

Grzegorz Łukasiewicz

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim

Rola funkcji personalnej w cyklu życia organizacji

1. Wstęp

Funkcja personalna organizacji nie jest elementem stałym, lecz ulega ciągłej ewolucji. Zmiany w niej zachodzące analizowane są głównie poprzez pryzmat szkół organizacji i zarządzania, które z upływem czasu wywierały i nadal wywierają największy wpływ na jej kształt i funkcjonowanie. Mało uwagi w literaturze poświęca się natomiast zmianom funkcji personalnej, jakie zachodzą w obrębie danych organizacji w miarę ich naturalnego rozwoju. Organizacje powstają, rozwijają się, przechodzą kryzysy wywoływane różnymi czynnikami oraz zaprzestają swojej działalności. Z tego punktu widzenia mówi się o modelach cyklu życia organizacji, które w sposób naukowy opisują etapy działalności organizacji od momentu powstania po ich likwidację. W trakcie trwania organizacji zmianie ulega również jej funkcja personalna, a zmiany w niej zachodzące, analizowane z punktu widzenia cykli życia organizacji, staną się przedmiotem rozważań w dalszej części artykułu. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, celem artykułu stanie się analiza możliwych interakcji pomiędzy cyklem życia organizacji a funkcją personalną.

2. Początki badań nad cyklem życia organizacji

Rozwój organizacji w literaturze przedmiotu bardzo często przedstawiany jest za pomocą analogii do rozwoju organizmów żywych. Podobnie bowiem jak organizmy w trakcie swojego istnienia, organizacje przechodzą pewne fazy, takie jak: powstanie, dojrzewanie, wzrost, stabilizacja czy schyłek. Odpowiednie sekwencje takich faz tworzą modele cyklu życia organizacji. Jednym z najbardziej znanych,

a zarazem najczęściej przytaczanych w literaturze ekonomicznej modeli jest model Quinna-Camera [Kozmiński i Piotrowski 2007, s. 39; Machaczka 1999; Kozień 1998]. Inne modele oparte są na propozycjach takich naukowców, jak H. Mintzberg, K. Bleicher czy L.R. Greiner [Kozień 2002]. W literaturze przedmiotu można jednak wskazać na modele cyklu życia organizacji zaproponowane przez innych, mniej znanych autorów.

Tabela 1. Fazy rozwoju organizacji w modelu G.L. Lippitta i W.H. Schmidta

Faza rozwoju	Główny cel	Kluczowa kwestia	Konsekwencje nieosiągnięcia celu
Narodziny	Założyć nową organizację	Co zaryzykować?	Frustracja i bezczynność
	Przetrwąć jako zyskowny system	Co poświęcić?	Upadek organizacji
Młodość	Utrzymać stabilność	Jak zorganizować funkcjonowanie organizacji?	Ponowne rozpoczęcie działalności, organizacja doświadczająca wielu kryzysów
	Zdobyć reputację	Jak dokonywać przeglądu i oceny?	Trudności z przyciągnięciem utalentowanego personelu, niepoprawny i zniekształcony wizerunek
Dojrzałość	Osiągnąć unikalność i zdolność do zmian	Kiedy i jak dokonywać zmian?	Niepotrzebna defensywna czy konkurencyjna postawa, rozproszenie energii; utrata najbardziej wartościowych pracowników
	Wspierać społeczeństwo	Kiedy i jak dzielić się ze społeczeństwem?	Spadek uznania w społeczeństwie, bankructwo lub spadek zyskowności

Źródło: [Lippitt i Schmidt 1967].

Jednym z pierwszych naukowców zajmujących się problematyką cykli życia organizacji był A. Downs [Quinn i Cameron 1983]. W 1967 r. na podstawie obserwacji instytucji rządowych zaproponował ich trzyfazowy model rozwoju. W fazie pierwszej, określanej mianem walki o autonomię, instytucje rządowe dążą, zdaniem A. Downsa, do uzyskania legalności swoich działań oraz do pozyskania odpowiednich zasobów. Zasoby te to przede wszystkim zasoby finansowe oraz zasoby ludzkie. Po ich uzyskaniu organizacje przekraczają tzw. próg przetrwa-

nia i przechodzą do następnej fazy. Polega ona na szybkim wzroście organizacji, a nacisk w jej trakcie kładziony jest przede wszystkim na kreatywność i innowacje. Ostatnia faza rozwoju organizacji rządowych nazwana została zwolnieniem. W tej fazie organizacje dokonują szczegółowych opisów procedur i regulaminów, a ich działania nabierają cech łatwo przewidywalnych oraz współpracy.

