Janusz Strużyna

Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
2005

Recenzent:
.....

Redakcja techniczna, projekt okładki i skład:
Wojciech Ślufirski
e-mail: wslufirski@wsb.edu.pl

ISBN .....

Wydawca:
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
ul. Cieplaka 1c
41-300 Dąbrowa Górnicza
tel./fax. (32) 262 28 05
e-mail: info@wsb.edu.pl
www.wsb.edu.pl

Druk:
.....

Nakład: ..... egz.

© Copyright by Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

Doskonalenie Kadr Gospodarki

Wydawnictwo sfinansowane w ramach projektu:

**„Przez edukację do nowoczesnych kadr
Studia podyplomowe dla przedsiębiorców"**

realizowanego w ramach Działania 2.3 a Sektorowego Programu Operacyjnego
Rozwój Zasobów Ludzkich

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
POLISH AGENCY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

Spis treści

Wstęp **5**

Rozdział 1. Na szlaku ewolucji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi **13**

1.1. Ku strategicznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi 14
1.1.1. Prosty schemat kroków strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi 18
1.1.2. Współczesne problemy ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi 29
1.1.3. Paradoks normatywu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi 52
1.2. Krok w przód, krok wstecz w ponadnarodowej i wirtualnej przestrzeni normatywu 56
1.3. Rozstaje ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi 67

Literatura do rozdziału 1 80

Rozdział 2. Spacer po trzech praktycznych polach zarządzania zasobami ludzkimi **97**

2.1. Współczesna rekrutacja – najkrótsza droga do własnej firmy 97
2.1.1. Dyskusyjne dopasowanie do stanowisk pracy i niekonieczna asymetria wiedzy 102
2.1.2. Problem ostatecznych wyborów 106
2.2. W drodze na szczyt spokoju i rozsądku oceniania 109
2.2.1. Problemy ze zrozumieniem i odwzorowaniem mentalnym zjawiska oceny 113
2.2.2. Problemy firm, które okresowo oceniają pracowników 117
2.3. Samotnie i nie tak prosto po szczeblach kariery 123
2.3.1. Problem nadmiaru możliwości i samotności w karierze 127
2.3.2. Problemy z wyzwaniem stawianym przez zarządzanie talentami 130
2.4. Praktyczne zapętlenia myśli 133

Literatura do rozdziału 2 135

Rozdział 3. Krok poza normatywne zarządzanie zasobami ludzkimi **143**

3.1. Perspektywa paradoksów i sprzeczności 144
3.2. Perspektywa chaosu 151
3.3. Rozwijanie zasobów ludzkich 156

Literatura do rozdziału 3 158

Zakończenie **161**

Spis rysunków 163

Spis tablic 164

Wstęp

Wiek dwudziesty uważa się za złoty dla zarządzania zasobami ludzkimi (Katz, Walbourne, 2002: s. X). Rozwój badań, wzrost liczby publikacji, stowarzyszeń profesjonalnych, tematycznych konferencji i stanu osobowego odpowiednich departamentów korporacji są bardzo widoczne. Powtarzane w różnych środowiskach słowa są do siebie podobne: ludzie są najcenniejszym zasobem, a specjaliści od zarządzania nim powinni stać się ważnymi partnerami decydentów. Powstają miliony stron opracowań, podejmowane są tysiące tematów badawczych, o czym łatwo się przekonać wykorzystując dowolną przeglądarkę. Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi ma przy tym swoje specyficzne cechy. Po pierwsze, jest wielowątkowy i zróżnicowany, co powoduje, że powstające prace zawierają w sobie miarę powtarzalne treści, ale jednocześnie niosą ze sobą prawie zawsze coś nowego. To „coś" niekoniecznie musi być przy tym oparte na badaniach empirycznych, czasem są to jedynie oryginalne pomysły na to, jak być może lub powinno. Po drugie, niektórzy uważają (Holtom, 1998), że nie rzucają się dzisiaj w oczy globalni guru wiedzy z tego zakresu. Lista współczesnych, autorów uznawanych we wszystkich kręgach, jeśli nawet jest, to nie szeroka. W perspektywie lokalnej odpowiednie sytuacja jest nieco lepsza, a znamienite nazwiska są wymieniane i mają wpływ. Globalne środowisko fachowców i badaczy, wydaje się być jednocześnie rozproszone i zintegrowane wokół nośnej nazwy oraz ogólnej idei zarządzania zasobami ludzkimi. Po trzecie, mimo wysiłków pokoleń badaczy i specjalistów, wiele osób uważa, że praktyka nadal jest daleko do podręcznikowych wskazówek, a przeciętny pracownik jest instrumentem do robienia interesów. Ponad wiekowy dorobek jest ogromny, ale osiągnięcia ciągle są na niewystarczającym poziomie w stosunku do wagi, jaką w procesach zarządzania deklaruje się dla człowieka.

