

PRACE NAUKOWE

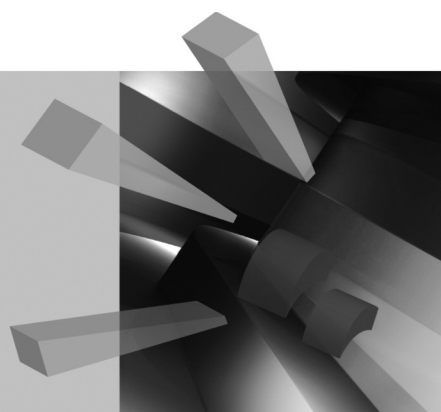
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylwia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Witold Szumowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BARIERY WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTWA A REALIZACJA FUNKCJI PERSONALNEJ

Streszczenie: W niniejszym artykule autor, bazując na modelach rozwoju organizacji oraz teoretycznych propozycjach w zakresie organizacji funkcji personalnej, podejmuje próbę określenia barier wzrostu przedsiębiorstwa związanych z realizacją funkcji personalnej.

Słowa kluczowe: bariery wzrostu, organizacja funkcji personalnej, modele HR.

1. Wstęp

Bariery wzrostu przedsiębiorstw są ważnym i często poruszonym w literaturze przedmiotu tematem, dość często utożsamianym z czynnikami zewnętrznymi. Nie mniej istotnym zagadnieniem są bariery wzrostu wynikające z ograniczeń wewnętrznych, takich jak: system zarządzania, świadomość kadry zarządzającej czy też strategia prowadzenia działalności (por. [Szumowski 2010]). Często jednak przyczyny uniemożliwiające dalszy wzrost przedsiębiorstwa są związane z niewłaściwym zarządzaniem zasobami ludzkimi, a ich źródło tkwi w niewłaściwej organizacji funkcji personalnej. Te specyficzne bariery są jednak różne i uzależnione od wielu czynników, jak choćby od fazy wzrostu przedsiębiorstwa. Celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji barier wzrostu przedsiębiorstwa tkwiących w sposobie realizacji funkcji personalnej.

2. Modele rozwoju organizacji

Punktem wyjścia dla rozważań podjętych w artykule są koncepcje rozwoju organizacji. Podzielić je można na modele normatywne oparte na cyklach rozwojowych oraz modele nienormatywne oparte na przełomowych punktach wzrostu.

Najbardziej znanym modelem normatywnym wzrostu organizacji jest model L. Greinera [1972]. Uznawany on jest za podstawową koncepcję teoretyczną umożliwiającą dynamiczny opis problemów zarządczych wzrostu przedsiębiorstw [Bełz 2011, s. 21].

Inny model, który warto przytoczyć i pokrótce opisać, to model R. Quinna oraz K. Camerona [1983, s. 33]. Jest on o tyle ciekawy, że jest syntezą kilku innych normatywnych modeli rozwoju organizacji (w tym modelu Greinera), w którym jako na jeden z obszarów efektywności organizacji (będącym w modelu zmienną zależną) autorzy wskazują orientację na relacje międzyludzkie. W modelu zmiennych kryteriów efektywności wyróżnione zostały przez autorów cztery podstawowe stadia rozwoju organizacji: faza przedsiębiorczości, faza zespołowości, faza formalizacji i kontroli oraz faza adaptacji i kształtowania struktury. W zależności od fazy rozwoju organizacji określone są inne podstawowe kryteria efektywności organizacji, na które w danej fazie powinien być kładziony nacisk. Charakterystykę faz występujących w tym modelu oraz kryteriów efektywności im odpowiadających przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Zmienne kryteria efektywności

Faza rozwoju	Charakterystyka fazy	Dominujące kryterium efektywności
Faza przedsiębiorczości	Rozwój organizacji przez: innowacyjność, kreatywność, formowanie niszy	Postrzeganie organizacji jako systemu otwartego, nacisk na: elastyczność, wzrost, pozyskiwanie zasobów oraz rozwój zewnętrznego wsparcia
Faza zespołowości	Wysoki poziom zaangażowania pracowników oraz przywództwo lidera w organizacji, nieformalna komunikacja i struktura	Nacisk na rozwój zasobów ludzkich, morale pracowników, ich potrzeby i satysfakcję
Faza formalizacji i kontroli	Stabilność i instytucjonalizacja, efektywność działania, zasady i procedury	Nacisk na kryteria związane z wewnętrznymi procesami i osiąganiem wymiernych celów, organizacje wprowadzają m.in. takie metody, jak zarządzanie przez cele, podnoszą stopień formalizacji i kontroli, kładą nacisk na zarządzanie informacją
Faza adaptacji i kształtowania struktury	Ekspansja i decentralizacja, organizacje aktywnie monitorują otoczenie w celu odnowy lub rozszerzenia domeny działania. Następuje decentralizacja struktury, konieczny jest właściwy balans pomiędzy rozdrobnieniem a integracją działania	Nacisk na kryteria związane z działaniem organizacji jako systemu otwartego, jak również na kryteria związane z rozwojem zasobów ludzkich oraz efektywnym osiąganiem celów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Quinn, Cameron 1983, s. 33; Quinn, Rohrbaugh 1983, s. 363].

