

Zbigniew Antczak

WPLYW WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH PRZEOBRAŻEŃ DOSTOSOWUJĄCYCH PRZEDSIĘBIORSTWO DO WARUNKÓW GLOBALIZUJĄCEJ SIĘ POLSKIEJ GOSPODARKI NA JEGO FUNKCJĘ PERSONALNĄ

1. Wstęp

Zmiany społeczno-gospodarcze w Polsce po 1989 r., akcesja do Unii Europejskiej i włączanie się polskiej gospodarki do ekonomiki globalnej są różnie odczytywane przez kierownictwa przedsiębiorstw oraz pracowników [Gorynia 2000, s. 106-125]. Podejmuje się w ich ramach przeprowadzenie przeobrażeń organizacyjnych oraz zmian w realizacji funkcji personalnej (RFP)¹. Termin „funkcja” wywodzony jest od łacińskiego *functio* oznaczającego „czynność”. Pojęcie to ma m.in. następujące zakresy znaczeniowe: a) prace, obowiązki, które ktoś ma wykonać; b) stanowisko; c) działanie, funkcjonowanie; d) rola, zadanie (wykonania) czegoś; e) (matematyczna) wzajemny związek albo zależność dwóch lub więcej wielkości [Słownik... 1992, s. 619]. W literaturze poświęconej zarządzaniu funkcja jest „grupą (zespołem) czynności wyróżnionych ze względu na cel, rodzaj i przedmiot, którego dotyczą” [Zieleniewski 1969, s. 398]. H. Fayol wyróżnił funkcje kierownicze, a dyskusja nad strukturyzacją funkcji kierowania i zarządzania doprowadziła do nowej systematyzacji oraz wyróżnienia funkcji personalnej jako obszaru zarządzania.

2. Założenia i narzędzia

W artykule zostały zaprezentowane badania nad RFP w trakcie procesu przeobrażeń dwóch organizacji (banku i przedsiębiorstwa usługowego), które zostały wyselekcjonowane podczas doboru celowego (N = 2). Istotnym kryterium była

¹ Rozumienie funkcji personalnej jest podobne jak w: [Listwan 1995, s. 25 i in.] Określenie: **realizacja** funkcji personalnej akcentuje aspekt wykonawczy.

m.in. skutecznie przeprowadzona radykalna przebudowa struktury organizacyjnej. RFP zbadano przed oraz tuż po wprowadzonych zmianach. Pracownicy anonimowo wypełnili ankietę opisującą realizację funkcji personalnej. Menedżerowie/dyrektorzy oddziałów udzielili ustnych i pisemnych komentarzy do RFP. Odpowiedzieli podczas wywiadu na pytania skategoryzowane oraz nieskategoryzowane. Obserwacje własne i analiza materiałów wewnętrznych przedsiębiorstw były źródłem wiadomości wspomagających analizę RFP. W banku B w oddziale znajdującym się w metropolii X pracowników ankietowano we wrześniu i listopadzie 1999 r. oraz we wrześniu i październiku 2000 r. (podczas zmian ewolucyjnych). Odsetek wypełnionych ankiet wyniósł odpowiednio 57 i 72 (w zaokrągleniu w stosunku do 168 i 132 pracujących). Tenże bank B (grupa Banku) w ciągu 7 miesięcy 2001 r. zakończył fuzję (radykalną zmianę organizacyjną) z bankiem Q. Odsetek wypełnionych ankiet wyniósł 68 (początek 2002 r.). Pracowników przedsiębiorstwa usługowego V_s ankietowano w kwietniu i lipcu 1999 r. – przed oraz po zmianach (po outsourcingu). Odsetek wypełnionych ankiet wyniósł za pierwszym razem 18 i 48 za drugim – w stosunku do 87 (współ-)pracujących.