Co najmniej, te trzy specyficzne cechy: wielowątkowość, szczególna sytuacja liderów środowiska i krytykowane w konfrontacji z praktyką osiągnięcia, zmuszają każdego do indywidualnej refleksji nad dorobkiem z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W sytuacji pluralizmu myśli potrzebne jest wypracowanie własnego poglądu na to, czego być zwolennikiem, w jakim kierunku prowadzić badania i co w praktyce starać się zastosować. Poniższe opracowanie ma w tym pomóc i dostarczyć odpowiednich krytycznych argumentów. Można go uznać za próbę inwentaryzacji zasadniczych problemów, które są konsekwencją rozwoju teorii zarządzania zasobami ludzkimi. Tym różni się od innych spotykanych na rynku książek, że konfrontuje, a nie zaleca, stawia wobec wyborów, a nie rekomenduje. Jest to materiał o podstawach zindywidualizowanego działania, a nie o technikach i rzemieślniczym postępowaniu. W kolejnych rozdziałach na fundamencie studiów nad literaturą starano się skonfrontować rozumnie dowiedzione zalecenia praktyczne z wynikami badań nad ich stosowaniem. W efekcie każdy

czytelnik powinien otrzymać materiał do dalszych przemyśleń, a jednocześnie wiele argumentów krytycznych i inspiracji.

Praca adresowania jest przede wszystkim do środowiska badaczy i studentów studiów podyplomowych. Mogą oni na kolejnych stronach odnaleźć wskazówki na temat źródłowego materiału do badań, odrzucić lub przyjąć podane propozycje badawcze, podjąć polemikę z wyprowadzonymi przez autora wnioskami i zarysowanymi kierunkami rozwoju, dopisać kolejne fragmenty do podjętych wątków i tym samym wzmocnić lub osłabić przedstawione racje. Dla studentów studiów doktorskich i podyplomowych praca może stanowić kontrapunkt dla utartych podręcznikowych schematów. Bez zbędnego wysiłku mogą wprowadzić do treści wykładu pytania problemowe, które ożywią spotkanie. Książka może także być wykorzystywana przez ambitnych praktyków, a fragmentami przez zanurzonych w działaniu fachowców i konsultantów. Każdy z praktyków stający wobec natłoku często sprzecznych zaleceń jak działać może znaleźć dalej odpowiedni fragment pracy i uporządkować pozornie niespójne i sprzeczne pierwiastki rzeczywistości, która go otacza i projektów, które mu są prezentowane. Tym samym może lepiej przygotować się do projektowania i wdrożenia udoskonaleń. Pragmatyczni praktycy nie muszą czytać wszystkich rozdziałów, a jedynie te, które łączą się z daną inicjatywą doskonalącą ich firmę. Dzięki lekturze mogą poznać realne granice i teoretyczne możliwości doskonalenia. Będą także lepiej przygotowani do negocjacji z konsultantami. Pytając tych ostatnich o założenia, na których opierają swoje propozycje rynkowe i konfrontując je z odpowiednimi rozdziałami, mogą odkryć poziom profesjonalizmu swoich oferentów. To ostatnie zdanie jednoznacznie również wskazuje, jakiej wiedzy książka może dostarczyć konsultantom. Ich „produkty" nie są doskonałe, mają swoje słabości. Często nawet nie są oryginalnymi odkryciami, ale mają wiekową historię. Realizm ocen własnej oferty poprawia zaufanie klienta. W podniesieniu poziomu tego zaufania ma właśnie pomagać ta lektura.

Przedstawione opracowanie ma przede wszystkim jego odbiorców prowokować do dyskusji nad stanem aktualnym i tworzyć zręby wizji przyszłości. Jednak nie jest to futurystyczne marzenie, ale w miarę uporządkowane wnioskowanie oparte na studiach nad literaturą światową. Ze względu na jej ogrom, dobrze by się stało, gdyby kolejne rozdziały zostały dopisane przez Czytelników, nawet w formie krytycznych recenzji sformułowanych dalej tez. Ocena tego, co jest i wspomniana wizja mogłyby być wówczas pełniejsze.

