

Janusz Marek Lichtarski

Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce

Dynamika otoczenia organizacji zmusza menedżerów do wdrażania nowoczesnych, wysoce organicznych form organizacyjnych, takich jak: struktury projektowe, zadaniowe, hipertekstowe czy sieciowe. Przekształcenia struktur organizacyjnych w kierunku rozwiązań o wyższym stopniu organiczności implikują zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji. Zmiany te dotyczą także doboru pracowników. Celem artykułu jest wykazanie różnic pomiędzy procesami doboru pracowników w organizacjach ze strukturami tradycyjnymi (zblizonymi do mechanistycznych) i nowoczesnymi (zblizonymi do organicznych). Ogólny wniosek jest następujący: w organizacjach z bardziej organicznymi strukturami proces doboru pracowników był krótszy i wykorzystywano w nim bardziej zaawansowane narzędzia (testy kompetencji, testy psychologiczne, *assessment center*). Inne kryteria doboru pracowników były istotne w organizacjach wykorzystujących nowoczesne rozwiązania, a mianowicie: wiedza ogólna, inteligencja emocjonalna, umiejętności planowania i organizowania pracy, praca zespołowa i zdolność osiągania kompromisu. Tekst bazuje na studiach literaturowych oraz badaniach empirycznych przeprowadzonych w 2005 roku w 131 przedsiębiorstwach.

Wprowadzenie

Współcześnie dostrzega się istotny wzrost znaczenia i powszechności stosowania projektów w organizacjach [Kerzner, 2006, s. 2; Lock, 2003, s. 15]. Zorientowanie wysiłków menedżerskich na projekty pociąga za sobą przeobrażenia w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, które przekształcają się z tradycyjnych, mechanistycznych rozwiązań, bazujących na trwałym i funkcjonalnym podziale pracy, rozbudowanej hierarchii, wysokim stopniu centralizacji i formalizacji, na struktury organiczne, charakteryzujące się płynnym podziałem pracy, całościowym charakterem zadań, przechodnością uprawnień decyzyjnych oraz niskim stopniem standaryzacji i formalizacji działań [Piotrowicz, 2004, s. 8]. Znane są liczne koncepcje i modele struktur organizacyjnych, bazujących na tym-

czasowych zespołach zadaniowych (projektowych), niestałości składu uczestników, nietrwałości relacji i wielowładztwie. Należą do nich między innymi struktury zadaniowe, projektowe, zespołowe, dorażne, hipertekstowe, sieciowe, holarchiczne czy orbitalne [Bieniok, Rokita, 1984, s. 104; Robbins, DeCenzo, 2002, s. 248; Chrościcki, 2001, s. 40; Bielski, 2002, s. 148; Strategor, 1997, s. 367-390; Webber, 1990, s. 383; Hopej, 2004b, s. 18].

Zmiany koncepcji struktury organizacyjnej implikują zmiany w ramach pozostałych elementów organizacji oraz wpływają na sposób realizacji wszystkich funkcji zarządzania i organicznych. Występowanie tymczasowych zespołów zadaniowych (projektowych) i towarzyszących im zjawisk, w postaci zmienności składu uczestników czy heterarchii, wpływa również na wszystkie etapy funkcji personalnej; od planowania personelu, poprzez dobór, szkolenie, ocenę i wynagradzanie, aż po przemieszczanie i zwalnianie pracowników. W niniejszym opracowaniu autor skoncentrował się na procesie doboru pracowników. Umiejętny dobór to podstawowy warunek zapewnienia elastyczności przedsięwzięć projektowych [Kerzner, 2006, s. 139].

Celem przeprowadzonych studiów literaturowych i badań jest identyfikacja zmian w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, wynikających z wprowadzenia do organizacji struktur zadaniowych. Artykuł bazuje na studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, publikowanych studiach przypadku i raportach z badań, a także wynikach badań empirycznych i doświadczeniach praktycznych autora.

Pojęcie i istota struktur zadaniowych

W teorii zarządzania istnieje wiele koncepcji i modeli nowoczesnych, wysoce organicznych struktur organizacyjnych. Mimo bardzo zróżnicowanego nazewnictwa – stosowane określenia to między innymi: struktury zadaniowe [Bieniok, Rokita, 1984, s. 104], struktury zespołowe [Robbins, DeCenzo, 2002, s. 248; Chrościcki, 2001, s. 40], struktury zespołów zadaniowych [Bielski, 2002, s. 148], struktury projektowe [Strategor, 1997, s. 367], struktury dorażne [Webber, 1990, s. 383], struktury procesowe [Banaszuk, 2002, s. 16], struktury hipertekstowe czy sieciowe [Hopej, 2004, s. 27-30, 55-62] – wiele z tych koncepcji posiada wspólne elementy i bazuje na podobnych mechanizmach. Wspólnymi elementami są między innymi: zespoły zadaniowe (projektowe), zmienność składu uczestników, nietrwałość relacji oraz wielość i przechodniość ośrodków władzy (heterarchia). W niniejszym opracowaniu przez struktury zadaniowe (w szerokim znaczeniu) rozumiemy ogół przywołanych wcześniej rozwiązań, z uwagi na fakt, że we wszystkich tych koncepcjach i zadanie, i projekt stanowią kryterium wyodrębniania i specjalizacji komórek organizacyjnych (podstawowe lub jedno ze stosowanych).