3. Opis organizacji

I. Bank B powstał w 1989 roku. Później został sprywatyzowany. Struktura akcjonariatu według stanu na 31 grudnia 1999 r. kształtowała się następująco: kapitał zachodni: 43,5% (w 2000 r. udział wzrósł do 57%), Skarb Państwa: 14,2% (5%), bank-depozytariusz dla programu GDR (globalnych kwitów depozytowych notowanych na londyńskiej giełdzie): 6,6% (10%), pracownicy: 0,8% (3%). Bank B uplasował się w 1999 r. w pierwszej piątce polskich instytucji finansowych. Struktura organizacyjna banku była silnie zhierarchizowana, trójszczeblowa, z wyraźnie zarysowanym zespołami czynności: centralą jako centrum działalności strategicznej, regionami jako centrami zarządzania taktycznego i oddziałami (z filiami) jako ośrodkami zarządzania operacyjnego. Sieć banku wzrosła w 1999 r. o 98 placówek (w tym 50 oddziałów) do 332 placówek (w tym 108 oddziałów). Zatrudnienie w stosunku do poprzedniego roku wzrosło o 31% (do około 8500 etatów). Centrala banku poprzez regiony prowadzi wyraźną politykę usprawniania działalności, polegającą na podnoszeniu jakości działania przy jednoczesnej redukcji liczby etatów (z pewnym ubezwłasnowolnieniem dyrektorów oddziałów) w celu utworzenia niedużej i sprawnej jednostki obsługującej klientów. Liczba uczestników szkoleń w całym banku w 1999 r. wyniosła około 10 300. Wdrożono wysoko zaawansowane programy informatyczne. Współczynnik wypłacalności banku wynosił 15,5%, a ROE – 20,8%. Celem strategicznym banku było zdobycie wiodącej roli w sektorze bankowym. Innowacje oraz nowa oferta usług finansowych były centralnie, odgórnie wtłaczane do zhierarchizowanej struktury organizacyjnej. Badany oddział w mieście X w 1998 r. zatrudniał 168 osób, a rok później – 132 pracowników. Ruchy kadrowe sięgały około 30% stanu zatrudnienia w 1998

i blisko 40% w 1999 roku. Obejmowały one: przeniesienie placówki do innego regionu oraz wybranych zespołów i stanowisk do regionu macierzystego, zmiany wewnętrznej struktury organizacyjnej oddziału, odejścia własne pracowników i zwolnienia oraz przyjęcia cechujące się starannym doбором nowych pracowników. W sumie w ciągu dwóch lat około połowa pracowników oddziału uległa wymianie. Oznacza to dużą rotację pracowników przy sztywnej, scentralizowanej strukturze organizacyjnej. Nowy dyrektor, obejmując w 1998 r. kierowanie oddziałem (który znajdował się w rankingu wewnętrznym banku prawie na samym końcu listy), stwierdził: „To nie jest moja załoga”. W podsumowaniu 1999 r., kiedy to – intensywnie wykorzystując narzędzia funkcji personalnej – oddział w rankingu wewnętrznym banku uplasował się wśród 40 pierwszych oddziałów, powiedział: „Teraz to jest moja załoga”. Jego celem na rok kolejny było znalezienie się wśród 20 pierwszych oddziałów w banku (tzw. liga warszawska). W badanym oddziale jest prowadzony ranking filii (punktem odniesienia jest średnia całego oddziału), który ma powiązanie z zasadami (zmienionymi w stosunku do poprzednio obowiązujących) premiowania pracowników poszczególnych placówek.

Bank B (grupa Banku) w ciągu 7 miesięcy 2001 r. zakończyła **fuzję** z bankiem Q, a 2002 r. był poświęcony działaniom integracyjnym (ujednolicenie i scentralizowanie systemu informacyjnego, struktury oddziałów i placówek, nowa polityka kadrowa). Nadal celem strategicznym było zdobycie wiodącej roli w sektorze bankowym. Badany oddział zatrudniał w 2002 r. nieco ponad stu pracowników. Oprócz redukcji i rotacji na słabo płatnych stanowiskach (ruchy kadrowe w oddziale w 2002 r. sięgały około 35% stanu zatrudnienia) – centrala wprowadziła nowe elementy. Obszar działania i zakres uprawnień dyrektorów i naczelników był systematycznie zmniejszany (ew. wprowadzano stanowiska o nowej nazwie, ulokowane niżej w hierarchii; nie oznaczało to wcale zmniejszenia ilości pracy) w powiązaniu z redukcją wynagrodzenia. Działania te objęły przede wszystkim średnie szczeble w hierarchii bankowej – o wysokich kwalifikacjach i dużym stażu (oczekujące raczej awansu – w tym finansowego – za wytężoną pracę w okresie fuzji). Zawierania w procesie fuzji i niezadowolenie średniego szczebla przełożyły się na funkcjonowanie banku. Nie udało się uzyskać jednoznacznej odpowiedzi, na ile tak forsowany model struktury organizacyjnej banku odpowiada polskim uwarunkowaniom oraz na ile jest rozwiązaniem narzuconym przez dominację obcego kapitału (choć można tu wskazać na chronologiczno-skutkowe korelacje między podjętymi działaniami a przejęciem pakietu kontrolnego akcji).