Ogólny tok postępowania badawczego układał się w trzy kroki. Pierwszym było poszukiwanie normatywu postępowania z zakresu wybranego problemu zarządzania zasobami ludzkimi. Normatyw był formułowany w oparciu o informacje płynące z dwóch źródeł: 1) przekrojowych prezentacji innych badaczy, 2) posiadanej przez autora wiedzy, której chciał dać dowód we wcześniej publikowanych przez siebie opracowaniach. We tych fragmentach rozdziałów nie odnajdzie się, zatem głębokich i szerokich uzasadnień. Chęć ich

stworzenia przekroczyłaby, bowiem setki stron tekstu, a tekst miałby charakter niekończącej się opowieści. Oczywistym może być tutaj zarzut subiektywizmu i arbitralności. Jednak zgodnie z zamiarem autora wszelka argumentacja krytyczna jest korzystna dla wzbogacania wiedzy. Dodatkowo usprawiedliwiając takie uproszczenie źródeł analiz można stwierdzić, że jest ono powszechnie stosowane w pracach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Nie da się przytoczyć wszystkich prac z tej dziedziny. Kolejnym, drugim krokiem na drodze powstawania treści tego opracowania było odnajdywanie problemów, które z normatywem niekoniecznie współgrają oraz przeszukiwanie granic poza normatywem. Tutaj już za każdym razem powoływano się na odpowiednią argumentację zaczerpniętą z tekstów źródłowych. W efekcie konfrontacji normatywu i problemów z nim związanych starano się w trzecim kroku wyprowadzić konkretne propozycje badawcze.

W pracy odwołano się do terminu zarządzanie zasobami ludzkimi, przyjmując przy tym, że odwzorowuje on całą rodzinę koncepcji zajmujących się sprawami pracowników, a generalnie ludzi w organizacji. Pomysł takiego uogólnienia był już wykorzystywany przez innych (Ferris i inni, 2004). Pomysł na szersze wykorzystywanie zasobowego ujęcia staje się widoczny już w połowie ubiegłego stulecia, (Ferris i inni, 2004), zaś w różnej wersji, np. jako funkcja zasobów ludzkich (Bake, 1961) lub administracja zasobów ludzkich (French, 1964) termin ten zostaje włączony dość wcześnie do opisu odrębnych, konkretnych działań menedżerskich i specjalistycznych. W latach osiemdziesiątych, w publikacjach fachowych zwraca się stanowczo uwagę, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest terminem zakorzenionym w słownictwie i strukturach organizacyjnych firm (Ross, 1981). Badania prowadzone w duchu myślenia o zasobach ludzkich mają, zatem swoją historię, a jej efektem jest niekwestionowany dorobek naukowy.

I w tym miejscu wyłania się drugie z założeń, konstruujących sens podjętej pracy. Zapoznając się, choć z częścią, wspomnianego dorobku można wypracować sobie ogólny zarys tego, co dziś składa się na zarządzanie zasobami ludzkimi, jednocześnie, dostępne opracowania są w zasadzie wolne od gwałtowniejszych polemik i sporów pomiędzy poszczególnymi autorami. Wiedza jakby narasta, nakłada się na poprzednią, a czasem ją wypiera, ale stale jest wzbogacana. W efekcie takiego rozwoju mógł powstać pewien rozpowszechniany prototyp, normatyw, który nie tylko pozwala zrozumieć rzeczywistość, porozumiewać się pomiędzy różnymi grupami zainteresowanych, ale również filtruje odbierane informacje i porządkuje je w wybrany sposób. Istnienie takich normatywów jest czymś niezbędnym dla funkcjonowania osób. Normatywne spojrzenie na zjawiska społeczne jest skutecznie stosowane w ekonomii (Begg i inni, 1994: 425). W sferze mediów podejściu normatywnemu przypisuje się możliwość odzwierciedlenia idei, jak media powinny lub oczekuje się, że będą działały MCQuail, 1987), co w efekcie nie tyle oddaje szczegóły działania mediów w praktyce, co prezentuje ich rolę w sensie ogólnym, abstrakcyjnym (McQuail, 1994). Za klasyczną koncepcję