Pomimo że tego typu podejście (bazujące na określeniu pewnych sekwencyjnych następujących po sobie faz rozwoju organizacji) spotyka się z pewną krytyką, z przywołanych modeli możemy wysnuć pewne wnioski dotyczące barier wzrostu organizacji oraz – co za tym idzie – implikacji dla funkcji personalnej.

Krytyka modeli normatywnych związana jest z podstawowym zarzutem mówiącym o tym, że przyjęcie sposobu myślenia, w którym rozwój organizacji odbywa się w sposób liniowy i deterministyczny, jest niewłaściwe. Mając na uwadze ten zarzut, R. Phelps, R. Adams i J. Bessant zaproponowali własny model bazujący na dwóch wymiarach: punktach przełomowych oraz stopniach absorpcji wiedzy związanej z rozwiązywaniem problemów wynikających z tychże punktów przełomu [Bełz 2011, s. 26]. W modelu zidentyfikowano sześć punktów przełomowych: zarządzanie ludźmi, orientację strategiczną, formalizację systemów, wejście na nowe rynki, pozyskanie finansowania oraz doskonalenie operacyjne. Drugi wymiar, przypominający nieco czterostopniową klasyfikację poziomów kompetencji, opisany jest za pomocą skali absorpcji wiedzy obejmującej następujące stany: ignorancji, świadomości, znajomości, implementacji. Jak stwierdzają autorzy modelu, wyzwania, przed którymi stają zarządzający organizacją, mają różnoraki charakter i wymagają posiadania zestawu różnorodnych kompetencji. W modelu wprowadzone jest pojęcie przerywanej równowagi, oznaczającej, że po okresie stabilnego rozwoju w organizacji pojawiają się problemy związane z określonymi punktami przełomowymi. Autorzy nie definiują faz rozwoju ani kolejności występowania problemów, określone są jedynie obszary zmian i związane z nimi punkty przełomowe oraz postawiony jest postulat konieczności wprowadzania zmian o charakterze nieciągłym, które prowadzić będą do kolejnego etapu związanego ze zrównoważonym wzrostem. Model R. Phelpsa, R. Adamsa i J. Bessanta jest zatem propozycją nienormatywnego podejścia do zagadnienia przełamывania barier wzrostu. Z perspektywy niniejszego artykułu na uwagę zasługuje również fakt uwzględnienia zarządzania zasobami ludzkimi jako jednego z punktów przełomowych w rozwoju organizacji.

3. Modele rozwoju funkcji personalnej

Podczas analizy literatury z zakresu rozwoju oraz organizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie na niewątpliwą uwagę zasługują trzy modele rozwoju.

Pierwszy to model opracowany przez I. Meshoulama i L. Bairda [1987], odnosi się on bezpośrednio do rozwoju funkcji. Autorzy, bazując na pracach Milesa i Camerona [1982], Milesa i Snowa [1984] oraz Greinera [1972], zaproponowali model zarządzania zasobami ludzkimi obejmujący dwa podstawowe wymiary dostosowania: zewnętrzne oraz wewnętrzne. Dostosowanie zewnętrzne oznacza konieczność dopasowania struktury organizacyjnej, systemów zarządzania oraz praktyki zarządzania do aktualnej fazy rozwoju organizacji. Natomiast dopasowanie wewnętrzne związane jest z komplementarnością i wzajemnym wsparciem poszczególnych, wymienionych elementów organizacji. Oznacza to, że efektywność funkcji zarządzania zasobami ludzkimi zależy od jej dopasowania do odpowiedniej fazy wzrostu organizacji oraz współgrania poszczególnych elementów organizacyjnych wewnątrz tej funkcji oraz wewnątrz organizacji. Wraz ze wzrostem organizacji i jej rozwojem programy, praktyki i procedury HR muszą się rozwijać, aby sprostać oczekiwaniom

