przedsiębiorstwom jednocześnie. Stanowić oni będą cybernetyczny ekwiwalent dokerów czy pracowników jednodniowych [Edvinsson, Malone 2001, s. 94-96]. Dlatego też wydaje się, iż w miarę ewolucji struktur organizacyjnych akcent w budowaniu kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa będzie się przesunął dwupłaszczyznowo – w kierunku od pracowników chodzących do biura do telepracowników oraz od pracowników

wędrownych do korporacyjnych cyganów, jako tych, których udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa systematycznie wzrasta.

Na skutek redefinicji struktury zasobów ludzkich współczesnego przedsiębiorstwa dochodzi do reorientacji z zasobów materialnych na niematerialne – wzrasta rola kapitału ludzkiego jako strategicznego dobra organizacji stanowiącego podstawowy nośnik wiedzy i główną płaszczyznę jej kreacji. Nadrzędnego znaczenia nabiera więc ocena i identyfikacja pracowników ze względu na posiadane kompetencje oraz ich wkład w tworzenie wartości firmy. Dlatego też identyfikacja konkretnych grup pracowniczych powinna prowadzić do [Lisiecka 2004, s. 301-302]:

- identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników, a więc sporządzenia listy potrzeb szkoleniowych, bieżących i obligatoryjnych, koniecznych do podtrzymania uprawnień lub przedłużenia kwalifikacji pracowników, oraz szkoleń przygotowujących personel do kierunkowych zmian firmy wynikających z jej misji i strategii,
- analizy i diagnozy pełnego, merytorycznego potencjału personelu oraz stopnia jego wykorzystania,
- wskazania obszarów potencjalnych kompetencji, koniecznych do zaoferowania klientowi w przyszłości dla realizacji misji i polityki organizacji oraz gwarantujących pozycję innowatora w branży,
- weryfikacji wiedzy o tym, które z obszarów działalności firmy są dostrzegane przez klienta, za które to obszary klient chce zapłacić.

3. Pożądany profil kompetencyjny współczesnego pracownika

Liczne rozważania zawarte w literaturze przedmiotu prowadzą do konkluzji, iż podstawę działania obecnych przedsiębiorstw stanowi wiedza, której głównym nośnikiem w organizacji jest człowiek – kompetentny i wykształcony. Dlatego też wyzwaniem organizacji XXI wieku będzie orientacja na pozyskanie i utrzymanie pracowników posiadających unikatowe kompetencje, perfekcyjnych w swoich działaniach, dążących do mistrzostwa osobistego, a tym samym mających zasadniczy wpływ na tworzenie wartości firmy. Takie jednostki P. Drucker określa mianem pracowników wiedzy [Milczyńska-Kowalska, Partycki 2003, s. 245]. Ich cechy przyczynią się do tego, że będą oni postrzegani jako minifirmy, atomy korporacji, których środowisko działania tworzyć będą przede wszystkim struktury sieciowe. Dlatego K. Perechuda [2005, s. 139] takiego pracownika definiuje jako „niezależnego nomada wchodzącego w interakcje sieciowe mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej”. Kluczową jego kompetencją będzie umiejętność swobodnego dryfowania w przestrzeniach: społecznej, politycznej, gospodarczej, religijnej i innych, a najcenniejsze – myślenie obrazowe, wykształcenie humanistyczne (w zakresie filozofii, psychologii, socjologii, pedagogiki) oraz umiejętność interpretacji symboli rzeczywistości gospodarczej, społecznej, kulturowej, politycznej itp. Dryfujący pracownik wiedzy to „odczytywacz” symboli i znaczeń we wszystkich aspektach przestrzeni, który zaraża innych poczuciem

indywidualności, skłania do własnych poszukiwań, negując tradycyjne wzorce i schematy postępowania (zob. [Perechuda 2005, s. 140]).

Aby zostać „koczownikiem” wiedzy swobodnie kreślącym mapę rozwoju ludzkości, należy posiadać odpowiedni potencjał w postaci konkretnych cech osobowościowych, czyli:

- przedsiębiorczości,
- aktywności,
- samodzielności,
- adaptacyjności,
- innowacyjności,
- odpowiedzialności,
- elastyczności.