o charakterze normatywnym uznaje się Państwo Platona. Mamy również wyzwanie epistemologii normatywnej, czyli szczególnego rodzaju strategii racjonalnego formułowania i rewidowania hipotez naukowych (Quine, 1997) i towarzyszącą jej dyskusję między innymi na gruncie psychologii (Livingston, 1996), na temat zastosowania normatywnych teorii w prawie, etyce. Nawet w tak wąskim obszarze, jak analiza interesariuszy, można doszukać się adekwatnych zastosowań (Jonker, Foster, 2002: 187). W zarządzaniu można również spotkać zdania, które stwierdzają, że relacje pomiędzy strukturalną charakterystyką pracy w organizacjach, a zmiennymi kontekstowymi będą stabilne (podobne) w różnych społeczeństwach (Hickson i inni, 1974: s.63), co samo w sobie bliskie jest stworzeniu normatywu. Nie bez znaczenia dla podtrzymywania takich poglądów są również procesy globalizacji i kulturowego upodabniania się.

Mimo tego, że trudno jest opisać wszystkie możliwe przejawy zastosowania idei normatywnego myślenia i korzyści płynące z jej zastosowania, to należy podkreślić jeszcze raz jego ważną rolę w poznaniu i praktycznym działaniu. Pozwala ono oznaczyć, z czym mamy do czynienia, co jest ważne oraz czy i jak podtrzymywane być powinno, wymaga wyobraźni pewnego uniwersalnego stanu lub procesu, który pozwala porównać z nim to, co jest (Psarros, 1997: 297). W tym świetle, zasadne wydaje się uznanie, że normatywne podejście pozostawia istotny ślad w myśleniu badaczy i menedżerów, a jego wynikiem jest między innymi identyfikowanie ogólnego porządku i poddawanie się jego uniwersalnemu charakterowi. Skłania do odrywania od konkretów i pozwala rozumieć, jak zachowywać się w nowej rzeczywistości. Jednocześni, nic nie ujmując potrzebie i sensowności takiego postępowania, należy dostrzec, że normatywy nie oddają rodzącej się wewnątrz organizacji i procesów zarządzania dynamiki zmian, a czasami mogą ją wręcz zacierać. Dla jej uchwycenia potrzebne jest wykroczenie poza normatywną konwencję myślenia, a właściwie skonfrontowanie tego, co normatywne z tym, co takie nie jest. Skoncentrowanie uwagi na tym, co poza i normatywne w tej pracy nieco odbiega od innych ujęć, a niektórzy wręcz pomijają znaczenie normatywów (Storey, 1989). Nie czynią tego natomiast inni. Tyson (1995) wskazuje na koncepcje o charakterze normatywnym, deskryptywnym, analitycznym, ale normatyw przedstawia przede wszystkim jako zalecenie. Podobnie Legge (1995), która widzi z kolei cztery podstawowe typy badań: normatywne, deskryptywne, behavioralne, krytyczno-analityczne. Boselie z zespołem autorskim (Boselie i inni, 2001), korzystając z prac DiMaggio i Powell'a (1983) zarysowali natomiast trzy czynnikowy model instytucjonalnych mechanizmów (przymusu, mimetycznego, normatywnego) wpływu na decyzje menedżerskie. Różnica pomiędzy teorią instytucjonalną a zarządzaniem zasobami ludzkimi wydaje się tkwić w tym, że ta ostatnia wyjaśnia różnorodność firm, a pierwsza (teoria instytucjonalna) celuje w homogeniczność i izomorfizm, a tym samym cechuje obniżenie wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na efekty firm. Odmienność prezentowanego dalej w opracowania sensu normatywności