organizacji. Zatem zarządzanie zasobami ludzkimi na skutek przejścia przez poszczególne fazy rozwoju staje się coraz bardziej skomplikowane. Ponadto w każdej fazie bazuje się w pewnym stopniu na rozwiązaniach wypracowanych uprzednio. L. Baird i I. Meshoulam w toku przeprowadzonych badań empirycznych wyróżnili pięć podstawowych faz wzrostu organizacji. Są to następujące fazy: inicjacji, wzrostu funkcjonalnego, wzrostu kontrolowanego, integracji funkcjonalnej, integracji strategicznej.

Autorzy omawianej koncepcji określili tzw. strategiczne składniki zarządzania zasobami ludzkimi będące jednocześnie elementami wewnętrznego dopasowania organizacji HR. Należą do nich: świadomość kierownictwa, zarządzanie funkcją, portfolio programów, umiejętności personelu, technologia informatyczna, świadomość otoczenia.

Autorzy stawiają tezę, że warunkiem sukcesu w realizacji funkcji HR oraz warunkiem jej efektywności jest wzajemne dopasowanie przedstawionych elementów. Oznacza to, że w poszczególnych fazach wzrostu elementy te powinny być na adekwatnych, odpowiadających im stadiach rozwoju.

Model L. Bairda i I. Meshoulama wydaje się interesującą propozycją, dość rzadko przytaczaną w krajowej literaturze przedmiotu. Należy jednak zaznaczyć, iż model ten wydaje się częściowo nieaktualny. Można tu zwrócić choćby uwagę na obszar informatyzacji czy też świadomości otoczenia. Zmiany, które zaszły w zakresie rozwoju technologii informatycznych, oraz wzrost świadomości menedżerów wynikający z coraz bardziej dynamicznego otoczenia powodują, iż te dwa przytoczone elementy funkcji HR rozwijać się mogą w nieco odmienny niż opisywany przez autorów sposób. Pewnym zarzutem do przytaczanego modelu może być również dość lakoniczny opis poszczególnych elementów składowych oraz brak uwzględnienia wymiaru instytucjonalnego. Należy również zaznaczyć, że propozycja ta jest związana z typowym podejściem normatywnym, tak więc ma wszelkie wymienione wcześniej wady takowego podejścia.

Dwa kolejne modele rozwoju organizacji funkcji HR główny nacisk kładą na zagadnienie form organizacyjnych realizacji funkcji personalnej. Pierwszy z nich to rodzima propozycja opracowana przez A. Pochtowskiego [2003, s. 84]. Wskazuje on na wielkość zatrudnienia jako na podstawowy czynnik sytuacyjny wpływający na formę organizacji służb personalnych w instytucji. Obok liczby zatrudnionych pracowników wskazuje on również na takie kryteria, jak: istniejąca struktura organizacyjna firmy, przestrzenne rozproszenie zatrudnienia, centralizacja funkcji kierowniczych oraz wpływ czynników zewnętrznych na sferę zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej jednak podstawowym czynnikiem sytuacyjnym determinującym rozwiązania organizacyjne w sferze ZZL jest właśnie wielkość zatrudnienia, gdzie w zależności od niej wyróżnione są cztery podstawowe modele organizacji funkcji personalnej, począwszy od najprostszego: model tradycyjny, model funkcjonalny, model dywizjonalny, model zintegrowany.

Bardziej zaawansowana propozycja przedstawiona została przez D. Urlicha i W. Brockbanka [2008, s. 183]. Proponują oni uzależnienie formy organizacyjnej działu HR od typu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W propozycji tych autorów takie uzależnienie jest warunkiem efektywności działu HR, daje możliwość podnoszenia efektywności całej organizacji, a co za tym idzie – przyczynia się do jej wzrostu oraz przełamywania barier. Ze względu na istniejącą strukturę organizacyjną autorzy wyróżniają cztery możliwe typy organizacji: pojedynczą firmę, dywersyfikację powiązaną, dywersyfikację niepowiązaną oraz holding.