II. Przedsiębiorstwo usługowe V_s. Przeobrażenia restrukturyzacyjne w holdingu F zachodziły od połowy 1992 roku. Początkowo montaż wykonywali etatowi pracownicy holdingu F. System był scentralizowany, a zlecenia montażu z salonów sprzedaży były przekazywane do dyspozytorów ekip montażowych w poszczególnych biurach. Dyspozytorzy/koordynatorzy przekazywali zlecenia grupom montażowym rozmieszczonym na terenie Polski. Ze względu na specyfikę prac, duży obszar działania, nadzór nad przebiegiem prac montażowych oraz eta-

towymi ekipami był utrudniony. Struktura organizacyjna charakteryzowała się dużą bezwładnością i generowała wysokie koszty. W tej sytuacji w latach 1994-1995 zarząd holdingu F umożliwił wykonywanie montażu ekipom prywatnych firm sprzedających kuchnie (które otrzymały certyfikat) i ograniczył liczbę pracowników etatowych. Poprawiło to na pewien czas szybkość i jakość usług. Dążąc do połączenia wysokiej jakości usług i szybkości z dalszym obniżeniem kosztów, utworzono (w wyniku outsourcingu) we wrześniu 1997 r. przedsiębiorstwo V_s (jako część grupy kapitałowej holdingu F) [*Prospekt...* 1995, s. 26-40]. Dalsze przeobrażenia organizacyjne i jakościowe zachodziły już w nim. W pierwszej fazie przedsiębiorstwo ewoluowało (drogą kolejnych przybliżeń m.in. poprzez *outsourcing*) w stronę organizacji o strukturze sieciowej, odchudzonej, w którą wnika przestrzeń wirtualna. Kolejnym etapem było wypracowanie strategii rozbudowy sieci do nowego jakościowo pułapu, wzbogacenie o struktury i elementy organizacji przejmowane od autonomicznych podmiotów gospodarczych i koordynowanie jej funkcjonowania [Antczak 2004, s. 69 i nast.; Antczak, Gałwa 2001, s. 28 i nast.; Antczak 2004, s. 72-95].

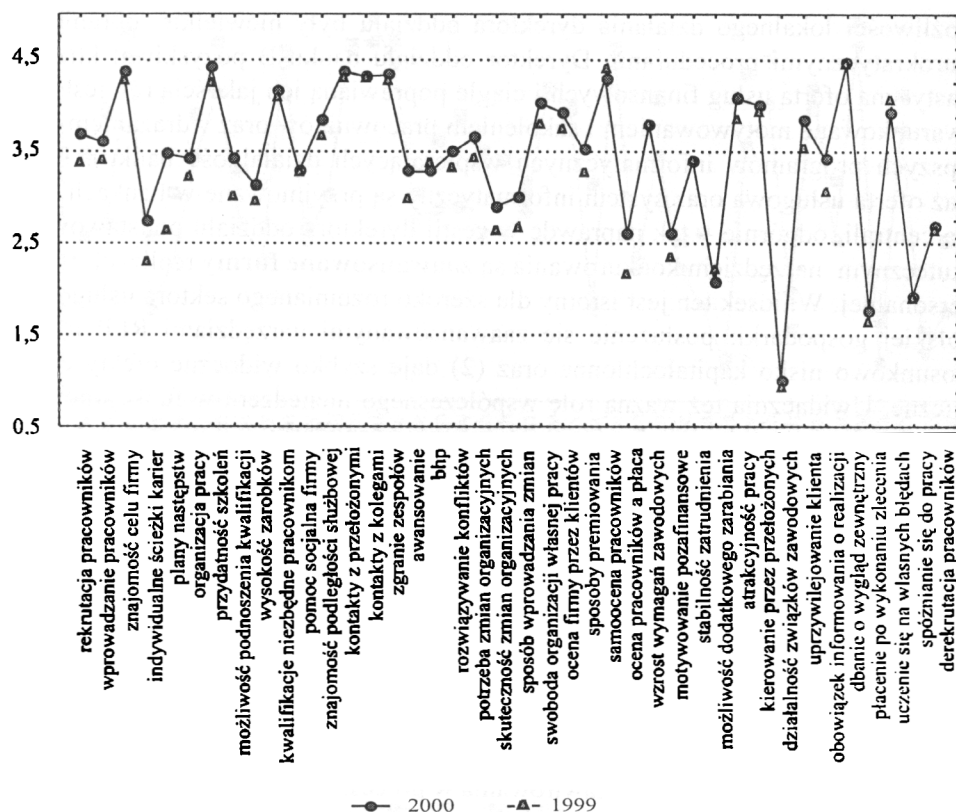
Przedsiębiorstwo V_s zostało powołane do wykonywania czynności związanych z montowaniem w kraju i za granicą mebli produkowanych przez holding F. W jego strukturze wykonywało: montaż mebli kuchennych i skrzyniowych; tzw. studia wzorcowe – montaż kuchni wraz z zabudową ścianek działowych w nowych salonach sprzedaży; reklamacje gwarancyjne i pogwarancyjne mebli oraz sprzętu gospodarstwa domowego montowanego w kuchniach; obsługiwało targi i ekspozycje, montując i demontując meble; ustalało i weryfikowało standardy montażowe dla zatrudnianych ekip; weryfikowało ekipy oraz oceniało jakość wykonywanych montażów; szkoliło ekipy montażowe, przygotowując je do certyfikacji (normy ISO 9001); opracowywało technologiczno-konstrukcyjne aspekty montażu (instrukcje montażowe i materiały szkoleniowe).