w stosunku do prezentowanych przez wspomnianych autorów tkwi również w dwóch przypisywanych mu poniżej cechach. Po pierwsze normatywność nie jest traktowana, jako jeden z nurtów badawczych, ale jako wynik nakładania się na siebie efektów stosowania różnych podejść. Normatyw rodzi się tutaj, jako skutek dyfuzji wiedzy pomiędzy koncepcjami i utrwalania stanowisk. Przykładowo normatyw strategicznego zarządzania zasobami (na razie odczytywany jedynie bardzo ogólnie) jest odzwierciedlany tak poprzez studia koncepcyjne, wyniki badań deskryptywnych, jak i prespkryptywnych. Wyraża się zaś, w powszechnej stosowalności terminu i wspólnie (przez badaczy, studentów, praktyków) „odczuwanym", a często udowadnianym, jego dużym znaczeniu dla sukcesów firmy. Po drugie, normatywność jest punktem odniesienia dla porównań wyników badań prowadzonych najczęściej zgodnie z innym typem postępowania (deskryptywnych itd.). W konsekwencji na kolejnych stronach starano się raczej zaznaczyć problemy, które ze względu na rozwój wiedzy i zmianę warunków zarządzania, mogą powodować, że niektóre przyzwyczajenia badaczy i praktyków prowadzą do zaskoczenia, nieciągłości myśli, a nawet nielogiczności. Jest to zatem pewnego typu zestawienie spraw niedopowiedzianych lub niezauważanych, które mogą wykraczać poza normatyw postrzegania i rozumowania.

Dla utrzymania spójności stylu prezentacji zastosowano metaforę mapy, której centralną pozycję zajmuje zazwyczaj normatyw, przedstawiany przy pomocy kolejności następstw (procedury, porównania). Resztę przestrzeni mapy stanowią problemy wykraczające poza normatyw. Na mapie studiów nad zagadnieniem zarządzania zasobami ludzkimi zaznaczono na dwa główne szlaki: kompleksowego rozwoju (ewolucji) i szczegółowych praktyk. Ramy mapy określa zasobowe spojrzenie na zarządzanie. Postępowanie wzdłuż dwóch głównych szlaków ma potwierdzić na ile:

- współczesne badania są blisko granic zarządzania zasobami ludzkimi (na ile ta koncepcja daje zdolność do rozwiązywania nowych problemów),
- wizja obszaru (mapy) zarządzanie zasobami ludzkimi daje wyobraźnię przyszłości (na ile rozwój zarządzanie zasobami ludzkimi tworzy wizję przyszłości, pozwala radzić sobie z niespodziankami),
- postępowanie znanymi szlakami (w miarę utrwalonymi w postępowaniu profesjonalistów i podręcznikach) wskazuje punkt docelowy i bez wątpliwości prowadzi do niego.

Pytania stąd wynikające w zasadzie dotyczą zaufania do normatywu. W efekcie odpowiedzi na nie każdy Czytelnik powinien w tej kwestii wypracować sobie własne zdanie (poziom zaufania do teorii). Świadomość ta nie powinna być jednak w żadnym przypadku paraliżująca, a jedynie wspomagać kardynalną potrzebę podejmowania ryzykownych decyzji, eksperymentowania, gdyż teoria zarządzania zasobami ludzkimi tworzy szansę jej wzbogacenia dla każdego.

Studia z dalszych stron są prowadzone jedyni z perspektywy teorii zarządzania, a nie socjologii, czy psychologii, choć przy omawianiu niektórych

fragmentów nie udało się w pełni zachować dyscypliny ograniczającej krąg zainteresowania.

Układ każdego następujących po sobie rozdziałów jest dość prosty:
a) część ukazująca tendencje rozwojowe, specyficzne dla danego tematu,
b) część przedstawiająca obraz tego, co może być uznane za normatyw postępowania współczesnego profesjonalisty (procedura postępowania),
c) część podnosząca sprawy dyskusyjne i lokujące się poza normatywem, a w końcu,
d) wynikające z przeprowadzonej analizy propozycje badawcze, które wymagają dalszego sprawdzania.