Przez pojedynczą firmę autorzy koncepcji rozumieją małe i średnie przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa zajmujące się jedną główną dziedziną działalności. W takim przypadku zastosowana powinna być typowa funkcjonalna struktura HR. W przypadku większych firm mających bardziej złożoną strukturę zarządzanie zasobami ludzkimi powinno odbywać się z centrali, a generaliści HR w poszczególnych oddziałach firmy powinni być odpowiedzialni za realizację ogólnie narzuconej strategii. W przypadku holdingu zalecana forma organizacyjna działu personalnego to dedykowana struktura HR. W takim układzie centralny dział HR wytycza ogólny kierunek działań oraz określa główne wartości, standardy i kieruje działaniami interwencyjnymi. Centralny dział HR nie dyktuje działom poszczególnych jednostek strategii działania, zapewnia natomiast narzędzia umożliwiające realizację działań o dużej wartości, skoncentrowanych na potrzebach firmy.

W przypadku dywersyfikacji powiązanej lub niepowiązanej firma tworzy jednostki konkurujące w różnych branżach, próbuje jednak odnaleźć między nimi synergię. Dla takich właśnie firm dedykowany jest model organizacji działu HR określany jako usługi wspólne. Model usług wspólnych (nie tylko w obszarze HR) zyskał popularność w latach 90. ubiegłego wieku. Łączy on zalety centralizacji i standaryzacji procesów z elastycznością niezbędną do funkcjonowania na różnych rynkach.

Propozycja zarówno A. Poczowskiego, jak i D. Urlicha i W. Brockbanka uzależnia sposób organizacji funkcji personalnej od wielkości organizacji, fazy rozwoju oraz przyjętych rozwiązań w zakresie struktury organizacyjnej. Modele te nie mają charakteru normatywnego i nie są w nich wprost identyfikowane bariery rozwojowe stojące po stronie działów HR. Według autorów, działy HR powinny podążać za przyjętymi rozwiązaniami strukturalnymi, należy również zaznaczyć, że przyjęcie innego sposobu organizacji służb personalnych niż zalecany przez autorów będzie nieefektywne i stanowić będzie barierę dla wzrostu.

4. Bariery wzrostu a sposób realizacji funkcji personalnej

Podjmując próbę sformułowania barier wzrostu przedsiębiorstw tkwiących w sposobie realizacji funkcji personalnej, w dalszej części artykułu przedstawiono propozycję syntezy ujęcia normatywnego rozwoju funkcji personalnej z uwypukleniem barier wzrostu tkwiących w sposobie realizacji działań HR. Przedstawiając niniejszą syntetyczną propozycję, autor zarówno bazował na przytoczonych uprzednio mode-

lach normatywnych (Greinera, Quinna i Camerona oraz Meshoulama i Bairda), propozycji Pochtowskiego oraz Urlicha i Brockbanka, jak i posiłkował się własnym doświadczeniem konsultanckim; w trakcie realizowanych projektów miał okazję zetknąć się z powtarzalnymi problemami związanymi zazwyczaj z niedostosowaniem rozwiązań w obszarze HR do wielkości organizacji oraz potencjalnej fazy wzrostu organizacyjnego.

Biorąc pod uwagę proponowane przez autorów opisywanych uprzednio modeli fazy rozwoju przedsiębiorstwa, można je sprowadzić do pięciu podstawowych: przedsiębiorczości, formalizacji, kontroli, koordynacji, integracji.

Faza przedsiębiorczości związana jest z nowo powstającymi przedsiębiorstwami. Fazę tę cechuje nastawienie na elastyczność, nacisk właściciela na poszukiwanie nowych zasobów, bardzo często funkcja właścicielska łączona jest z funkcją zarządzającą. Struktura organizacyjna jest niesformalizowana, nieformalne są także sposoby postępowania oraz komunikacja w organizacji. Pracownicy są motywowani do pracy przez obietnicę wysokich zysków w przyszłości, zazwyczaj nie istnieje sformalizowany system premiowy, a przyznawane świadczenia dodatkowe ponad wynagrodzenie zasadnicze mają raczej charakter nagród, a nie premii. Komórka personalna, o ile istnieje, zajmuje się głównie sprawami związanymi z administracją kadrowo-płacową. Często zadania te są outsourcerowane lub łączone z innymi w ramach tego samego stanowiska. Większość decyzji personalnych podejmowana jest przez właściciela-przedsiębiorcę. Decyzje te dotyczą zarówno zatrudniania i zwalniania, przyznawania określonej wysokości wynagrodzenia zasadniczego na stanowiskach, jak i przyznawania premii oraz oceniania pracowników.