Zespoły zadaniowe (projektowe) definiowane są w literaturze przedmiotu jako tym-

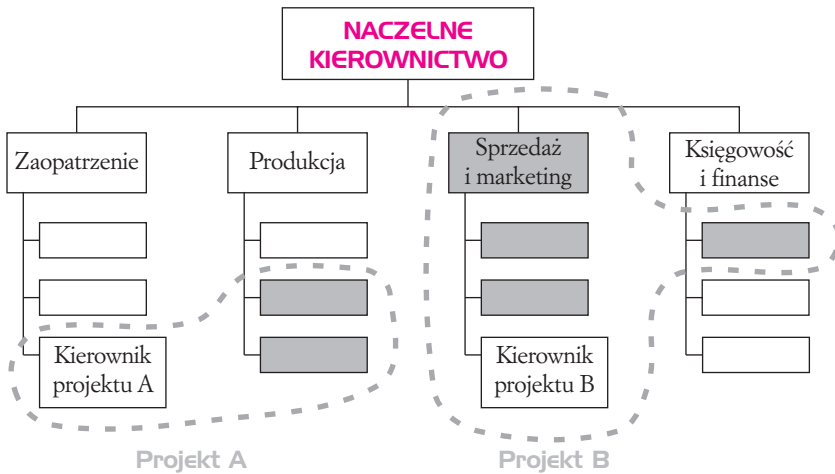
czasowe zespoły pracowników i/lub osób z zewnątrz, powoływane na potrzeby realizacji konkretnych projektów lub zadań, po wykonaniu których są rozwiązywane¹. Uczestnikami zespołów zadaniowych mogą być specjaliści z jednej lub kilku dziedzin (obszarów funkcjonalnych), będący pracownikami organizacji lub przedstawicielami zewnętrznymi. Skład uczestników organizacji realizującej różnorodne zadania przy wykorzystaniu tymczasowych zespołów zadaniowych jest zatem niestały, a jej granice trudne do określenia. W ramach powołanego zespołu zadaniowego każdorazowo ustalane są obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność poszczególnych uczestników. Powoduje to powstanie tymczasowego układu relacji pomiędzy osobami zaangażowanymi w realizację określonego zadania. Częstym następstwem występowania i jednoczesnego funkcjonowania wielu zespołów zadaniowych w organizacji jest zjawisko heterarchii, rozumianej jako równoległość występowania i przechodniość ośrodków władzy [Sikorski, 2001, s. 70]. Heterarchia nie jest przeciwieństwem tradycyjnej hierarchii organizacyjnej, choć przez niektórych autorów bywa tak traktowana [Kaczmarek, 2001, s. 405]. W tej koncepcji nie odrzuca się zupełnie porządku hierarchicznego. Istotą jest współwystępowanie wielu powiązanych ze sobą układów hierarchicznych, powołanych do realizacji różnych zadań czy projektów. W ramach danego zadania zawsze występuje tymczasowy układ nadrzędności i podrzędności składników, bowiem, jak zauważa R. Rutka [2001, s. 181], każde działanie zespołowe wymaga stworzenia tego rodzaju porządku.

Przywołane koncepcje i modele nowoczesnych struktur organizacyjnych z reguły nie występują w praktyce w czystej postaci, bowiem całkowity brak trwałych elementów utrudnia lub wręcz uniemożliwia integrację i koordynację działań w ramach poszczególnych projektów i pomiędzy nimi, podział i dystrybucję zasobów pomiędzy wykonawców czy spełnianie funkcji pomocniczych (administracja, księgowość, itp.). Przez struktury zadaniowe autor rozumie zatem takie rozwiązania, w których występują i istotną rolę odgrywają zespoły zadaniowe, towarzysząc trwałym elementom struktur organizacyjnych, będąc niejako nałożone na trwale konfiguracje (zob. schemat 1). Niektórzy autorzy nazywają tego rodzaju struktury pośrednimi, mieszanymi lub hierarchiczno-zadaniowymi, co dobrze oddaje ich istotę. Dla uproszczenia jednak wszystkie rozwiązania w których istotną rolę odgrywają zespoły zadaniowe i ich następstwa, nazywane będą strukturami zadaniowymi.

Współwystępowanie zespołów zadaniowych z trwałym układem hierarchicznym powoduje zaburzenie jego przejrzystości. Obok trwale wyodrębnionych stanowisk kierowniczych, w różnych miejscach dotychczasowej struktury organizacyjnej, na czas realizacji

1 Niektórzy autorzy, np. Chrościcki, rozróżniają zespoły zadaniowe i projektowe. Podstawą odróżnienia jest pojmowanie projektu jako przedsięwzięcia o większej skali i szerszym znaczeniu niż zadanie, mogące w tym ujęciu stanowić jeden z elementów projektu.

Schemat 1. Przykładowy schemat konfiguracji struktury zadaniowej



Źródło: opracowanie własne

zadań pojawiają się kierownicy zespołów zadaniowych (kierownicy/menedżerowie projektów). Powoduje to jednoczesne występowanie wielu ośrodków władzy na różnych poziomach organizacji. Cechą tego typu struktur jest zróżnicowanie i jednoczesne spełnianie przez pracowników różnych ról organizacyjnych – te same osoby w tym samym czasie, uczestnicząc w kilku projektach, mogą pełnić w nich zróżnicowane role, np. w jednym projekcie być wykonawcą, w innym kierownikiem czy konsultantem.

Rozwiązania tego typu różnią się od tradycyjnych struktur organizacyjnych w sposób dość istotny. Inne są zatem wymagania wobec pracowników co do posiadanej przez nich wiedzy, umiejętności i doświadczenia czy prezentowanych postaw i zachowań.