Pracę otwiera rozdział i poświęcony ewolucji rodziny koncepcji, które przez współczesnych są łączone z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ewolucja jest oczywiście jednym z możliwych modeli rozwoju. Obok jej przeciwieństwa rewolucji, w literaturze (Baird, Meshoulam, 1988) wymienia się modele: cyklu życia, hierarchiczny, faz (np. ekonomicznego wzrostu), metamorficzny. Każdy z tych modeli może być stosowany do analiz. Każda ze znanych koncepcji miała bowiem swój okres narodzin i świetności (cykl życia), ale tylko niewiele w pełni zostało zapomnianych. Z pewnymi trudnościami, ale nie bez racji da się także poukładać w sposób hierarchiczny wiedzę tworzącą zarządzanie zasobami ludzkimi. Choć obraz ten nie będzie zapewne miał kształtu piramidy, to niektóre koncepcje mogą być traktowane, jako podstawa dla rozwijania innych (np. wiedza o motywacji dla wiedzy o wynagradzaniu). W sposób inspirujący można wyróżnić fazy rozwoju wiedzy prowadzącej do zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładowo, analizując konsekwencje zmian prawnych, kulturowych, technicznych, a generalnie cywilizacyjnych, da się wymieniać kolejno fazę inicjalną, w której zarządzanie podwładnymi miało charakter typowy dla warsztatu produkcyjnego, fazę industrialną, w której administrowanie sprawami zatrudnionych stało się wyodrębnioną sferą aktywności profesjonalistów i tak dalej. W modelu metamorficznym kluczowe jest pytanie o to jak następuje przejście z jednego etapu rozwoju do innego. Na przykład, wzrost znaczenia związków zawodowych wyzwolił potrzebę stworzenia odpowiednich pozycji w strukturach organizacyjnych. Mimo wiedzy o tych możliwościach w pierwszym rozdziale skoncentrowano się na ewolucji, co starano się też tam uzasadnić. Zasadniczym pytaniem jest tutaj: na ile normatyw ewolucji tworzy szansę na przewidywanie przyszłości z zakresie zarządzania problemami ludzi w organizacjach?

Rozdział drugi, składa się ze studiów nad problematyką trzech wybranych zagadnień praktycznych zarządzania zasobami ludzkimi: zapewniania zasobów ludzkich, oceniania i kariery. We wszystkich tych przekrojach poszukiwano odpowiedzi: na ile normatywne zalecenia mogą być traktowane, jako prowadzące do racjonalizacji wyznaczonych przez nie celów?

Ostatni rozdział pracy rozwija nowe spojrzenie na problematykę dotąd podejmowaną w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jest to wyraźny i jednoznaczny ruch poza granicę zarządzania zasobami ludzkimi.

Autor chciałby jeszcze raz podkreślić, że w książce starano się zaprezentować szeroki przegląd literatury i zagadnień przede wszystkim po to, aby pomóc kolejnym autorom, badaczom, studentom w poszukiwaniach, a praktykom dać rzetelne podstawy do uproszczeń. Treść ma bardziej inspirować i stanowić materiał pomocniczy dla studiów badawczych, niż rości sobie prawa budowania teorii lub wyznaczania kierunków rozwoju. W związku z tym więcej w niej znaków zapytania niż odpowiedzi.

Źródła cytowane:

Baird L., Meshoulam I. (1988):Managing to Fits of Strategic Human Resource Management. "Academy of Management Review", vol. 11, nr 1, s. 116-128.

Bakke E.W. (1961): The Human Resource Function. „Management International", vol. 1, marzec, kwiecień.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (1994): Mikroekonomia. PWE, Warszawa.

Boselie P., Paauwe J., Jansen P.G.W. (2001): Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands. "International Journal of Human Resource Management", vol. 7, nr 12, s 1107–1125.

DiMaggio, P.J. Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. "American Sociological Review", vol. 48, s. 147–160.

Ferris G.R., Hall A.T., Royle M.T., Martocchio J.J. (2004): Theoretical Development in the Field of Human Resources Management: Issues and Challenges for the Future. "Organizational Analysis", vol. 12, nr 3, s. 231-254.

French W. (1964): The Personal Management Process: Human Resources Administration. Houghton Mifflin, Boston.

Hickson D., Hinings C. R., McMillan C. J., Schwitter J. P. (1974). The Culture-Free Context of Organisation Structure: A Trinational Comparison. "Sociology", vol. 8, s. 59–80.

Holtom B.C: (1998): Standing on the Shoulders of Giants Is a Matter of Perspective. "Human Resource Management Review", vol. 8, nr 4, s. 403 – 412.

Jonker J., Foster D. (2002): Stakeholder Excellence? Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm. "Corporate Social - Responsibility and Environmental Management", vol. 9, nr. 4.

Katz J. A., Welbourne T. M. (red) (2002): Managing People in Entrepreneurial Organizations: Learning from the Merger of Entrepreneurship and Human Resource Management. Elsevier Science, Amsterdam.