Faza formalizacji rozpoczyna się w momencie, kiedy właściciel zdaje sobie sprawę z potrzeby wprowadzenia sformalizowanych reguł w organizacji. Wzrost firmy często powoduje, że właściciel nie jest już w stanie nią samodzielnie sprawnie zarządzać. Powstaje zatem potrzeba zatrudnienia dodatkowej kadry zarządzającej oraz sformalizowania zasad funkcjonowania organizacji. Natomiast w obszarze związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi często spotykane są dwa zjawiska. Po pierwsze, dotychczasowy sposób motywowania, w którym właściciel jest liderem i motywuje swoich pracowników przez ustanawianie nowych, ambitnych celów oraz obietnicę przyszłych zysków, przestaje być skuteczny szczególnie w odniesieniu do nowo zatrudnianych pracowników. Po drugie, zwiększająca się rotacja pracowników uświadamia zarządzającym wagę, jaką powinni przywiązywać do zasobów ludzkich. Stąd opisane w modelu Quinna i Camerona przesunięcie nacisku w drugiej fazie rozwoju organizacji z orientacji na pozyskiwanie zasobów na orientację na rozwój funkcji personalnej. Prowadzi to do profesjonalizacji służby personalnej wewnątrz organizacji, która staje się głównym odpowiedzialnym za realizację zadań w obszarze personalnym. Pojawiają się sformalizowane systemy wynagrodzeń zasadniczych oraz premiowania (łączące cele organizacji z celami pracowników, przy dużym nacisku na rozwiązywanie samofinansujące się), wprowadzane są systemy oce-

ny okresowej. W tej fazie rozwoju niezbędne może również okazać się wprowadzenie systematycznego badania opinii pracowniczych.

W fazie kontroli następuje dalsze skomplikowanie prowadzonej przez organizację działalności oraz dywersyfikacja. Powoduje to zwiększenie nacisku na mechanizmy kontrolne w organizacji. W obszarze związanym z realizacją funkcji personalnej skomplikowanie i dywersyfikacja prowadzi do wzrostu stopnia zróżnicowania zawodowego i kompetencyjnego zatrudnionych pracowników. Pojawia się zatem konieczność wprowadzenia systemów kompetencyjnych w przedsiębiorstwie. Skomplikowanie oraz nacisk na rozwijanie narzędzi kontroli przyczynia się do zastosowania zaawansowanych narzędzi analitycznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz zwiększonego nacisku na system oceny pracowników oraz komunikację wewnętrzną. W obszarze instytucjonalnym realizacji funkcji HR ze względu na dywersyfikację często następuje rozproszenie realizacji funkcji w poszczególnych podmiotach działających w ramach organizacji (więcej niż jedna komórka personalna). Często pojawia się też sztabowa komórka personalna, a poszczególne komórki personalne w dużej mierze odpowiadają za realizację funkcji.

Faza koordynacji związana jest z aktywnym monitorowaniem otoczenia w celu odnowy lub rozszerzenia domeny działania, zwiększoną dywersyfikacją oraz decentralizacją struktury. Następuje zwiększenie nacisku na planowanie. W obszarze personalnym następuje koordynacja i integracja poszczególnych subfunkcji personalnych oraz redukcja powielania się działań i subfunkcji. Pojawia się nacisk na integrację, podnoszenie produktywności, planowanie następstw, opracowywane są ścieżki kariery.

W ostatniej fazie – integracji strategicznej, następuje próba powrotu organizacji do sposobów osiągania przewag w początkowych fazach wzrostu. Nacisk kładziony jest na elastyczność i szybkie dostosowywanie się do otoczenia, co wymusza silnie rozwinięty monitoring otoczenia. Następuje integracja w ramach funkcji biznesowych. Olbrzymią wagę przywiązuje się do zarządzania strategicznego. Nie mniejszy nacisk kładziony jest na aspekty personalne w organizacji. Częstym tego przejawem jest uwzględnianie w składzie zarządu menedżera personalnego. Sprawy personalne ujmowane są w każdym nowym pojawiającym się projekcie, a konsekwencje dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi rozpatrywane są przed podjęciem każdej ważnej decyzji. Rozwijane są narzędzia analityczne, mierzona jest efektywność realizacji funkcji personalnej. Dział HR aktywnie monitoruje otoczenie. Często zmienia się też sposób realizacji funkcji personalnej. Coraz większą wagę przywiązuje się do odpowiedzialności kierowników pierwszej linii za rozwój personelu. W takim układzie zintegrowana służba personalna staje się swego rodzaju doradcą i partnerem biznesowym wewnątrz firmy.