Struktury zadaniowe cechuje wysoki stopień organiczności. Jak wykazali przedstawiciele podejścia sytuacyjnego T. Burns i G.M. Stalker [1961, s. 121], tego typu rozwiązania lepiej sprawdzają się w zmiennych i niepewnych warunkach niż struktury zbliżone do modelu mechanistycznego.

Struktury zadaniowe a dobór pracowników w świetle badań literaturowych

Podstawowym celem doboru pracowników, obejmującego proces rekrutacji i selekcji, jest pozyskanie pracowników o pożądanym kompetencjach [Zajac, 2007, s. 94]. Znaczenie odpowiednich zasobów ludzkich w realizacji złożonych i unikalnych zadań (projek-

tów) podkreśla wielu badaczy zajmujących się problematyką zarządzania projektami. Głównym kryterium doboru uczestników do zespołów zadaniowych, podobnie jak w przypadku tradycyjnej organizacji, jest posiadanie odpowiednich kompetencji, niezbędnych do skutecznego i sprawnego wykonania określonych zadań. Z uwagi jednak na specyfikę pracy w zespołach zadaniowych, związaną z ich tymczasowym charakterem, różnorodnością i wielością zadań oraz zjawiskami, takimi jak konflikty celów i zasobów oraz jednoczesne występowanie wielu ośrodków władzy, bardzo ważną rolę odgrywają dodatkowe cechy, postawy, umiejętności i doświadczenie wszystkich pracowników. Od członków zespołów zadaniowych wymaga się, obok realizacji zadań podstawowych (wynikających z podziału pracy w zespole), podejmowania inicjatywy w wielu różnych sytuacjach, również takich, które dotyczą działań drugoplanowych, a także brania udziału w kierowaniu zespołem i zarządzaniu projektem. Wymagania stawiane członkom zespołów projektowych są zatem większe niż wymagania stawiane pracownikom trwałych komórek organizacyjnych. J.R. Meredith i S.J. Mantel podkreślają, że obok wiedzy i umiejętności specjalistycznych, od członków zespołów projektowych wymaga się między innymi poprawności politycznej, zorientowania na rozwiązywanie problemów, nastawienia na rezultaty (a nie działanie jako takie), wysokiej samooceny i akceptacji możliwości popełniania błędów [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 97]. Według S. Witkowskiego i M. Łuźniak [2003, s. 78], we współczesnych organizacjach międzynarodowych istotnym niebezpieczeństwem może być występowanie szoku kulturowego związanego z różnorodnością kulturową. W dużym stopniu dotyczy to zespołów zadaniowych, których uczestnicy, ze względu na częste zmiany konfiguracji i składu osobowego, w większym stopniu są narażeni na szok kulturowy niż kadra kierownicza i pracownicy trwale wyodrębnionych komórek organizacyjnych. Przywołani autorzy akcentują zatem potrzebę wypracowania określonych postaw i umiejętności radzenia sobie w takiej sytuacji, zaliczając do nich między innymi: otwartość, łatwość przyswajania informacji czy wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli. Z uwagi na znaczenie czynnika czasu w realizacji projektów (niemal w każdej definicji projektu podkreśla się znaczenie czasu) ważny element stanowią także kompetencje temporalne pracowników [Bajcar, 2002, s. 50].

Sygnalizowane wymagania powodują zmiany w pożądanym profilu pracownika. Zwiększa się waga takich cech i umiejętności, jak: nastawienie na osiąganie kompromisu, umiejętności interpersonalne (komunikatywność, empatia, itp.), elastyczność, zarządzanie czasem oraz umiejętność pracy w zespole. Obok cech i umiejętności, niezwykle istotna jest zmiana postaw, polegająca na akceptacji wyższego poziomu niepewności, akceptacji wielowładztwa oraz większej tolerancji odmienności. Pożądana postawa akceptacji wyższego poziomu niepewności wśród uczestników zespołów zadaniowych wynika z faktu, że struktury zadaniowe w mniejszym stopniu zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa pracowników [Leavitt, 2003, s. 100; Bielski, 2002, s. 149]. W przedsiębiorstwie posia-

dającym strukturę projektową pracownicy nie mają pewności uczestnictwa w kolejnych projektach, liczebności i składu zespołów oraz funkcji, jakie będą w nich pełnili. Niepewność jest w takich wypadkach duża, a poziom zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa niższy. Kolejny element postawy pracownika związany z akceptacją wielowładztwa i przechodności ośrodków władzy może być trudny do osiągnięcia, ponieważ ludzie nie są przyzwyczajeni do takich układów i bardzo często nie potrafią w nich funkcjonować [Kerzner, 2005, s. 89]. Od początków rozwoju cywilizacji ludzie dążyli bowiem do jednowładztwa i tworzenia przejrzystych układów hierarchicznych – w plemionach i państwach zazwyczaj występował jeden władca (wódz, król, cesarz itp.) i przejrzysta hierarchia władzy (piramida). Jednowładztwo i hierarchia władzy są zatem od wieków utrwalane społecznie i kulturowo. M. Hopej [2004, s. 170] nazywa nasz gatunek mianem *homo hierarchicus*, wskazując istotne znaczenie władzy w życiu człowieka, w jego systemie emocjonalnym i motywacji do działania. Większa tolerancja odmienności jest potrzebna, gdyż w zespołach zadaniowych spotykają się i współpracują ludzie z różnych dziedzin i organizacji, reprezentujący inne, często sprzeczne ze sobą punkty widzenia i poglądy. Przyjmując dodatkowo założenie o występowaniu zmienności ról organizacyjnych i przechodności władzy w zespołach zadaniowych (każdy z pracowników może pełnić rolę kierownika w całym projekcie lub w jednym z jego etapów), listę pożądanych cech i umiejętności każdego pracownika należy poszerzyć o zdolności organizatorskie i przywódcze, znajomość metod planowania i organizacji pracy oraz inne kompetencje potrzebne na stanowisku kierowniczym.