Legge K. (1995): Human Resource Management. Rhetorics and Reslities. Macmillan Business, Nowy Jork.
Livingston K.R. (1996): The Neurocomputational Mind Meets Normative Epistemology. „Philosophical Psychology", vol. 9, nr 1.
McQuail D. (1987): Mass Comunnication theory. An Intorduction. Sege, Londyn (2 wydanie).
McQuail D. (1994): Mass Comunnication Theory. An Intorduction. Sege, Londyn (3 wydanie)
Psarros N. (1997): Critical Rationalism in the Test Tube? Lecture Given at the ''International Summer School on the Philosophy of Chemistry and Biochemistry'', Bradford & Ilkley Community College, 11. – 14. July 1994. "Journal for General Philosophy of Science", vol. 28, nr 2.
Quine W.V.O. (1997): Na tropach prawdy. Spacja, Warszawa.
Ross J.D. (1981): A Definition of Human Resources Management. „Personnel Journal", nr. 60, s. 781.
Storey J. (1989): New Perspectives on Human Resource Management. Routlage, Londyn
Tyson S. (1995): Human Resource Strategy. Pitman, Londyn

Rozdział 1

Na szlaku ewolucji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Odkrywanie, porządkowanie i prezentowanie historii rozwoju myśli naukowej i praktyki ma nie tylko walor poznawczy. Znając charakterystykę poszczególnych faz można określić dystans pomiędzy stanem aktualnym i przeszłością lub pożądaną przyszłością. Refleksja nad tym, co było umożliwia wyznaczenie planowanych działań. Jednocześnie przyjęte konwencje opisu historii, stanu bieżącego, a także projektowania przyszłości, ograniczają. Dlatego też potrzebne jest nie tylko identyfikowanie odległości na linii historii, ale również refleksja nad sposobem porządkowania zdarzeń.

Podchodząc z takiej pozycji do analizy dorobku zarządzania zasobami ludzkimi można dostrzec, że w literaturze przedmiotu, powtarzane są pewne podobne sposoby prezentacji historii. Wspólną ich cechą wydaje się, traktowanie rozwoju wiedzy powiązanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jako procesu o charakterze ewolucji. Ewolucja jest oczywiście jednym z możliwych modeli rozwoju. Obok jej przeciwieństwa rewolucji, w literaturze (Baird, Meshoulam 1988) wymienia się modele: cyklu życia, hierarchiczny, faz (np. ekonomicznego wzrostu), metamorficzny. Wszystkie je można zastosować do opisu zmian w dziedzinach wiedzy, która współcześnie kojarzona jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jednak tylko model ewolucji uwypukla w swej nazwie szczególną cechę tego rozwoju – powolne zastępowanie wcześniejszych rozwiązań przez kolejne. Rozwój tematycznych praktyk i wiedzy jest raczej spokojną, ukierunkowaną odpowiedzią na rozpoznawane potrzeby cywilizacyjne i biznesowe, jest dążeniem do utrzymania dynamicznej równowagi pomiędzy składnikami, tworzącymi organizację i jej otoczeniem. Z czasem do zbioru istniejącego dochodziły nowe problemy personalne związane z powstawaniem nowych form pracy (Pocztowski, 1998). Ewolucja w tym ujęciu staje ogólną koncepcją prezentacji procesu samoorganizującego się doboru obiektów; staje się sposobem przedstawiania coraz bardziej złożonego charakteru relacji pomiędzy interesującymi obiektami (wewnętrznymi i zewnętrznymi). Tak widziana, powoduje, że cały dorobek, który składa się na współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi (efekt rozwoju wiedzy i praktyki) staje się użyteczną platformą (Laszlo, 2004):

a) podtrzymującą inicjatywy rozwojowe – więź, tożsamość z poprzednimi okresami nadaje sens kolejnym działaniom i lokuje je w pewnej wiązce idei
b) jednoczącą ludzi ze zorganizowanymi wspólnotami – opozycja jednostka – całość staje się problemem do rozwiązania, a nie przyczyną rozpadu,
c) pomagającą w łączeniu świadomości ewolucji z działaniami na jej rzecz – odkrywana wiedza o prawidłowościach zmian pomaga w ich osłabianiu lub wzmacnianiu; staje się źródłem własnej identyfikacji i zrozumienia.