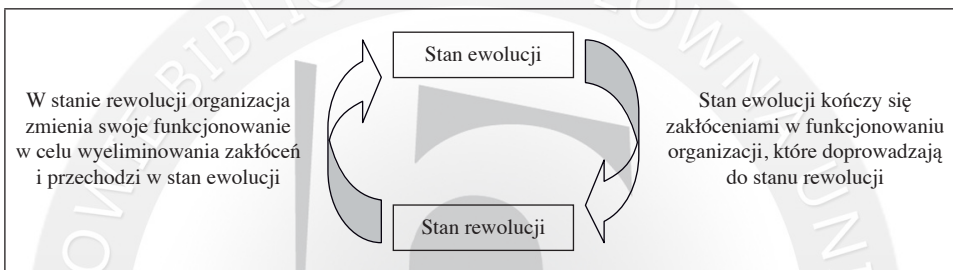
Przedstawione fazy cyklu życia organizacji według A. Downsa odnoszą się do sektora rządowego. W przypadku prywatnego sektora przedsiębiorstw pierwszy model cyklu życia został zaproponowany przez G.L. Lippitta i W.H. Schmidta [1967]. Naukowcy ci również wyróżnili trzy fazy w proponowanym modelu. Pierwsza faza, narodziny, to tworzenie systemu produkcji lub oferowanych usług oraz zdobywanie podstawowej wiedzy o funkcjonowaniu organizacji. Faza druga, młodość, ukierunkowana jest na tworzenie stabilnych podstaw do funkcjonowania organizacji oraz zdobywanie reputacji. Ostatnia faza, określana mianem dojrzałości, to dążenie do wytworzenia unikalności w przypadku zarówno oferowanych produktów, jak i wizerunku marki. W każdej z wymienionych faz autorzy opisywanego modelu wyróżnili główne cele, jakie stawiają sobie właściciele przedsiębiorstw, kluczowe kwestie oraz konsekwencje nieosiągnięcia wyznaczonego celu, co zostało przedstawione w tabeli 1.

Pierwsze koncepcje cyklu życia organizacji, choć mało rozbudowane, stały się jednak podstawą do dalszych badań w tym obszarze. W szczególności z dorobku początkowych badaczy skorzystali m.in. L. Greiner, R. Quinn oraz K. Cameron, proponując bardziej kompleksowe koncepcje cyklu życia organizacji.

3. Cykl życia organizacji według L. Greinera

W 1972 r. amerykański naukowiec Larry Greiner opublikował na łamach czasopisma „Harvard Business Review” artykuł zatytułowany *Evolution and Resolution as Organizations Grow*. W artykule tym przedstawił własne spostrzeżenia na temat cyklu życia organizacji, które do chwili obecnej wzbudzają duże zainteresowanie zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania, m.in. ze względu na niestandardowe oraz trafne podejście do omawianego problemu. Zdaniem autora zmiany zachodzące w organizacjach analizowane z punktu widzenia ich cyklu życia w większej mierze są wynikiem wcześniejszych zdarzeń w organizacjach, czyli ich historii, niż czynników zewnętrznych oddziałujących na te organizacje. Na podstawie tego spostrzeżenia L. Greiner wyróżnił dwa stany, w jakich mogą znajdować się organizacje: ewolucji oraz rewolucji. Pierwszy stan odnosi się do sytuacji, w której organizacja znajduje się na ścieżce trwałego wzrostu, którego wyrazem może być zwiększająca się liczba zatrudnionych pracowników czy coraz większe wpływy ze sprzedaży produktów i (lub) usług i jednocześnie nie wprowadza ona większych zmian w swoim funkcjonowaniu. Drugi stan, określany mia-

nem rewolucji, obejmuje ten okres w życiu organizacji, w którym występują bardzo znaczące wstrząsy i konflikty zakłócające jej funkcjonowanie i jednocześnie zmuszające kierownictwo do podjęcia radykalnych działań. Stany te rozpatrywane są w aspekcie upływu czasu, następują na przemian. Można wręcz stwierdzić, że każdy okres ewolucji tworzy odpowiadający mu okres rewolucji, np. delegowanie uprawnień, czyli decentralizacja podejmowanych działań w organizacji, po pewnym czasie stwarza problemy związane z kontrolą tych zdecentralizowanych działań (rys. 1).