Przesłankami skłaniającymi zarząd przedsiębiorstwa V_s do dalszego wdrażania procesu zmian były [Antczak, Gałwa 2000, s. 11-19]: długi czas oczekiwania klientów na montaż; relatywnie duży procent montażu kuchni nie zakończonych za pierwszym razem; długi czas oczekiwania na zakończenie zaczętego montażu, często wykonywanego już przez inną ekipę, oraz przerosty w zatrudnieniu. Istniały dwa rodzaje ekip montażowych (stan na 2002 r.): na rozrachunku własnym (po outsourcingu firmy-córki przedsiębiorstwa V_s) i etatowe (nieliczne), ale wszystkie funkcjonują według zasad:

- podlegały procesowi weryfikacji i były klasyfikowane w ramach pętli jakości do jednej z trzech kategorii: pierwszej (niebo) – najlepsze, obsługujące te same salony sprzedaży, co zapewniało im stały front robót i wysokie zarobki; drugiej (czyściec) – dyspozycyjne, które otrzymywały zlecenia według aktualnych potrzeb i dyspozycji koordynatorów; montaż musiał być podjęty nie później niż cztery dni od zgłoszenia i trzeciej (piekło) – eliminowane ze względu na

nieodpowiednią jakość usług; tu też przez pewien czas były ekipy nowe, bez doświadczenia, aspirujące do wyższej kategorii;

- odpowiadały za kuchnię od początku do końca, tzn. od chwili rozpoczęcia montażu do jego zakończenia, przez cały okres obsługi gwarancyjnej oraz w przypadku zmian, które się z daną kuchnią wiąza;
- współpracowały z tym(-i) samym(-i) salonem(-ami) sprzedaży; w praktyce oznaczało to współpracę z tymi samymi projektantami kuchni;
- biura regionalne wykonywały funkcje wspomagające i asekurujące m.in. poprzez zapewnienie ekip szybkiego reagowania w sytuacjach nie przewidzianych, np. w razie konieczności zastąpienia w ustalonym terminie ekipy, która ze względu na przedłużający się montaż nie mogła podjąć kolejnego zaplanowanego montażu;
- systematycznego weryfikowania ekip montażowych co do ich kwalifikacji zawodowych i społecznych (*Arkusz oceny ekipy montażowej, Ankieta klienta*).



Rys. 1. Porównanie profili poziomych funkcji personalnej w banku B w latach 1999-2000

Źródło: opracowanie własne.