Trudna do osiągnięcia przez jednego człowieka elastyczność jest często kompensowana poprzez zmiany w składzie zespołu. W organizacjach posiadających strukturę zadaniową procesy rekrutacji i selekcji pracowników występują z większą częstotliwością niż w organizacjach o tradycyjnych strukturach organizacyjnych. Na potrzeby każdego zespołu zadaniowego proces doboru pracowników realizowany jest bowiem oddzielnie. Większa częstotliwość realizacji omawianych procesów stanowi przesłankę ich przyspieszenia i uproszczenia, pomimo niekwestionowanego znaczenia odpowiednich zasobów kadrowych dla możliwości skutecznej i sprawnej realizacji zadań. Istotną rolę odgrywają jednak ograniczenia czasowe i budżetowe, bowiem członków zespołu pozyskać trzeba w określonym czasie, dysponując na ten cel ograniczonym budżetem. W przypadku zespołów powoływanych do rozwiązania konkretnych problemów (*problem-solving teams*) czas na znalezienie odpowiednich kandydatów jest niekiedy bardzo krótki. Duże znaczenie ma w takim wypadku wcześniejsze dokonanie diagnozy posiadanych zasobów ludzkich pod kątem możliwości ich zaangażowania do pracy w zespołach zadaniowych. Wiedza o cechach, kwalifikacjach, predyspozycjach i doświadczeniu pracowników może znacznie ułatwić i przyspieszyć proces poszukiwania odpowiednich kandydatów w razie wystąpienia naglej potrzeby.

Dobór uczestników do zespołów zadaniowych, zarówno kierowników, jak i wykonawców, może odbywać się ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Wielu badaczy wskazuje dominację pierwszego źródła z uwagi na większą szybkość i mniejsze koszty pozyskania odpowiednich pracowników. Wewnętrzna rekrutacja może mieć charakter otwarty lub zamknięty. Otwarta rekrutacja polega na szerokim, publicznym udostępnianiu informacji o realizowanych w przedsiębiorstwie projektach i zapotrzebowaniu na członków zespołów zadaniowych, np. na tablicach informacyjnych lub intranecie, natomiast zamknięta na przekazywaniu tych informacji jedynie ograniczonej grupie pracowników i najczęściej kanałami nieformalnymi [Zajac, 2007, s. 101].

Narzędzia selekcji pracowników do zespołów zadaniowych opisywane w literaturze przedmiotu nie różnią się zasadniczo od tradycyjnych instrumentów wykorzystywanych w procesach selekcji, choć można także uważać, że sama praca w zespole jest szczególnego rodzaju sprawdzianem. Pracujący pozostaje przez dłuższy okres kandydatem na członka zespołu, a jednocześnie selekcjonerem zezwalającym na dobór innych członków.

Zmiany w realizacji doboru pracowników związane z występowaniem elementów struktur zadaniowych dotyczą także sposobu organizacji tego procesu. W tradycyjnym modelu rekrutacją i selekcją pracowników najczęściej zajmują się wyspecjalizowane, trwałe komórki organizacyjne – działy personalne/działy kadr. W przypadku przedsiębiorstw o strukturze zadaniowej doбором osób na stanowiska kierowników projektów zajmują się menedżerowie najwyższych szczebli, przy wsparciu służb personalnych lub specjalistów zewnętrznych, natomiast za pozyskanie pracowników do zespołów zadaniowych odpowiadają bezpośrednio kierownicy projektów [Pawlak, 2006, s. 213]. Proces doboru pracowników jest zatem bardziej zdecentralizowany. Powszechne jest również korzystanie z zewnętrznych doradców personalnych, agencji pracy tymczasowej i leasingu pracowniczego. W takich przypadkach całość lub część zadań w ramach funkcji personalnej (w zależności od ustaleń dokonanych pomiędzy agencją pracy tymczasowej a przedsiębiorstwem) realizowana jest przez podmioty zewnętrzne [Antczak, 2005, s. 24-25]. Specyfika struktur projektowych wydaje się zatem nasilać tendencję do outsourcingu funkcji personalnej lub jej elementów.

Cele i hipotezy badawcze

Jednym z celów przeprowadzonych przez autora badań była identyfikacja wybranych elementów funkcji personalnej, w tym sposobu realizacji i metod wykorzystywanych w procesie doboru pracowników. Poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania: Jakie cechy, umiejętności i kwalifikacje występują w profilu pożądanego pracownika? Jakie źródła, wewnętrzne czy zewnętrzne, dominują w procesie rekrutacji? Jak przebiegają procesy rekrutacji i selekcji, tzn. z ilu i jakich etapów się składają itd.? Jakie metody i narzę-

dzia są wykorzystywane do oceny kandydatów? Kto w przedsiębiorstwie zajmuje się przeprowadzaniem rekrutacji i selekcji? Czy korzysta się z pomocy psychologa lub wyspecjalizowanych firm doradztwa personalnego i agencji pracy tymczasowej?