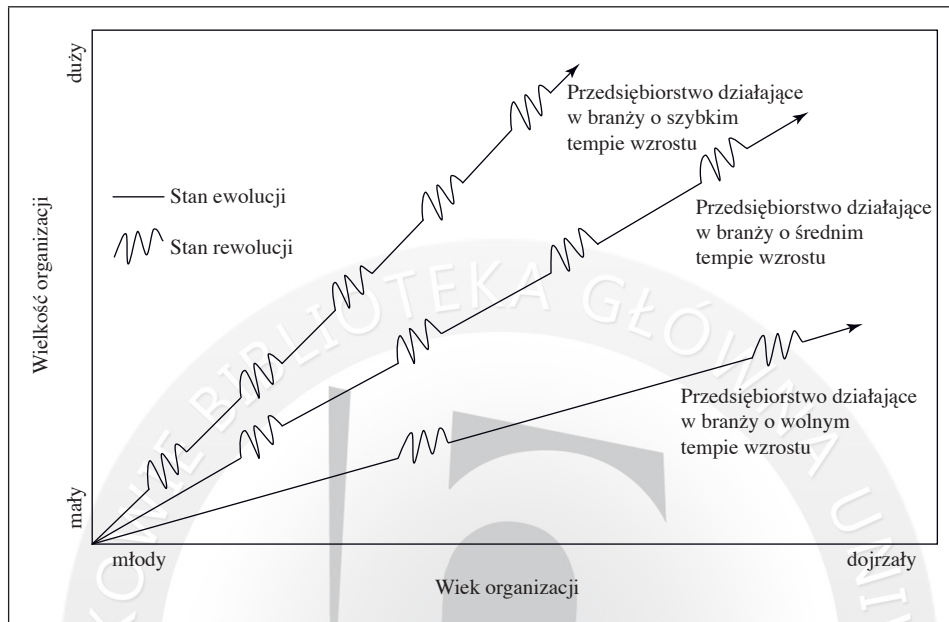


Rys. 1. Stan ewolucji i rewolucji w życiu organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany przez L. Greinera model cyklu życia organizacji obejmuje, oprócz opisanych stanów ewolucji i rewolucji, dodatkowe trzy elementy, a mianowicie: wiek organizacji, jej rozmiar oraz tempo wzrostu branży, w jakiej ona funkcjonuje. Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione elementy, można przedstawić bardziej dynamiczny i kompleksowy model rozwoju organizacji. Graficznie został on zaprezentowany na rys. 2.

Jednym z podstawowych elementów branych pod uwagę przy konstruowaniu modeli rozwoju organizacji jest ich wiek. Zmiany, jakie zachodzą w organizacjach, rozciągnięte są w pewnym czasie, mają więc swój początek i koniec. Początek tego okresu równoważny jest z założeniem przedsiębiorstwa, z kolei jego koniec najczęściej utożsamiany jest z zakończeniem działalności. W trakcie swojego istnienia organizacje wraz z upływem czasu dojrzewają, udoskonalając jednocześnie sposoby funkcjonowania. Problemy mieszczące się w obszarze zarządzania również związane są z wiekiem organizacji. Wspomniany problem kontroli wynikający z decentralizacji władzy w organizacji najczęściej charakterystyczny jest dla pewnego wieku organizacji i nie pojawia się w innym okresie jej życia z taką siłą. Również zachowania pracowników wraz z upływem czasu stają się coraz bardziej przewidywalne i coraz trudniej jest wprowadzać w nich zmiany.



Rys. 2. Model rozwoju organizacji według L. Greinera

Źródło: [Greiner 1972].

Kolejnym elementem występującym w omawianym modelu jest wielkość organizacji. Najczęściej związana jest ona z liczbą zatrudnionych pracowników oraz wolumenem sprzedaży. Wraz ze wzrostem wielkości organizacji pojawiają się nowe problemy w obszarze zarządzania, charakterystyczne właśnie dla pewnej wielkości. Problemy te związane są najczęściej z [Greiner 1972]:

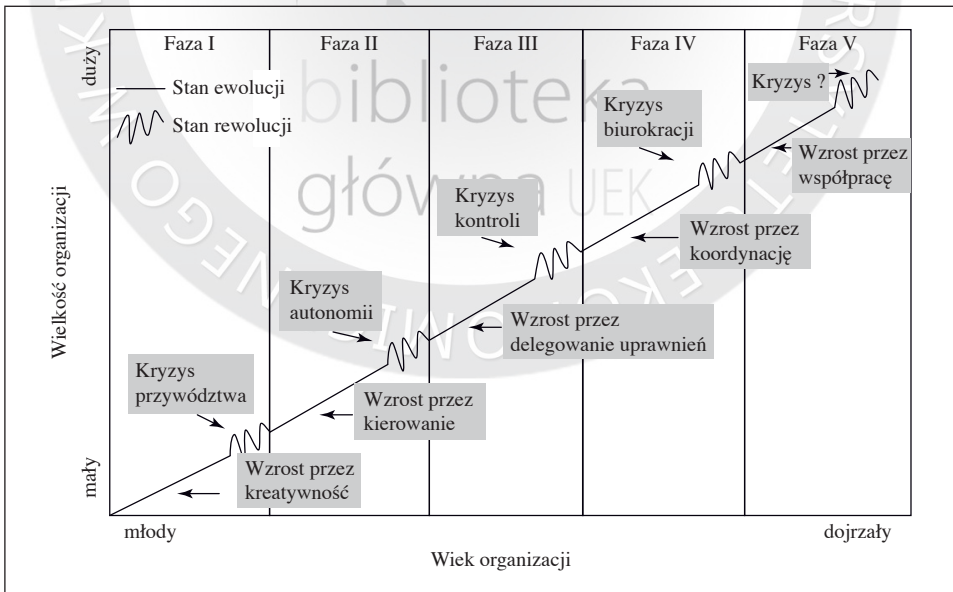
- koordynacją i komunikacją,
- pojawianiem się nowych funkcji lub ich umiejscowieniem w strukturze organizacyjnej,
- zwiększaniem się liczby poziomów w strukturze organizacyjnej (wzrost liczby menedżerów średniego szczebla),
- wzrostem złożoności pracy wykonywanej na poszczególnych stanowiskach pracy.

Oprócz wieku oraz wielkości organizacji ważnym elementem w modelu L. Greinera jest tempo wzrostu branży, w jakiej działa organizacja. W szybko zmieniającej się branży stan ewolucji czy też rewolucji będzie trwał o wiele krócej niż w przypadku organizacji funkcjonujących w wolno zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Sytuacja w danej branży może mieć też duży wpływ na możliwość kontrolowania przez organizację poszczególnych stanów. W wypadku branży, w której bardzo łatwo osiąga się zyski, organizacje mogą przedłużać stan ewolucji i tym samym opóźniać

stan rewolucji. Pojawiające się problemy mogą być bowiem przez dłuższy czas bagatelizowane czy spychane na dalszy plan, ze względu na zadowalające wyniki finansowe i brak dostatecznie silnych bodźców do dokonania zmian. W takiej sytuacji z pewnością rzadziej będą się znajdować organizacje działające w branży o niskiej zyskowności czy narażonej na wahania koniunkturalne. W nich bowiem problemy nie mogą być bagatelizowane, ale jak najszybciej rozwiązywane. Z tego powodu ich kontrola nad czasem trwania poszczególnych stanów jest bardzo ograniczona.

Model rozwoju organizacji przedstawiony na rys. 2 zawiera wszystkie opisane elementy. W zależności więc od takich czynników, jak wiek organizacji, jej wielkość czy specyfika danej branży, rozwój organizacji w postaci kolejnych faz może następować szybciej lub wolniej. Elementem wspólnym dla wszystkich organizacji jest natomiast wspomniane wcześniej występowanie na przemian stanów ewolucji i rewolucji.

Na podstawie opisanego modelu rozwoju organizacji L. Greiner wyróżnił pięć podstawowych faz, w jakich znajdują się organizacje w trakcie swojego istnienia (rys. 3). W każdej fazie organizacje przechodzą przez stan ewolucji oraz rewolucji. Stany ewolucji określane są przez dominujące style zarządzania, które pozwalają organizacji utrzymywać wysokie tempo wzrostu. Z kolei stanom rewolucji odpowiadają kryzysy, które muszą zostać przezwyciężone, aby organizacja mogła przejść do kolejnej fazy rozwoju. Warto podkreślić, że każda faza jest efektem wcześniejszej fazy, jak również przyczyną następnej.



Rys. 3. Pięcioletni cykl życia organizacji według L. Greinera

Źródło: [Greiner 1972].

W pierwszej fazie cyklu życia podstawowym stylem zarządzania jest kreatywność. Mianem tym określane jest również stan ewolucji organizacji. Menedżerowie, po rozpoczęciu działalności, całą swoją uwagę i energię skupiają na zaprojektowaniu i rozpoczęciu wytwarzania produktu, jak również na zaistnieniu, a w dalszej kolejności zdobyciu jak największego udziału w rynku. Komunikacja pomiędzy pracownikami jest częsta i nieformalna. W miarę wzrostu organizacji pojawiają się jednak problemy i wyzwania – działalność przedsiębiorstwa wymaga coraz większej specjalistycznej wiedzy z takich dziedzin, jak marketing, logistyka czy finanse. Zatrudnianie specjalistów w tych dziedzinach, jak również ogólny wzrost liczby zatrudnionych powoduje, że właściciele tracą możliwość skutecznej kontroli wszystkich podwładnych. Często zdarza się również, że właściciele nie posiadają odpowiednich umiejętności wymaganych do zarządzania coraz większą organizacją. Wówczas na drodze organizacji pojawia się pierwszy kryzys – kryzys przywództwa. Jego przezwyciężenie uwarunkowane jest zgodą właścicieli na zatrudnienie profesjonalnych menedżerów, którzy wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie zawodowe, stworzą szkielet organizacji umożliwiający efektywne zarządzanie. Chodzi tu przede wszystkim o strukturę organizacji, poprawę komunikacji czy jasno sprecyzowane stanowiska pracy.