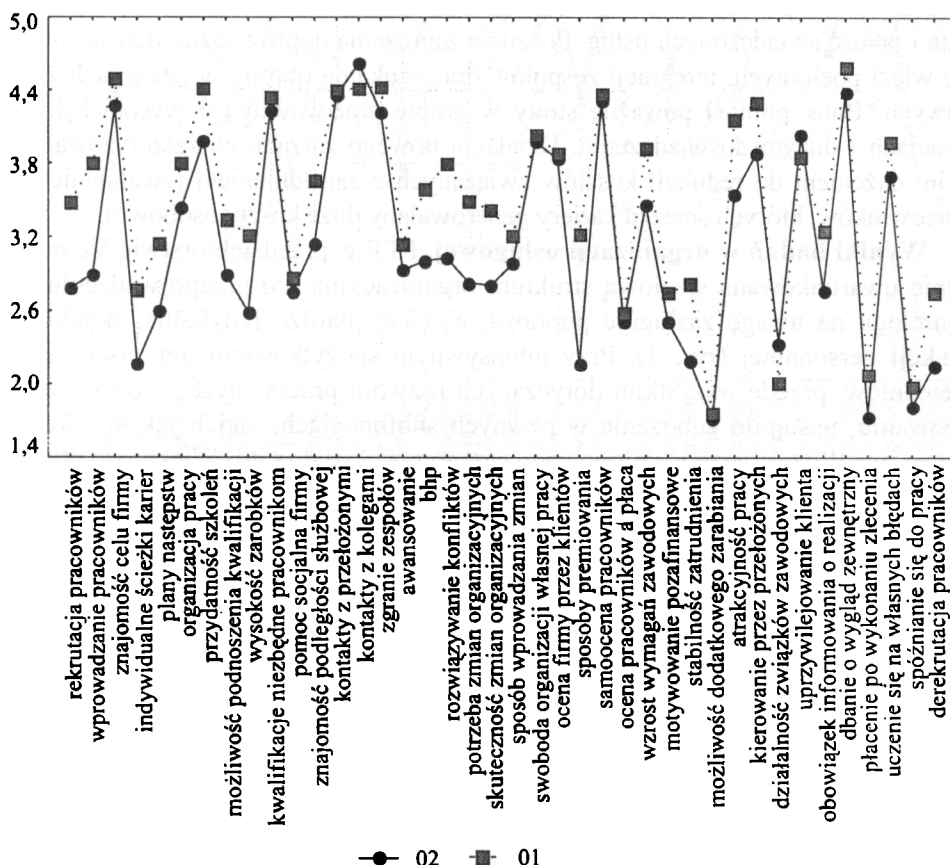
4. Wyniki badań

Ujęcie I dla banku B. Porównanie elementów profili funkcji personalnej w banku B za lata 1999-2000 (zob. rys. 1) wskazuje, że nastąpiła poprawa w realizacji funkcji personalnej. W ocenie pracowników znacznie poprawiły się rekrutacja i wprowadzenie do pracy, możliwość podnoszenia kwalifikacji i awansowania, rozwiązywanie konfliktów, premiowanie, atrakcyjność pracy i samoocena pracowników, pewna zaś poprawa nastąpiła w wysokości zarobków i znajomości podległości służbowych. Porównanie profili poziomych funkcji personalnych banku B z lat wcześniejszych wskazuje, że znaczne, charakterystyczne różnice wystąpiły w ocenie **organizacji pracy, wysokości zarobków, możliwości awansowania, ocenie organizacji przez klientów i stabilności zatrudnienia**. Zmiany były wtłaczane odgórnie, przez centralny ośrodek zarządzający, wskutek przyjętych koncepcji strategicznych. I w tym sensie dalsze otoczenie i przeobrażenia społeczno-gospodarcze w kraju oddziałują na banki. Konkurencja, która wypiera bank z rynku, spotyka się z odpowiedzią centrum realizującego wybraną strategię. Natomiast możliwości lokalnego działania dyrektora oddziału były niewielkie, ograniczane biurokratycznymi procedurami. Dyrektor oddziału banku B pozyskiwał klientów elastyczną ofertą usług finansowych i ciągle poprawianą ich jakością (co jest m.in. uwarunkowane motywowaniem i szkoleniem pracowników oraz wdrażaniem coraz lepszych programów informatycznych wspierających działalność banku). Ponieważ oferta usługowa oraz system informatyczny są przyjmowane w bankach decyzją centrali, odgórnie – tak naprawdę w gestii dyrektora oddziału podstawowym i skutecznym narzędziem konkurowania są **zaawansowane formy** realizacji funkcji personalnej. Wniosek ten jest istotny dla szeroko rozumianego sektora usługowego polskiej gospodarki: posłużenie się zaawansowanymi narzędziami RFP jest (1) stosunkowo nisko kapitałochłonne oraz (2) daje szybko widoczne efekty ekonomiczne. Uwidacznia też ważną rolę współczesnego menedżera w funkcjonowaniu organizacji w ramach globalizującej się polskiej gospodarki.

Ujęcie II dla banku B. Bank B (grupa banku) w ciągu 7 miesięcy 2001 r. zakończył fuzję z bankiem Q. Rok 2002 był poświęcony działaniom integracyjnym (ujednolicenie i scentralizowanie systemu informacyjnego, struktury oddziałów i placówek, nowa polityka kadrowa). W badanym oddziale odnotowano redukcje i silną rotację na słabo płatnych stanowiskach (ruchy kadrowe w oddziale w 2002 r. sięgały około 35% stanu zatrudnienia). Nadto centrala wprowadziła nowe elementy. Obszar działania i zakres uprawnień oddziałów/dyrektorów/naczelników był systematycznie zmniejszany w powiązaniu z redukcją wynagrodzenia. Działania te objęły przede wszystkim średnie szczeble w hierarchii bankowej – o wysokich kwalifikacjach i dużym stażu. Zawierowania w procesie fuzji i niezadowolenie średniego szczebla przełożyło się na funkcjonowanie banku. Znacznemu pogorszeniu uległy w ocenie pracowników wysokość wynagrodzenia, możliwość awansowania, rozwiązywanie konfliktów, wprowadzanie zmian organizacyjnych, procedura

przyjmowania i wprowadzania do pracy oraz zwalniania pracowników, stabilność zatrudnienia, atrakcyjność pracy, bhp i pozycja klienta. Poprawie uległy więzi poziome wśród pracowników oraz ocena działalności związków zawodowych (rys. 2). W ocenie menedżerów drastycznemu pogorszeniu uległy subfunkcje: rekrutacja i wprowadzenie pracowników do pracy, plany następstw, organizacja pracy, możliwość podnoszenia kwalifikacji, wysokość zarobków, pomoc socjalna przedsiębiorstwa, znajomość podległości służbowych, możliwość awansowania, rozwiązywanie konfliktów, potrzeba i sposób wprowadzania zmian organizacyjnych, sposoby premiowania. Poprawie uległy oceny więzi poziomych, zgranie zespołów, pozycja klienta oraz działalność związków zawodowych. Menedżerowie czuli się bardziej zagrożeni redukcjami niż pozostałe grupy pracowników.