Ponadto należy zwrócić uwagę na to, że dominować będzie praca wirtualna, w odniesieniu do której tracą zastosowanie zasady taylorizmu i podział funkcjonalny. W przypadku jej wykorzystywania pracownicy powinni posiadać szereg dodatkowych umiejętności i kwalifikacji, które są odpowiedzią na charakterystyczne, wymienione powyżej cechy pracy wirtualnej [Warner, Witzel 2005, s. 73-75].

- Jest ona w mniejszym stopniu wyspecjalizowana i zorientowana na funkcje, pracownicy wykonują na ogół więcej zadań związanych z realizowanym projektem, zwiększa się stopień wykorzystania pracy zespołowej.
- Ma ona charakter bardziej menedżerski, pracownicy w większym stopniu realizują zadania, które do tej pory zarezerwowane były dla menedżerów, sami muszą organizować swój warsztat i czas pracy oraz koordynować wykonywanie różnorodnych zadań; zatarciu ulega podział na pracę fizyczną i biurową.
- W pracy wirtualnej liczba opanowanych umiejętności staje się co najmniej tak ważna, jak stopień opanowania każdej z nich, wzrasta znaczenie umiejętności „uniwersalnych” – możliwych do wykorzystania w odniesieniu do zróżnicowanych zadań, a także umiejętności interpersonalnych – związanych z komunikowaniem i nawiązywaniem relacji, szczególnie w zakresie komunikacji pośredniej za pośrednictwem pisma.
- Ma ona bardziej zindywidualizowany charakter, stanowiska pracy mogą być kształtowane zgodnie z osobistymi preferencjami i upodobaniami, również pod względem czasu pracy, przy czym ze względu na większe zaangażowanie w całościową realizację projektu zwiększa się poziom identyfikacji z wykonywaną pracą i pojawia się zagrożenie wydłużenia czasu pracy oraz większego stresu.
- Praca wirtualna wymaga większej odpowiedzialności osobistej i mniejszego bezpośredniego nadzoru, wykonawcy sami muszą pilnować terminów, czuwać nad jakością pracy, przestrzegać różnego rodzaju norm i zasad prawnych, a z drugiej strony umiejętnie kierować swoim życiem i rozwojem zawodowym, w taki sposób, aby nie wpływały one na siebie negatywnie.
- Wiąże się ona z wyższym poziomem motywacji i zmianą w stosowanych narzędziach motywacyjnych, z powodu dominacji form pośrednich komunikacji pojawia się problem zaspokajania potrzeby socjalizacji oraz odpowiedniego oddziaływania za pomocą środków służących zaspokajaniu potrzeby samorealizacji.

- Jest ona zorientowana w głównej mierze na rezultaty (jest porównywana do pracy rzemieślniczej – pracownik wykonuje całość danego zadania i za to otrzymuje wynagrodzenie), wiąże się to z przerzucaniem na pracowników odpowiedzialności za jakość, wprowadza się w tym zakresie koncepcję zarządzania wirtualną jakością, która polega na tym, że przełożeni ustalają standardy jakości i zaopatrują pracowników w narzędzia niezbędne do ich spełnienia, ale odpowiedzialność za dostosowanie do standardów ponoszą poszczególni wykonawcy.

Oczywiście realizując politykę personalną, władze danej organizacji, oprócz uwzględniania wymagań, jakie stawia się współczesnemu pracownikowi w zakresie stosowania koncepcji zarządzania wiedzą i telepracy, muszą przede wszystkim brać pod uwagę wymagania kompetencyjne zgodne ze specyfiką branży i specjalizacji własnej firmy. Obecnie to one ciągle są najważniejsze w wielu istniejących przedsiębiorstwach, gdzie dominują tradycyjne formy pracy i podziały specjalizacyjne.