W drugiej fazie wzrost organizacji odbywa się głównie przez kierowanie, będące odpowiedzią na kryzys przywództwa w fazie pierwszej. Organizacje udoskonalają struktury organizacyjne, wyodrębniając w nich poszczególne funkcje, wprowadzany jest profesjonalny system zarządzania finansami, stanem magazynów i sprzedażą. Zmienia się również forma komunikacji z nieformalnej na formalną, której wyznacznikami są miejsca pracy wraz z przypisanymi do nich tytułami. Menedżerowie wyższego szczebla skupiają wokół siebie jak najwięcej władzy (centralizacja uprawnień decyzyjnych), traktując pozostałych menedżerów na średnim i niższym szczeblu zarządzania bardziej jako doradców niż osoby posiadające dużą autonomię. Wówczas organizacje doświadczają kolejnego kryzysu, tym razem związanego z autonomią. Menedżerowie średniego i niższego szczebla, pomimo iż często posiadają wiedzę specjalistyczną popartą zdobytym doświadczeniem zawodowym, o szerszym zakresie niż ich przełożeni, nie mogą jej wykorzystać do usprawniania organizacji, gdyż większość uprawnień decyzyjnych jest scentralizowana na najwyższym szczeblu. Część z nich, nie widząc szans na poprawę sytuacji, odchodzi z organizacji, a ci którzy w niej zostają, są demotywowani. Aby rozwiązać ten kryzys, menedżerowie muszą zdecydować się na delegowanie uprawnień na niższe szczeble struktury organizacyjnej. Gdy proces ten się powiedzie, organizacja wchodzi w kolejną, trzecią fazę rozwoju.

Wynikiem delegowania uprawnień jest okres ewolucji organizacji, czyli stosunkowo trwałego wzrostu. Poprzez decentralizację coraz więcej uprawnień i obowiązków przekazywanych jest menedżerom średniego i niskiego szczebla,

w szczególności tym, którzy odpowiadają za pewien obszar rynku lub daną filię przedsiębiorstwa. Menedżerowie wyższego szczebla skupiają się na zarządzaniu strategicznym, fuzjach i przejęciach, przy czym kontrola rozproszonych jednostek organizacyjnych odbywa się najczęściej na podstawie przesyłanych raportów lub krótkich wizyt. Taka formuła funkcjonowania organizacji pozwala na szybką ekspansję terytorialną, co przekłada się na zwiększanie udziału w rynku. Wadą są z kolei coraz częściej pojawiające problemy związane z kontrolą dużej liczby i w dodatku bardzo autonomicznych jednostek organizacyjnych. Organizacja napotyka wówczas kolejny kryzys, nazywany kryzysem kontroli, a metodą umożliwiającą jego przewyciężenie staje się koordynacja.

Wprowadzenie skutecznej koordynacji działań warunkuje przejście organizacji na kolejny szczebel rozwoju. W tej fazie organizacje wzmacniają funkcje kontrolne przez łączenie jednostek autonomicznych w jedną całość, wprowadzenie i szerokie stosowanie metod planistycznych, tworzenie specjalistycznych stanowisk w centrali organizacji ukierunkowanych na kontrolę jednostek autonomicznych czy wprowadzanie regulaminów, procedur mających na celu koordynację działań w całej organizacji. Takie postępowanie menedżerów z jednej strony staje się dobrym sposobem na rozwiązanie kryzysu kontroli, ale z drugiej prowadzi do kolejnego kryzysu, a mianowicie kryzysu biurokracji. W pewnym momencie metody mające służyć koordynacji działań stają się problemem dla menedżerów niższego szczebla, gdyż przestrzeganie procedur i regulaminów zajmuje im więcej czasu niż rozwiązanie konkretnego problemu. Również innowacja pracowników staje się coraz bardziej ograniczana, gdyż na pierwszym miejscu stawia się opracowanie sprawozdań, raportów i przestrzeganie regulaminów. Taka sytuacja prowadzi do kolejnego kryzysu, tym razem związanego z biurokracją, której przewyciężenie najczęściej dokonuje się na drodze współpracy.