Na podstawie literatury przedmiotu i obserwacji praktyki gospodarczej sformułowano dwie hipotezy badawcze następującej treści:

- 1) Wprowadzenie struktury zadaniowej lub jej elementów oddziałuje na kształt procesów rekrutacji i selekcji pracowników w przedsiębiorstwie.
- 2) Zmiany powodowane występowaniem struktur zadaniowych i ich elementów polegają między innymi na tym, że:
 - a) rozszerzony zostaje profil kompetencyjny pracownika (a tym samym lista kryteriów wykorzystywanych do selekcji) o takie cechy i umiejętności, jak: komunikatywność, empatia, otwartość, elastyczność oraz umiejętność pracy w zespole i przewodzenia nim;
 - b) bardziej powszechne jest wykorzystywanie wewnętrznych źródeł rekrutacji;
 - c) uproszczeniu i przyspieszeniu podlega realizacja procesów rekrutacji i selekcji (poprzez zmniejszenie liczby etapów selekcji oraz wykorzystywanie mniejszej liczby i mniej skomplikowanych narzędzi);
 - d) następuje wydzielenie na zewnątrz przedsiębiorstwa części procesu doboru pracowników.

Pierwsza hipoteza zakłada występowanie związku pomiędzy zastosowaniem struktur zadaniowych a kształtem realizowanego w przedsiębiorstwie procesu doboru pracowników. Druga natomiast precyzuje kierunki, przedmiot i zakres zmian w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, w obszarze profilu pracownika, wykorzystywanych źródeł rekrutacji, procedur rekrutacji i selekcji oraz korzystania z usług podmiotów zewnętrznych.

Metodyka badań

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania i weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych przez autora w 2005 roku w 131 przedsiębiorstwach. Projekt badawczy został scharakteryzowany w tabeli 1.

Fakt, iż respondentami byli studenci, miał zdaniem autora korzystny wpływ na uzyskane wyniki. Uczestniczyli oni bowiem w wykładach poświęconych omawianiu badanych zjawisk (część wykładów prowadzona była przez autora w ramach dwóch przedmiotów). W trakcie zajęć słuchacze zapoznawani byli z istotą badanych elementów, takich jak zespoły zadaniowe czy heterarchia, a także sposobami realizacji procesów rekrutacji i selekcji pracowników, wykorzystywanymi w tych procesach narzędziami itd. Zdaniem autora powodowało to w miarę jednolite pojmowanie analizowanych zjawisk przez wszystkich

Tabela 1. Charakterystyka projektu badawczego

| Charakterystyka badań | |
|------------------------------|--|
| Cele badań | Projekt miał na celu badanie czterech obszarów w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem, a mianowicie: <ul style="list-style-type: none"> – identyfikację zespołów zadaniowych i towarzyszących im zjawisk w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, – identyfikację elementów koncepcji organizacji wirtualnej i uczącej się, – badanie sposobu realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, – badanie elastyczności przedsiębiorstwa w obszarze strategii. |
| Charakter badań | Badania ankietowe |
| Narzędzie badawcze | Kwestionariusz ankietowy składający się z wprowadzenia, metryczki przedsiębiorstwa oraz 29 pytań (o charakterze zamkniętym, mieszanym i otwartym). |
| Czas badań | Styczeń – październik 2005 roku |
| Wielkość próby | 131 przedsiębiorstw (głównie z regionu Wielkopolski). W badaniach łącznie uzyskano ponad 200 odpowiedzi, jednak wiele z nich zawierało braki i błędy, stąd ostateczna wielkość próby to 131 przedsiębiorstw. |
| Respondenci | Pracujący studenci ostatniego roku zaocznych Magisterskich Studiów Uzupełniających Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Wydział w Ostrowie Wielkopolskim. Udział w badaniach miał charakter dobrowolny, a do próby zaliczono jedynie te odpowiedzi, które bazowały na praktycznych doświadczeniach. |

Źródło: opracowanie własne

badanych, co w przypadku badań prowadzonych na szeroką skalę, przy losowym doborze próby i wysyłaniu ankiet za pośrednictwem poczty, byłoby niemożliwe do osiągnięcia.

Badania przeprowadzone zostały zgodnie z procedurą badawczą, obejmującą pięć etapów głównych: 1) określenie celu i zakresu badań, 2) opracowanie narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankietowego, 3) przeprowadzenie badań pilotażowych w celu sprawdzenia poprawności kwestionariusza (w sześciu przedsiębiorstwach), 4) przeprowadzenie badań właściwych, 5) wprowadzanie i przetwarzanie danych w stworzonej do celu bazie danych, 6) przygotowanie raportu z badań.

W celu identyfikacji związku pomiędzy występowaniem struktur zadaniowych a doбором pracowników badane przedsiębiorstwa podzielone zostały na trzy grupy:

- pierwszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa, w których w ogóle nie występowały zespoły zadaniowe lub ich powszechność i udział w realizacji zadań przedsiębiorstwa były bardzo niewielkie, tj. występowały rzadko (rzadziej niż raz na rok), realizowały niewielkie

projekty, a ich występowanie nie powodowało zaburzeń układu hierarchicznego, do grupy tej zaliczono 38 przedsiębiorstw;

- w drugiej grupie znalazły się przedsiębiorstwa, w których intensywność występowania i zakres realizowanych przez nie projektów oraz ich wpływ na trwałą strukturę organizacyjną były umiarkowane, grupa ta była najliczniejsza (65 podmiotów);

- trzecią grupę stanowiły przedsiębiorstwa, w których zespoły zadaniowe występują stale, realizują wiele różnorodnych, złożonych i ważnych dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa projektów, a ich występowanie w dużym stopniu oddziałuje na trwałe elementy struktury organizacyjnej (podział pracy, rozmieszczenie kompetencji decyzyjnych itd.), znalazło się w niej 28 przedsiębiorstw.