4. Klienci w roli pracowników

Rozwój technologii informacyjnej przyczynia się do przenoszenia realizowanych procesów komunikacyjnych na wyższe poziomy i w nowe obszary. Możliwe staje się zintensyfikowanie wymiany informacji między firmą a jej klientami oraz zmiana roli, jaką im się przypisuje. Z ostatecznych odbiorców stają się oni również aktywnymi współtwórcami danego produktu. Nie jest to oczywiście koncepcja nowa, już we wcześniejszych dekadach bowiem klienci zapraszani byli do bezpośredniego współuczestniczenia w pracach projektowych nad określonym wyrobem. Na przykład francuska firma motoryzacyjna Renault zapraszała do uczestnictwa w fazie projektowania nowego modelu auta nie tylko dorosłych klientów, ale również ich dzieci, aby uwzględniając ich spostrzeżenia i uwagi, zaprojektować w pełni rodzinny samochód.

Stosowanie coraz doskonalszych systemów teleinformatycznych oraz wprowadzanie nowych rodzajów działań względem klientów przez postępowe organizacje radykalnie zmienia relacje producent – konsument. Klienci intensywnie są włączani w proces tworzenia nowych dóbr, czy to produktów czy też usług. Stwierdza się wręcz, że we współczesnej gospodarce sieciowej produkowanie i konsumowanie zlewają się w jeden proces zwany „prosumowaniem” [Kelly 2001, s. 112]. Termin ten (oraz spokrewniony z nim rzeczownik „prosument”) wprowadził jeszcze w latach siedemdziesiątych A. Toffler, ale najwyraźniej widać realizację tego procesu współcześnie w Internecie, gdzie wiele produktów tworzonych jest przez ludzi będących jednocześnie ich konsumentami. Przykładem mogą być różnego rodzaju serwisy informacyjne, portale tematyczne czy gry sieciowe. Pewną odmianą prosumeryzmu jest masowa personalizacja [Kelly 2001, s. 112-113]. Jej podstawową przesłanką jest fakt, iż nowoczesna technika umożliwia dopasowywanie charakterystyki produktu do coraz mniejszych grup odbiorców czy wręcz do pojedynczego konsumenta. Punktem wyjścia w tym procesie jest możliwość skonfigurowania przez klienta wyrobu zgodnego z jego preferencjami poprzez

odpowiednie połączenie modułów produktu oferowanych przez producenta. Tak postępują m.in. niektórzy wytwórcy komputerów, np. firma Dell, firmy motoryzacyjne czy też firmy budowlane. Oczywiście klient może w tym przypadku tworzyć własny produkt ze zróżnicowanych komponentów, jednakże o ograniczonej liczebności. Rozwinięciem tego podejścia jest umożliwienie konsumentowi realizacji pewnych czynności wytwórczych, które do tej pory wymagały specjalistów. Przykładem są niektóre firmy poligraficzne, w których odbiorca zdalnie, poprzez wykorzystanie Internetu, może sam zaprojektować własny biuletyn, książkę, papier listowy czy pocztówki [Norris, West 2001, s. 260].

To zjawisko wpływa na zmiany w samej ogólnościwiatowej sieci komputerowej. Polegają one na odmiennym podejściu dotychczasowych tzw. biernych użytkowników Internetu – z publiczności stają się oni społecznością [O'Reilly 2006]. Ogólnie zmiany te polegają na tworzeniu platform służących rozwijaniu kontaktów międzyludzkich, które stają się dla ich twórców źródłem dochodów. Wychodzi się z założenia, że Internet istnieje i funkcjonuje dzięki użytkownikom, stąd wniosek, że najchętniej będą oni korzystać z tych zasobów sieci, które sami będą tworzyć i organizować. Tę nową „wersję” sieci określa się jako „Web 2.0” bądź też „żywa sieć”. Dlatego też obecnie z punktu widzenia przedsiębiorstw ważnym zadaniem jest budowanie wokół siebie czy też wokół swoich produktów wspólnot sieciowych [Afuah, Tucci 2003, s. 74], które mogą przybierać postać wspólnot twórczości. Są one tworzone przez firmy w celu głębszego poznania i lepszego zrozumienia klientów. Stanowią one permanentny „system łączności” między firmą a rynkiem [Sawhney, Prandelli 2000, s. 25]. Podstawowymi jej członkami są pracownicy danej firmy oraz jej stali lub potencjalni klienci. Najczęściej kryterium członkostwa jest poziom intelektualny reprezentowany przez kandydatów. Wspólnota twórczości jest organizowana i „sponsorowana” przez przedsiębiorstwo, które określa również zasady jej funkcjonowania.