Ostatnia faza w omawianym cyklu życia organizacji oparta jest na współpracy, będącej odpowiedzią na wspomniany kryzys biurokracji. Metody zarządzania organizacją ewoluują w kierunku mniej formalnych i coraz częściej oparte są na spontaniczności i wykorzystywaniu wiedzy, doświadczenia i pomysłowości pracowników przez pracę w różnego rodzaju zespołach. Pojawiające się problemy rozwiązywane są nie przez standardowe procedury, ale szybko powoływane zespoły, które po rozwiązaniu problemu zostaną rozwiązane. Struktura organizacyjna zmienia się na macierzową, co pozwala na tworzenie grup pracowniczych pracujących nad projektami dla konkretnego klienta. Zmianie ulega również system wynagradzania, w którym przedkłada się skuteczną pracę w zespole nad osobiste osiągnięcia. L. Greiner w swoim modelu nie podaje kolejnego kryzysu, jaki może wystąpić w organizacjach. Nasuwa się więc wniosek, że przedstawiony cykl życia organizacji nie jest kompletny i w praktyce gospodarczej może wystąpić więcej faz niż opisane w omawianym modelu.

4. Zmiany funkcji personalnej w poszczególnych fazach cyklu życia organizacji

Przedstawione modele cyklu życia organizacji świadczą o ciągłych zmianach, jakie zachodzą wewnątrz organizacji. W zależności od fazy cyklu życia zmienia się styl zarządzania, struktura organizacyjna czy problemy, z jakimi muszą uporać się organizacje, aby mogły dalej funkcjonować i się rozwijać. Należy więc przypuszczać, że zmianom w cyklu życia organizacji podlega również miejsce i rola funkcji personalnej. Funkcja ta musi bowiem ewoluować wraz z całą organizacją, dostosowując się do potrzeb i wymagań związanych z daną fazą cyklu życia organizacji. Warto więc zastanowić się nad potencjalnymi związkami pomiędzy funkcją personalną a cyklem rozwoju organizacji. W szczególności chodzi o uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania: czy odpowiednie działania w ramach funkcji personalnej mogą wpływać na wydłużanie faz rozwoju organizacji czy też skracanie czasu trwania kryzysów? Czy organizacja może przygotować się na zbliżający się kryzys i przejść go w miarę łagodnie, bez większych wstrząsów? Rozpoznanie tych związków może być bardzo przydatne w szczególności dla praktyków gospodarczych, którzy na co dzień kierują rozwojem swoich organizacji.

Biorąc pod uwagę model cyklu życia organizacji według L. Greinera, oparty na przemiennych stanach ewolucji i rewolucji, funkcja personalna powinna nie tylko zmieniać się wraz ze wzrostem organizacji, ale również wpływać na wydłużanie stanów ewolucji oraz skracanie okresów rewolucji. Ważną rolę może też odegrać minimalizowanie negatywnych czynników związanych ze stanem rewolucji, czyli wyróżnionych na rys. 3 kryzysami. Charakterystyka zmian funkcji personalnej została przedstawiona w tabeli 2.

W pierwszej fazie realizacja funkcji personalnej leży prawie w całości w gestii właściciela organizacji. To on podejmuje decyzje związane z rekrutacją pracowników, ich wynagradzaniem i ocenianiem. Z tego powodu bardzo ważne stają się wiedza i umiejętności właściciela dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. W przypadku gdy osoba zakładająca organizację nie posiada takiej wiedzy, zaleca się, aby odbyła podstawowe szkolenia w tym zakresie. Druga faza charakteryzuje się wyznaczeniem w strukturze organizacyjnej działu personalnego oraz wprowadzaniem pierwszych systemów wynagradzania czy oceniania. W organizacji powstają miejsca pracy, na których zatrudniane są osoby posiadające wysoko wyspecjalizowaną wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy ci przejmują zadania i obowiązki, które należały wcześniej do właściciela organizacji. Biorąc pod uwagę możliwy kryzys związany z brakiem autonomii, menedżer personalny powinien podjąć zdecydowane działania mające na celu przygotowanie pracowników na delegowanie uprawnień. Przygotowania

te najczęściej przybierają charakter szkoleń, na których pracownicy zdobywają wiedzę na temat zarządzania podległym im zespołem, czasem pracy itp.