Wyniki badań nad funkcją personalną korespondują z wynikami badań przeprowadzonych przez Instytut Pentor nad zadowoleniem klientów ze świadczonych



Rys. 2. Porównanie profili poziomych funkcji personalnej w banku w latach 2001 i 2002

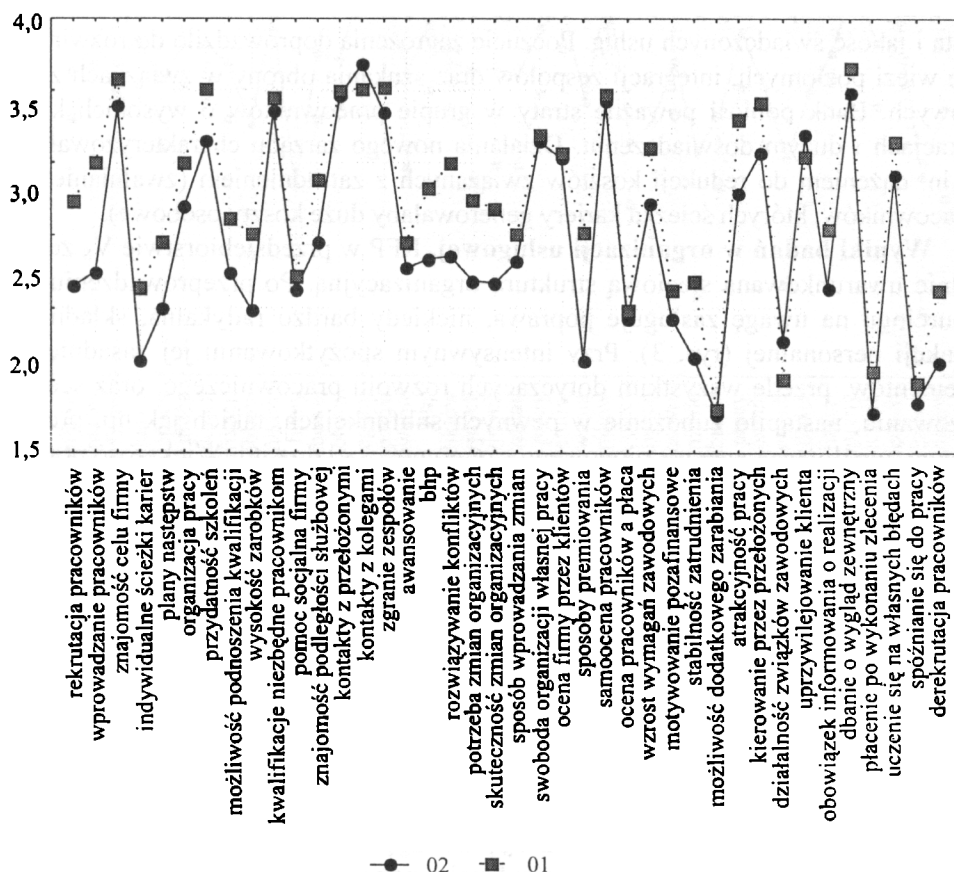
Źródło: opracowanie własne.

usług [*Klienci...* 2003, s. 16 i nast.]. Średnia zadowolenia klientów korporacyjnych spadła o około 0,2 punktu, ale w grupie klientów o najdłuższym stażu i najwyższych obrotach spadek jest znacznie silniejszy (nie został podany w postaci liczbowej). Odsetek klientów bardzo zadowolonych spadł o połowę. Klienci korporacyjni jako przyczyny niezadowolenia wskazywali na złożoność procedur i szybkość podejmowania decyzji (właściwie: jej brak) w sprawie przyznawania kredytów. Obszary kompetencji pracowników, szybkość obsługi, położenie placówek i niedostateczna ich samodzielność – pozostawały poniżej średniej oczekiwań. Ogólny poziom jakości obsługi obniżył się do 3,2 punktu we wrześniu 2002 roku.