Wyniki dotyczące sposobu realizacji procesu doboru pracowników zostały zebrane i poddane analizie oddzielnie dla trzech wyodrębnionych grup przedsiębiorstw, a następnie zostały porównane w celu stwierdzenia istnienia związku pomiędzy natężeniem występowania elementów struktur zadaniowych a sposobem realizacji procesu doboru pracowników.

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Krótkie scharakteryzowanie badanych podmiotów wydaje się istotne z punktu widzenia możliwości ewentualnego rozszerzania wniosków na inne przedsiębiorstwa. W próbie badanych przedsiębiorstw znalazły się podmioty zróżnicowane pod względem wielkości², profilu działalności, branży i pochodzenia kapitału.

Jeśli chodzi o wielkość badanych przedsiębiorstw, największą część stanowiły małe firmy (31,3%) i duże przedsiębiorstwa (30,5%). Średnie firmy stanowiły 22,9% badanych podmiotów, a mikroprzedsiębiorstwa zaledwie 15,3%. Warto zaznaczyć, że struktura próby różni się od struktury populacji przedsiębiorstw w Polsce, jak bowiem wynika z raportów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2004 r., małe i średnie firmy stanowią 99,3% ogółu zarejestrowanych podmiotów gospodarczych.

Ze względu na profil działalności dominowały firmy usługowe (36,1%). Działalność produkcyjną, handlową oraz mieszaną (najczęściej produkcyjno-handlową) zadeklarowało po ok. 20% badanych przedsiębiorstw. Rozkład pod względem profilu działalności był zatem w miarę równomierny.

Badane przedsiębiorstwa działały w bardzo różnych branżach. Z uwagi na duże zróżnicowanie (a co za tym idzie, małą liczebność podmiotów reprezentujących poszczególne

2 Wielkość przedsiębiorstwa mierzona była stanem zatrudnienia. Przyjęto przedziały zawarte w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004 r. (Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1807, art. 104-106).

branże), w badaniach wykorzystano klasyfikację M. Przybyły i J. Koziańskiego, wyróżniającą trzy typy branż: branże nowoczesne (rozwojowe), takie jak: informatyka, telekomunikacja, farmacja, finanse i ubezpieczenia czy consulting; branże tradycyjne, takie jak: budownictwo, przemysł spożywczy, transport czy motoryzacja; oraz branże schyłkowe, do których zalicza się między innymi: górnictwo, hutnictwo czy przemysł ciężki. Spośród badanych najczęściej podmiotów reprezentowało branże tradycyjne (76,3%). W branżach nowoczesnych działało 15,3%, a w schyłkowych 5,3% badanych przedsiębiorstw (w 4 przypadkach nie wskazano branży – 3,1%).

Udział kapitału zagranicznego zadeklarowało 26,7%, a w pozostałych 73,3% przedsiębiorstw występował wyłącznie kapitał krajowy.

Wyniki badań

W przeprowadzonych badaniach zapytano między innymi o kryteria, wykorzystywane w procesie doboru pracowników. Wskazania w trzech grupach badanych przedsiębiorstw przedstawia tabela 2.

Analiza zaprezentowanych w tabeli wskazań pozwala stwierdzić, że im większa powszechność i intensywność występowania zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwie, tym większy procentowy udział odpowiedzi wskazujących wagę takich kryteriów, jak: posiadanie wiedzy ogólnej, znajomość metod planowania i organizacji pracy, inteligencja emocjonalna (EQ), ugodowość oraz zdolności przywódcze. Mniejsze znaczenie odgrywają natomiast takie kryteria, jak: posiadana wiedza specjalistyczna, inteligencja umysłowa (IQ) i kreatywność. Komunikatywność i samodzielność wskazywano najczęściej w przedsiębiorstwach o umiarkowanej powszechności i intensywności zespołów zadaniowych (grupa druga). Sytuacja taka może wynikać z faktu, że w grupie podmiotów z dużym zaawansowaniem zespołów zadaniowych są dobrze rozwinięte kanały i sposoby komunikacji oraz procedury działania, co zmniejsza potrzebę posiadania przez pracowników omawianych cech.

Kolejną badaną kwestią były wykorzystywane źródła rekrutacji. Respondenci proszeni byli o szacunkowe określenie częstotliwości wykorzystywania źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Uzyskane odpowiedzi nie pozwoliły na zidentyfikowanie różnic pomiędzy wyróżnionymi grupami przedsiębiorstw. Wykorzystywanie obydwu źródeł rekrutacji było zbliżone we wszystkich trzech grupach badanych przedsiębiorstw.

W grupach przedsiębiorstw z niskim i średnim zaawansowaniem elementów struktur zadaniowych (grupy 1. i 2.), procesy rekrutacji i selekcji były bardziej rozbudowane. W ponad połowie badanych przedsiębiorstw proces selekcji składał się z co najmniej 3 etapów (preselekcja na podstawie dokumentów, rozmowy wstępne, rozmowy właściwe itd.) i był realizowany przez kilkusobowe komisje rekrutacyjne, tworzone głównie z pra-