Tabela 2. Ewolucja funkcji personalnej w cyklu życia organizacji

Fazy cyklu życia organizacji według L. Greinera	Charakterystyka funkcji personalnej	Główne wytyczne dla funkcji personalnej
Faza I Wzrost przez kreatywność i kryzys przywództwa	<ul style="list-style-type: none"> – Podstawowe zadania w takich obszarach funkcji personalnej, jak rekrutacja, ocenianie, wynagradzanie, motywowanie itp., wykonywane są przez właściciela przedsiębiorstwa – Brak wyodrębnionego działu personalnego w strukturze organizacyjnej – Wynagradzanie pracowników niską płacą i obietnicę jej podwyżek w przyszłości – Dominacja komunikacji nieformalnej 	<ul style="list-style-type: none"> – Brak wyodrębnionej komórki organizacyjnej zajmującej się sprawami personalnymi powoduje, że poziom realizacji funkcji personalnej uzależniony jest od wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego właściciela przedsiębiorstwa. W przypadku niepełnej wiedzy lub nawet jej całkowitego braku zaleca się jej uzupełnienie na różnego rodzaju szkoleniach
Faza II Wzrost przez kierowanie i kryzys autonomii	<ul style="list-style-type: none"> – Stopniowe przekazywanie zadań realizowanych w ramach funkcji personalnej zatrudnionym specjalistom – W strukturze organizacyjnej wyodrębniony zostaje dział personalny – Menedżerowie liniowi z problemami natury personalnej zwracają się nie do właściciela, ale do osób odpowiedzialnych za funkcję personalną – Wprowadzane są w życie proste systemy wynagradzania pracowników oraz oceniania – Komunikacja powoli zmienia się z nieformalnej na formalną – Kryzys autonomii wpływa na zwiększenie fluktuacji wśród menedżerów liniowych 	<ul style="list-style-type: none"> – Wypracowanie odpowiedniego podejścia do zatrudnionego personelu – traktowanie pracowników jak najcenniejszych aktywów organizacji – Budowa pierwszych systemów wynagradzania, oceniania oraz ich ciągłe udoskonalanie – Przygotowywanie menedżerów średniego i niskiego szczebla do przejścia większej liczby zadań i obowiązków (w tym czynności wykonywanych w ramach funkcji personalnej) związanych z planowanym delegowaniem uprawnień

cd. tabeli 2

Fazy cyklu życia organizacji według L. Greinera	Charakterystyka funkcji personalnej	Główne wytyczne dla funkcji personalnej
<p>Faza III Wzrost przez delegowanie uprawnień i kryzys kontroli</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Przekazywanie zadań realizowanych przez pracowników działu personalnego menedżerom liniowym (delegowanie uprawnień) – Modyfikacje systemów wynagradzania i oceniania mające na celu zwiększenie ich elastyczności poprzez przekazanie uprawnień menedżerom liniowym czy też jednostkom autonomicznym – Delegowanie uprawnień uwiadamiając o brakach w wiedzy i umiejętnościach u części zatrudnionych pracowników – Komunikacja staje się coraz bardziej formalna – Wzrasta liczba błędnych decyzji w obszarze personalnym, gdyż są one podejmowane przez osoby nieposiadające dostatecznej wiedzy i doświadczenia – Dział personalny ciężar swoich działań przesuwa w kierunku opracowywania strategii personalnej i jej wdrażania 	<ul style="list-style-type: none"> – Zwiększona liczba szkoleń pracowników związana z delegowaniem uprawnień – Wdrożenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi
<p>Faza IV Wzrost przez koordynację i kryzys biurokracji</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Ujednolicanie i dopracowywanie systemów wynagradzania, motywacji, rekrutacji czy oceniania pracowników – Zwiększanie ilości dokumentów związanych z poprawnym funkcjonowaniem systemów wynagradzania, rekrutacji czy oceniania – Umiejscawianie w jednostkach autonomicznych stanowisk pracy należących do działu personalnego – Zwiększenie współpracy menedżerów liniowych z pracownikami działu personalnego – Komunikacja w najwyższym stopniu sformalizowana 	<ul style="list-style-type: none"> – Przygotowywanie pracowników przez szkolenia do przejścia do następnej fazy, w której najbardziej liczy się umiejętność pracy w zespole

cd. tabeli 2

Fazy cyklu życia organizacji według L. Greinera	Charakterystyka funkcji personalnej	Główne wytyczne dla funkcji personalnej
Faza V Wzrost przez współpracę	<ul style="list-style-type: none"> – Propagowanie współpracy w zespołach – Pomoc udzielana menedżerom, np. w zakresie budowy zespołów pracowniczych, ich rozwijania, motywowania członków zespołu – Systemy motywowania, oceniania ewoluują w kierunku bardziej elastycznych, dostosowywanych do występującej sytuacji, np. każdy zespół może mieć własne regulaminy wynagradzania czy oceniania 	<ul style="list-style-type: none"> – Pomoc menedżerom w zakresie zarządzania wiedzą oraz zespołami pracowniczymi

Źródło: opracowanie własne.