Podsumowanie ujęcia II. Radykalna zmiana organizacyjna (fuzja dwóch banków) w pierwszym roku funkcjonowania tak powstałego nowego banku wpłynęła negatywnie na realizację szeregu elementów funkcji personalnej. Nowa polityka kadrowa zarządu w ocenie pracowników wpłynęła negatywnie na bezpieczeństwo zatrudnienia, wysokość zarobków, możliwości awansowania, przyjęcia i wprowadzenie do pracy oraz sposoby zwalniania szeregowych pracowników, obniżyła pozycję klienta i jakość świadczonych usług. Poczucie zagrożenia doprowadziło do rozwinięcia się więzi poziomych, integracji zespołów oraz szukania obrony w związkach zawodowych. Bank poniósł poważne straty w grupie pracowników o wysokich kwalifikacjach i dużym doświadczeniu. Działania nowego zarządu charakteryzowały się m.in. dążeniem do redukcji kosztów związanych z zatrudnieniem (zwalnianie tych pracowników, których ścieżka kariery generowałaby duże koszty osobowe).

Wyniki badań w organizacji usługowej. RFP w przedsiębiorstwie V_s została silnie uwarunkowana sieciąową strukturą organizacyjną. Po przeprowadzeniu outsourcingu na uwagę zasługuje poprawa, niekiedy bardzo radykalna, składników funkcji personalnej (rys. 3). Przy intensywnym spożytkowaniu jej zasadniczych elementów, przede wszystkim dotyczących rozwoju pracowniczego, oraz scentralizowaniu, nastąpiło zubożenie w pewnych subfunkcjach, takich jak np. premiovanie, możliwości awansu pionowego czy pomoc socjalna itd. Większość pracowników nie do końca uświadomiła sobie zakres przeobrażeń organizacyjnych i powstanie struktury sieciowej z dużą rolą przepływów informacyjnych. Odczuli przede wszystkim wzrost wymagań zawodowych, uprzywilejowanie pozycji klienta, wzrost konkurencji oraz... zarobków. Część z nich była przeciwna dalszym zmianom, rozumując: skoro sytuacja firmy jest dobra, to nie ma potrzeby wprowadzania dalszych przeobrażeń. Niektórzy przejawiają silną chęć powrotu do dawnych zachowań i znaczną niechęć wobec obowiązku informowania o rozpoczęciu i zakończeniu prac. Menedżer przedsiębiorstwa V_s zalicza realizację funkcji personalnej, przeobrażenia przestrzeni organizacyjnej, promowaną kulturę organizacyjną oraz kwalifikacje zawodowe do niewidocznych technologii. Ich skumulowane działanie daje przedsiębiorstwu V_s przewagę nad konkurencją poprzez szczególne sposoby organizowania pracy w firmie, pozyskiwanie ważnych informacji, motywowanie czy też kształcenie pracowników. Poprawiła się wśród pracowników znajomość celu działalności przedsiębiorstwa oraz przydatność szkoleń zawodo-

wych. Kwalifikacje niezbędne do wykonywania pracy wzrosły. Pracownicy pozytywnie oceniają skuteczność zmian organizacyjnych, silniejszy związek między oceną pracownika a wynagrodzeniem oraz wzrost wymagań zawodowych. Poczucie bezpieczeństwa ze względu na stabilność zatrudnienia się zwiększyło. W wywiadach pracownicy wyjaśniali, że w poprzednich miejscach pracy istniało silne poczucie zagrożenia zwolnieniem i bezrobociem. Obecnie, gdy wymagania zawodowe w pracy oraz kryteria oceniania są jasne, pomimo konkurencji ekip montażowych ogólny poziom poczucia pewności zatrudnienia jest wyższy. Prawie 100% pracowników posiada wykształcenie średnie zawodowe (wystarczające do realizowanych zadań). Analizując zależności, stwierdzono istotny wzrost korelacji między przeprowadzonymi zmianami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie a powiązaniem płacy z pracą (korelacja r (Pearsona) wzrosła z 0,22 do 0,5).



Legenda: 4 – V_S badana w kwietniu 1999 r. przed zmianami, 7 – V_S badana w lipcu 1999 r. po zmianach.

Rys. 3. Porównanie funkcji personalnej w kwietniu i lipcu 1999 r. w przedsiębiorstwie V_S

Źródło: opracowanie własne.

Strategiczne zmiany przestrzeni organizacyjnej w strukturę sieciową wynikały z funkcji realizowanego celu: dążenia do polepszenia jakości i szybkości świadczenia usług. Przy zmianach zasad wynagradzania dążono do takiego ukształtowania motywującej relacji, aby za dobrą pracę szybko i dobrze płacić. Zlikwidowano różnorodne dodatki zakłócające tę relację. Jeszcze wyższą zależność odnotowano między zmianami organizacyjnymi a poczuciem bezpieczeństwa ze względu na stabilność zatrudnienia (korelacja r wzrosła z 0,52 do 0,79). Przeobrażenia w celu poprawienia jakości usług prowadziły m.in. do wzrostu kwalifikacji, wprowadzenia motywacyjnego systemu jakości i sprecyzowania wymagań stawianych (współ-) pracownikom. Istotnie wzrosła zależność między szkoleniami (doskonaleniem w ramach rozwoju pracowniczego) a zmianami organizacyjnymi w firmie (korelacja r wzrosła z 0,38 do 0,44). Przedsiębiorstwo poprzez proces szkolenia wdrożyło branżowe normy niemieckie jako normy wewnątrzfirmowe. Pracownicy silnie powiązali podniesienie kwalifikacji zawodowych ze zmianami organizacyjnymi (korelacja r wzrosła z 0,34 do 0,64).