Przy założeniu takiego sposobu rozwoju organizacji oraz funkcji HR możemy określić następujące bariery rozwoju organizacji występujące w każdej z wymienionych faz (zob. tab. 2).

Tabela 2. Bariery wzrostu w obszarze funkcji personalnej

Faza rozwoju	Bariery wzrostu w obszarze funkcji personalnej
Faza 1 – przedsiębiorczości	Brak profesjonalnej służby personalnej, częste zatrudnianie pracowników bazujące na nieformalnych podstawach i w miarę nadarzających się okazjach, brak sformalizowanego systemu wynagradzania i zarządzania efektywnością pracowników, traktowanie szkoleń oraz inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego jako koszty, które powinny być ograniczane, intuicyjne podejmowanie decyzji w obszarze personalnym
Faza 2 – formalizacji	Nadmierna kontrola, zbyt sztywne procedury w obszarze personalnym, brak indywidualnego podejścia do pracownika, brak systemów kompetencyjnych i wyznaczonych ścieżek karier, nieefektywne kanały komunikacyjne, brak narzędzi pomiaru efektywności funkcji personalnej, niedostatecznie rozwinięte narzędzia analityczne, brak monitoringu otoczenia przez służby personalne
Faza 3 – kontroli	Dezintegracja funkcji, częsty brak spójnej strategii w obszarze zarządzania personelem w grupie, problemy z alokacją zadań i odpowiedzialnością w ramach realizacji funkcji personalnej, problemy komunikacyjne, brak koordynacji funkcji, nadmierna centralizacja
Faza 4 – koordynacji	Brak elastyczności, częste nieprzywiązywanie wagi do aspektów strategicznych zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione w tab. 2 bariery wzrostu odnoszą się w znacznej mierze do początkowych stadiów rozwoju organizacji, a niektóre problemy związane zazwyczaj z wczesnymi stadiami rozwoju mogą nadal istnieć w organizacji, pomimo że przedsiębiorstwo przechodzi w kolejną fazę rozwoju. Tak więc problemy te mogą ujawnić się w różnych momentach. Prowadzi to do stwierdzenia, że podejście normatywne obarczone jest pewnymi wadami. W ujęciu nienormatywnym bariery rozwoju przedsiębiorstwa związane z realizacją funkcji personalnej możemy podzielić na problemy związane z: formalizacją, systemami i narzędziami HR (rekrutacji i selekcji, motywowania, oceny itp.), alokacją zadań i odpowiedzialności, strukturą funkcji, strategią personalną oraz zarządzaniem zmianą.

5. Podsumowanie

Sposób organizacji funkcji HR oraz jej zakres i wykorzystywane narzędzia często determinują rozwój przedsiębiorstwa. W ujęciu normatywnym można starać się określić kolejność potencjalnych problemów związanych z funkcją personalną, co autor w niniejszym artykule uczynił. Jednak należy pamiętać o krytyce podejścia normatywnego i podstawowym zarzucie, z którym nie sposób się nie zgodzić, a mianowicie, że rozwój organizacji, a co za tym idzie, ujawniające się w niej problemy nie muszą mieć charakteru deterministycznego. Niemniej jednak na podstawie tego typu modeli można z dużą dozą prawdopodobieństwa przewidzieć możliwe do wystąpienia problemy.

Literatura

- Baird L., Meshoulam I., *Managing two fits of strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13, no 1.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q., Walton R.E., *A Conceptual View of HRM. in Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984.
- Bełz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review” 1972, July-August.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Meshoulam I., Baird L., *Proactive Human Resource Management*, „Human Resource Management” 1987, vol. 26.
- Miles R.H., Cameron K.S., *Coffin nails and corporate strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1982.
- Miles R.H., Snow C.C., *Fit, failure, and the hall of fame*, „California Management Review” 1984, vol. 26, no 3.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Quinn R.E., Cameron K., *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*, „Management Science”, vol. 29, no 1, October 1983.
- Quinn R.E., Rohrbaugh J., *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*, „Management Science” 1983, no 29.
- Szumowski W., *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w]: *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010.

BARRIERS OF BUSINESS GROWTH AND THE REALIZATION OF PERSONNEL FUNCTION

Summary: In the present article the author tries to determine barriers of business growth related to the personnel function. He discusses the models of organization development and theoretical proposals of organization of the personnel function. The article finishes with the author’s own proposal of barriers of business growth related to the personnel function.

Keywords: barriers to growth, organization of the personnel function, model of HR.