W trzeciej fazie cyklu życia delegowanie uprawnień obejmuje również dział personalny. Menedżerom liniowym przekazywane są uprawnienia zarezerwowane dotąd dla pracowników działu personalnego. Jest to możliwe dzięki zmianom w systemach wynagradzania czy oceniania, które stają się bardziej elastyczne, dając większe pole manewru menedżerom liniowym. Delegowanie uprawnień, będące odpowiedzią na kryzys autonomii, wpływa również na trafność podejmowanych decyzji. Obniża się ona, gdy pracownicy, którym przydzielono dodatkowe zadania i czynności, nie są do nich należycie przygotowani. Wspomniane delegowanie uprawnień prowadzi z kolei do kryzysu kontroli, który uwidacznia się również w obszarze funkcji personalnej. Menedżerowie personalni tracą bowiem wpływ na decyzje podejmowane przez menedżerów liniowych. Odpowiedzią na kryzys kontroli jest koordynacja. Przejawia się ona w ujednoceniu i dopracowywaniu systemów wynagradzania, rekrutacji czy oceniania. W jednostkach dotąd autonomicznych, takich jak przedstawicielstwa czy filie, tworzone są stanowiska pracy umiejscowione w strukturze działu personalnego. Zwiększa się również ilość różnych dokumentów związanych z funkcjonowaniem różnych systemów, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu biurokracji. W tej fazie cyklu życia organizacji ważne stają się z kolei szkolenia rozwijające wśród pracowników umiejętność pracy w zespole. Szkolenia te przygotowują bowiem personel do funkcjonowania w kolejnej fazie cyklu, która oparta jest na kooperacji. W ostatniej fazie cyklu życia organizacji menedżerowie personalni swoje działania ukierunkowują na udzielanie wsparcia menedżerom liniowym. Wsparcie to obejmuje porady na temat tego, jak zarządzać wiedzą pracowników oraz zespołami pracowniczymi.

Przedstawione wybrane zmiany zachodzące w obszarze funkcji personalnej w trakcie cyklu życia organizacji świadczą o wzajemnych interakcjach występujących między omawianymi zmiennymi. Zmiany te zostały opisane na przykładzie cyklu życia organizacji według L. Greinera, co nie oznacza, że tylko w tym modelu są one obserwowane. Podobne zmiany w funkcji personalnej, ale charakteryzujące się różnym natężeniem i wykorzystywanym instrumentarium, można dostrzec w modelach cyklu życia organizacji autorstwa innych badaczy.

5. Podsumowanie

Należy przyjąć, że cykl życia organizacji determinuje kształt i działania wykonywane w ramach funkcji personalnej. Jednak przez odpowiednie sterowanie tą funkcją można wpływać na długość i siłę oddziaływania kryzysów, jak również wydłużanie okresów ewolucji. Znajomość związków występujących pomiędzy cyklem życia organizacji a funkcją personalną może być bardzo przydatna dla osób zarządzających organizacjami. Mogą one bowiem za pomocą działań realizowanych w ramach omawianej funkcji przygotowywać organizację na nadchodzące kryzysy oraz wspierać jej ewolucję. Przedstawiona problematyka nie została jednak w całości wyczerpana. W tym obszarze zaleca się prowadzenie dalszych badań, które bardziej szczegółowo obejmą wybrane obszary funkcji personalnej.

Literatura

- Greiner L. [1972], *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July–August.
- Kozień E. [1998], *Niektóre modele rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 519, Kraków.
- Kozień E. [2002], *Wybrane modele rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 577, Kraków.
- Koźmiński A., Piotrowski W. [2007], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lippitt G.L., Schmidt W.H. [1967], *Crises in a Developing Organization*, „Harvard Business Review”, vol. 45.
- Machaczka J. [1999], *Cykl życia organizacji (model Qiunna-Camera)*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 529, Kraków.
- Quinn R., Cameron K. [1983], *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science”, vol. 29, nr 1, January.

The Role of the Personnel Function in the Life Cycle of an Organisation

The article examines the mutual interactions between the personnel function and the life cycle of an organisation. It discusses in detail L. Greiner's concept of the life cycle of an organisation, which includes among its premises such factors as the age of the organisation, its size and the pace of growth of the sector in which it operates. In this cycle, organisations pass through five stages, in each of which the personnel function plays the crucial role of enabling the organisation to prepare appropriately for the next stage of growth while at the same time easing the results of the crises which take place between those stages.