RFP w przedsiębiorstwie V_s wskutek wdrożenia strategicznych przeobrażeń przestrzeni organizacyjnej uległa istotnej poprawie. Analiza wyników uzyskanych w przedsiębiorstwie V_s pozwoliła też na potwierdzenie zależności (silna korelacja pozytywna) między rozwojem i doskonaleniem pracowników (wzrostem wymagań zawodowych wdrażanych podczas szkoleń) a strategią przedsiębiorstwa (m.in. zmian wynikających z przekształcenia struktury organizacyjnej w sieć). Zarząd V_s odnotował z tego tytułu szereg pozytywnych zmian polegających m.in. na: (1) większym zaangażowaniu i mobilności ekip – efekt ten przypisuje wewnętrznej konkurencji oraz zasadom rozliczeń; (2) mniejszym – o około 20% w porównaniu do wielkości bazowych – kosztom działania ekip montażowych; (3) większej – o kilkanaście procent – liczbie montażu zakończonych za pierwszym razem nie wywołujących reklamacji (przewyższając przy okazji o kilka punktów standardy znanych w branży meblowej firm niemieckich); (4) mniejszej liczbie reklamacji dotyczących jakości i terminowości montażu; (5) tym, że dobre i bardzo dobre zespoły montażowe osiągają przychody w granicach 3-6 średnich krajowych płac. Ponieważ strategiczne przeobrażenia doprowadziły do wdrożenia branżowych norm niemieckich w ramach procesu szkolenia pracowników jako norm wewnątrzfirmowych – przedsiębiorstwo jest obecne na terenie Niemiec i w znacznym stopniu przygotowane do konkurowania na zjednoczonym rynku Unii Europejskiej. Wśród (współ-)pracowników, którzy uczestniczą w sukcesach firmy, utrwała się nowa kultura organizacyjna. Silny na to wpływ wywarły przeobrażenia przestrzeni organizacyjnej oraz przywrócenie bezpośredniego związku między pracą a płacą.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, dostosowując się do zmian w otoczeniu, przeprowadziły radykalne zmiany w swoich strukturach organizacyjnych. Badania w banku B i przedsiębiorstwie V_s wskazują, iż menedżer mający wysokie kwalifikacje potrafił

(wykorzystując RFP) w istotny sposób usprawnić funkcjonowanie organizacji/oddziału, czemu towarzyszyła wyraźna poprawa wskaźników RFP. Porównanie banku B w ujęciu II z przedsiębiorstwem usługowym V_S pozwala na wnioskowanie, że w zależności od kwalifikacji menedżerów radykalne zmiany organizacyjne (fuzja oraz *outsourcing*) mogą zakończyć się istotnym polepszeniem wyników funkcjonowania przedsiębiorstwa (w tym: wskaźników funkcji personalnej) lub poważnymi problemami kadrowo-organizacyjnymi.

Literatura

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wyd. AE, Wrocław 2004.
- Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, Antykwa, Warszawa 2004.
- Antczak Z., Gałwa S., *Dynamiczna firma usługowa*, C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Antczak Z., Gałwa S., *Transformacje firmy usługowej. Refleksje i wnioski*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, red. Skalik J., Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 916, Wrocław 2001.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Poznań 2000.
- Klienci korporacyjni o nas*. (opr. Departamentu Rozwoju Produktów i Marketingu na podstawie „Raportu Instytut Pentor”) „Impuls” 2003 nr 1.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.
- Prospekt emisyjny przedsiębiorstwa F*, Ostrów Mazowiecka 1995.
- Słownik języka polskiego*, t. 1, PWN, Warszawa 1992.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
- Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 916, Wrocław 2001.

THE INFLUENCE OF INTRA-ORGANISATIONAL TRANSFORMATION IN GLOBALISED POLISH ECONOMY ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN A COMPANY

Summary

The author presents the unique results of research, constituting part of his thesis on the highly advanced implementation of Human Resources Management in selected two service companies in globalised Polish economy. Depending on managerial qualifications, radical organisational change (fusion and outsourcing) may improve the HRM index or can result in personal and organisational perturbation.

Dr Zbigniew Antczak jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.