Tabela 2. Kryteria doboru pracowników stosowane w badanych przedsiębiorstwach

| Kryteria doboru | grupa 1 (n=38) | grupa 2 (n=65) | grupa 3 (n=28) |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| wiedza specjalistyczna | 78,9% | 86,2% | 57,1% |
| wiedza ogólna | 47,4% | 67,7% | 71,4% |
| znajomość metod planowania i organizacji pracy | 52,6% | 61,5% | 85,7% |
| inteligencja umysłowa (IQ) | 73,7% | 61,5% | 46,4% |
| inteligencja emocjonalna | 31,6% | 40,0% | 53,6% |
| konsekwencja w działaniu | 52,6% | 53,8% | 53,6% |
| ugodowość (zdolność do kompromisu) | 42,1% | 55,4% | 64,3% |
| samodzielność | 52,6% | 61,5% | 53,6% |
| komunikatywność | 78,9% | 87,7% | 78,6% |
| umiejętność pracy w zespole | 71,1% | 78,5% | 71,4% |
| zdolności przywódcze | 31,6% | 52,3% | 71,4% |
| elastyczność | 26,3% | 29,2% | 50,0% |
| otwartość umysłu | 34,2% | 33,8% | 42,9% |
| kreatywność | 92,1% | 84,6% | 53,6% |
| doświadczenie na stanowisku | 84,2% | 76,9% | 78,6% |
| znajomość branży | 47,4% | 61,5% | 54,3% |

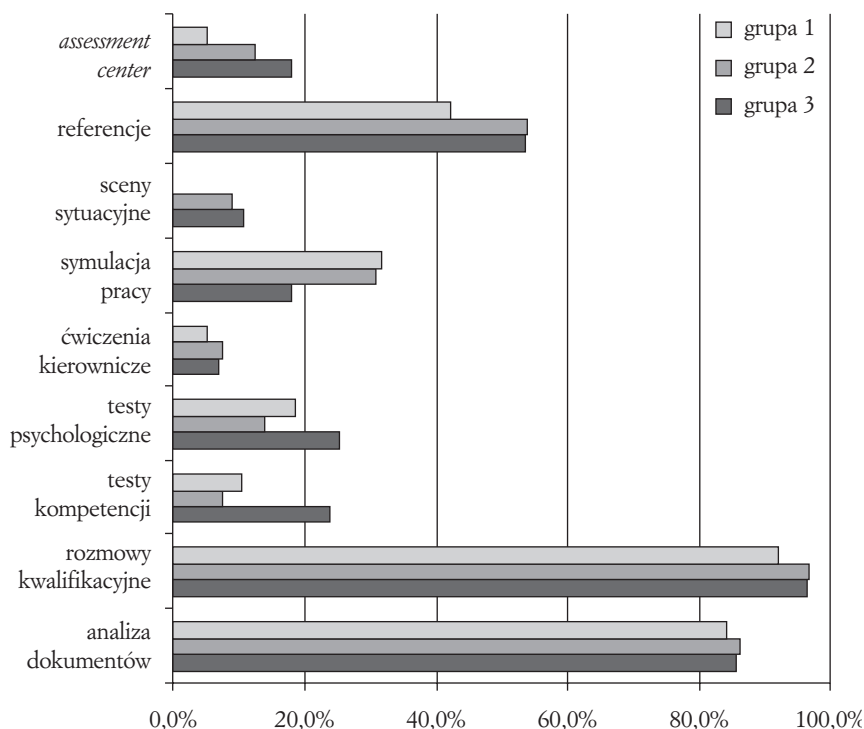
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

owników działu personalnego/działu kadr. W przedsiębiorstwach grupy trzeciej częściej deklarowano jedno- lub dwuetapową procedurę selekcji, a rozmowy z kandydatami najczęściej prowadzili bezpośrednio kierownicy projektów.

Poproszono również o wskazanie narzędzi wykorzystywanych w procesie selekcji pracowników. Wskazania przedstawia wykres 1.

Najczęściej stosowanymi narzędziami we wszystkich grupach badanych przedsiębiorstw były rozmowy kwalifikacyjne i analiza dostarczonych dokumentów, zaś do najrzadziej wykorzystywanych należą gry kierownicze, sceny sytuacyjne i *assessment center*. W grupie przedsiębiorstw, w których wykorzystanie elementów struktur zadaniowych było bardziej powszechne, częściej niż w innych podmiotach stosowano testy kompetencji, testy psychologiczne i *assessment center*. Nieco rzadziej wykorzystywano natomiast metodę polegającą na symulacji pracy. Mniejsze spektrum narzędzi wykorzystywanych w przedsiębiorstwach z pierwszej i drugiej grupy może wynikać z faktu, iż w grupach tych

Wykres 1. Narzędzia wykorzystywane w procesie selekcji pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

był większy udział przedsiębiorstw małych i średnich, w których proces doboru ze względu na ich specyfikę jest uproszczony (wiele z nich to firmy rodzinne itd.).

W grupach przedsiębiorstw o niewielkim i umiarkowanym zaawansowaniu elementów struktur zadaniowych rozmowy i wywiady z kandydatami częściej odbywały się z udziałem psychologa (w przypadku doboru na stanowiska kierownicze) niż w przedsiębiorstwach zakwalifikowanych do grupy trzeciej. W trzeciej grupie badanych przedsiębiorstw częściej korzystano natomiast z usług firm doradztwa personalnego i agencji pracy tymczasowej (odpowiednio: grupa 1. – 7,9%, 2. – 7,7% i 3. – 28,6%).