Poprzez tworzenie tego typu wspólnot firma zaprasza swoich klientów do współudziału w udoskonalaniu dotychczas wytwarzanych produktów, odnajdywaniu dodatkowych ich zastosowań oraz opracowywaniu nowych wyrobów i koncepcji działania. Wspólnota twórczości przybiera postać greckiego rynku – „agory”, gdzie każdy z obecnych może zabrać głos i zgłosić swoje uwagi [Sawhney, Prandelli 2000, s. 30]. Ze względu na geograficzne rozproszenie i ułatwienie w kontaktach klientów z firmą ten rynek przyjmuje postać elektroniczną i „spotkania” na nim są realizowane poprzez Internet. Należy jednak podkreślić, że wspólnoty twórczości nie są otwarte dla wszystkich, uczestnictwo w nich wiąże się nie tylko z prawami, ale również z pewnymi obowiązkami. Niektóre z firm opracowują specjalne kontrakty dokładnie określające reguły funkcjonowania wspólnoty i dopiero po ich zaakceptowaniu dana osoba staje się jej pełnoprawnym członkiem [Sawhney, Prandelli 2000, s. 41]. Działania te związane są m.in. z zapewnieniem odpowiedniego bezpieczeństwa danych firmowych czy też ustalaniem zasad nagradzania w przypadku wdrożenia pomysłu czy idei zaproponowanej przez któregoś z członków wspólnoty.

5. Uwagi końcowe

Przeobrażenia w zakresie zatrudniania personelu i „wiązań” go z firmą, przejawiające się rozluźnieniem stosunków formalnoprawnych, mogą wprowadzić pewien zamęt, chaos i anarchię w firmie. Pojawia się potrzeba tworzenia nowych rozwiązań zarówno w zakresie prawnym, organizacyjnym, jak i kierowania personelem. Wyrazem tego jest poszukiwanie i tworzenie nowych form kontraktów pracowniczych, systemów zapewniających telepracownikom niezbędną ilość zasobów wykorzystywanych przez nich w realizacji ich zadań oraz w przewodzeniu specyficznym grupom pracowniczym. Jest to szczególnie ważne, bo niejednokrotnie są to osoby dysponujące kluczowymi kompetencjami, ambitni indywidualiści, o wysokiej wewnętrznej motywacji do pracy i niskiej lojalności oraz intensywnie wykorzystujące komunikację elektroniczną, co daje im możliwość uzyskania pewnej przewagi informacyjnej. To wymaga odmiennego ich traktowania, stąd też role organizacyjne menedżera powinny sprowadzać się m.in. do komunikatora, organizatora, wizjonera, lidera, motywatora, negocjatora, trenera i mediatora, a przywództwo organizacyjne powinno się odwoływać do kierowania charyzmatycznego, koordynacyjnego oraz anarchicznego.

Literatura

- Afuah A., Tucci Ch.L. (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Antczak Z. (2004), *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Handy C. (1998), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wydawnictwo WIG Press, Warszawa.
- Kelly K. (2001), *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG Press, Warszawa.
- Lisiecka K. (2004), *Kompetencje personelu kluczowym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej firmy*, [w:] *Success 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, t. 1, materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 26-28 XI 2004, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- Milczyńska-Kowska M., Partycki S. (2003), *Pracownicy wiedzy wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, red. E. Skrzypek, t. 1, materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 28-30 XI 2003, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Norris M., West S. (2001), *E-biznes*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- O'Reilly T. (2006), *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html> (2006.04.24).
- Perechuda K. (2005), *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, AE, Wrocław.
- Sawhney M., Prandelli E. (2000), *Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets*, „California Management Review”, nr 4.
- Warner M., Witzel M. (2005), *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

THE CHANGES OF THE PERSONAL STRUCTURE IN THE ENTERPRISES

Summary

In the article, changes that occur in organization's recruitment policy are presented. The starting point of the considerations is the description of current tendencies in recruitment, namely – limitation of employee's numbers that operate on the basis of the full contract of employment and constantly work in the factory or office. The authors have presented concept of enterprise as the clover and model of "the bull's eye". In the next part perfect employee's competency profile is shown. The article is summed up by the deliberations about change in the client treatment – as the important part of the organization's human capital.