Wnioski i podsumowanie

Dynamiczne zmiany, jakie dokonują się w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, wpływają na ich funkcjonowanie w sposób dość istotny. Aby przetrwać i rozwijać się w zmiennych i niepewnych warunkach, przedsiębiorstwa zmuszone są do stałego obserwowania otoczenia i dostosowywania się. Horyzont planowania strategicznego staje się

krótszy, plany bardziej elastyczne i wielowariantowe, a zasoby bardziej mobilne. Za zmianami w obszarze strategii podążają zmiany w strukturze organizacyjnej [Chandler, 1962, s. 13.]. Bazując na badaniach T. Burnsa i G.M. Stalkera [1961], bardziej elastyczne i organiczne rozwiązania w większym stopniu umożliwiają realizację zamierzeń strategicznych przedsiębiorstw w warunkach nowej gospodarki. Rozwijają się zatem, zarówno w teorii, jak i w praktyce, nowoczesne, wysoce organiczne struktury zadaniowe. Wykorzystanie tego typu rozwiązań powoduje liczne zmiany w organizacji, w tym w ramach funkcji personalnej.

Przeprowadzone badania pozwoliły na identyfikację zmian w procesie rekrutacji i selekcji pracowników, wynikających z występowania elementów struktur zadaniowych. Pierwsza hipoteza badawcza została podtrzymana w badaniach. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono istnienie związku pomiędzy występowaniem i natężeniem elementów struktur zadaniowych (zespołów zadaniowych, heterarchii itd.) a kształtem procesu doboru pracowników w badanych przedsiębiorstwach. Druga hipoteza na temat zakresu i kierunku tych zmian również znalazła częściowe potwierdzenie w badaniach. W przedsiębiorstwach, w których w większym zakresie stosowano struktury zadaniowe, tj. zespoły zadaniowe występowały częściej, realizowały ważne projekty itd., profil pożądanego pracownika był szerszy o umiejętności pracy w zespole, inteligencję emocjonalną, ugodowość, znajomość metod planowania i organizacji pracy oraz zdolności przywódcze. Proces doboru pracowników był w tej grupie przedsiębiorstw złożony z mniejszej liczby etapów (a więc można również przypuszczać, że odbywał się szybciej) i częściej korzystano przy jego realizacji z usług firm zewnętrznych. Potwierdzenia nie znalazły natomiast części hipotezy drugiej dotyczące częstszego wykorzystywania wewnętrznych źródeł rekrutacji i mniejszej liczby narzędzi stosowanych w procesie selekcji pracowników.

Autor opracowania ma świadomość występowania licznych ograniczeń i słabości przeprowadzonych badań. Należy do nich między innymi niewielka liczebność próby badawczej (131 przedsiębiorstw) i jej nielosowy dobór, co pozwala jedynie na wskazanie pewnych tendencji, nie zaś rozszerzenie wniosków na całą populację przedsiębiorstw w Polsce. Kolejna słabość wynika z ankietowego charakteru badań, w których istnieje niebezpieczeństwo, że respondenci przedstawiali bardziej życzeniowy aniżeli faktyczny obraz badanego fragmentu rzeczywistości, i byli w swoich ocenach subiektywni. Mimo wskazanych ograniczeń i słabości uzyskane wyniki badań zdają się sygnalizować problem zmian w obszarze doboru pracowników (i funkcji personalnej w ogóle, gdyż w pozostałych jej etapach również one występują), wynikających z przeobrażeń w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Poruszony w opracowaniu problem wydaje się istotny, gdyż brak dostosowania pozostałych elementów organizacji, między innymi funkcji personalnej (a w jej ramach proce-

su doboru pracowników), do kształtu struktury organizacyjnej może istotnie obniżyć sprawność tego rozwiązania lub wręcz uniemożliwić jego istnienie i rozwój. A. Toffler [1997, s. 171] prognozował, że do 2000 roku w Stanach Zjednoczonych ok. 65% ludzi zatrudnionych będzie w organizacjach posiadających struktury typu sieciowego. Scenariusz ten nie sprawdził się i prawdopodobnie jeszcze długo to nie nastąpi. Być może jedną z barier upowszechniania się w praktyce zarządzania nowoczesnych, wysoce organicznych struktur organizacyjnych jest właśnie brak kompleksowości zmian, w tym odpowiednich zmian w obszarze doboru pracowników.

Literatura

- Antczak Z. (2005), *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Bajcar B. (2002), *Znaczenie czasu w organizacji: kompetencje temporalne menedżera*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bieniok H., Rokita J. (1984), *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Burns T., Stalker G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London.
- Chandler A.D. (b.d.), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Chrościcki Z. (2001), *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Davidson-Frame J. (2001), *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-PRESS, Warszawa.
- Hopej M. (2004), *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław.
- Hopej M. (2004), *O podobieństwach struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Kerzner H. (2005), *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Helion, Gliwice.
- Kerzner H. (2006), *Project Management. A Systems Approach To Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Leavitt H. J. (2003), *Why Hierarchies Thrive*, „Harvard Business Review”, March.
- Lock D. (2003), *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nonaka I, Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Piotrowicz A. (2004), *Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strategor (1997), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Toffler A. (1974), *Szok przyszłości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Trocki M., Gucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Witkowski S., Łuźniak M. (2003), *Menedżer w organizacji ponadnarodowej – adaptacja kulturowa i zarządzanie zespołami międzykulturowymi*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.

Webber R.A. (1990), *Zasady zarządzania organizacjami*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Janusz Marek Lichtarski – dr, pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Naukowo zajmuje się problematyką nowoczesnych struktur organizacyjnych oraz współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem. Autor ok. 50 publikacji z zakresu tej problematyki. Prowadzi zajęcia z dziedziny podstaw i nowoczesnych koncepcji zarządzania. Dodatkowo kierownik studiów podyplomowych i opiekun koła naukowego.