Mówiąc ogólniej, przyjmuje się, że koncepcje prowadzące do zarządzania zasobami ludzkimi są uświadamiane, nazywane i układane w pewną logicznie rozwijaną sekwencję (ewolucję) i w efekcie świadomość ta pozwala odkrywać prawidłowości zmian oraz je opisywać w postaci zaleceń praktycznych. Zalety odkrywania ewolucji są zatem oczywiste. Jednocześnie można wskazać na istotny jej mankament. Ugruntowane poglądy na ewolucję skłaniają do podobnego widzenia logiki zmian i zgodnie z nią wyznaczają kierunki działań, tak jak zwykle dzieje się to przy modelowych uproszczeniach (Boeker, 1989) (Eisenhart, Schoonhovern, 1990). Uznanie ewolucji za obowiązujący sposób myślenia może zniechęcać do eksperymentów, a tych w badaniach nad zarządzaniem nie powinno się zaś odrzucać (Greenberg, Tomlinson, 2004). Dlatego też, choć normatyw ewolucji w literaturze wydaje się widoczny, a w praktyce jest przydatny, potrzebna jest stała refleksja nad jego trafnością i przydatnością. Poniżej zostanie zaprezentowane kilka wątków problemowych, których rozważenie może pomóc w sprawnym wykorzystaniu i przekraczaniu normatywu ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi.

1.1. Ku strategicznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi

Zarys ewolucji rozwoju koncepcji, które w efekcie doprowadziły do zarządzania zasobami ludzkimi można odnaleźć w wielu pracach starszych i nowszych (Cascio, 1989) (Mathis, Jackson, 1994: 7). (Holbeche 1999, s. 5), (Lundy, 1994). W pierwszych pracach, ilustrujących zmiany, dyskutowano w różnicę pomiędzy filozofią stosunków międzyludzkimi, a zarządzaniem zasobami ludzkimi. W istocie stosunków międzyludzkich upatrywano środka do podniesienia satysfakcji pracowników. W zarządzaniu zaś, widziano bardziej złożone, wzajemne relacje, pomiędzy środkami a efektami końcowymi, które to łącznie prowadzą do satysfakcji (Megginson, Sanford, 1969: 57). Rozwój wiedzy i praktyki skłonił zatem do wyłonienia się bardziej kompleksowego spojrzenia na zorganizowane całości, równoprawności interesów i uwypuklenia wagi satysfakcji na równi z efektem ekonomicznym. Wyczerpującą charakterystykę zmian, zaprezentowaną w konwencji porównania tradycyjnego systemu, stosunków międzyludzkich i systemu zarządzania zasobami ludzkimi można odnaleźć w pracy Peterson'a i Tracy'ego, tłumaczonej na język polski przez zespół Listwana. Nieco inne ujęcie tychże zmian prezentują z kolei Chruden i Sherman, docierając w swej prezentacji ewolucji do fazy, w której

w składzie zarządu znajduje swoje miejsce odpowiedni wiceprezes. Niektórzy z kolei początek wiedzy prowadzącej do zarządzania zasobami ludzkimi lokują w odmienności spojrzenia na istotę konfliktu klas. W początkowej fazie efektem tego konfliktu była konieczność wyodrębnienia praktyk, które złożyły się na relacje przemysłowe. Rozwój współczesnych zasad gospodarowania i państwa demokratycznego cywilizacji europejsko-amerykańskiej, sprawił jednak, że kategoria konfliktu nie mogła nadal być traktowana jako osnowa dla kształtowania praktyki i wyjaśnia. Potrzebne stała się zmiana perspektywy, z konfrontacyjnej na partnerską i współpracy. Nie oznacza to przy tym zaniku problematyki konfliktu we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, a jedynie osłabienie jego sprawczej roli (Strauss, 2001). Interesujące są takze bezpośrednie porównania kolejnych etapów rozwoju: na przykład zarządzania zasobami ludzkimi z zarządzaniem personelem (Rybak, 2002), (Szambelańczyk, 1995: 25), (Armstrong, 2000: 26).

Opierając się na różnych opracowaniach, poniżej, podjęto próbę prezentacji (tablica 1) jednego z możliwych ujęć ewolucji zmian prowadzących do zarządzania zasobami ludzkimi. Do znanych zestawień dodano przekrój ponadnarodowego strategicznego zzl, który po latach dziewięćdziesiątych, wydaje się, ważnym etapem rozwoju zarządzania omawianego typu. Ponadnarodowe oznacza w tym przypaliła d dku typy zarządzania międzynarodowego, wielonarodowego, globalnego i tym podobne, których cechą jest operowanie w szczególnych warunkach przekraczania granic. Pełniejsze uzasadnienie tej modyfikacji nie wydaje się wymagać szczelnego uzasadnienia, choć w jednym z kolejnych rozdziałów można je także znaleźć. Celem tej prezentacji nie jest jednak poszukiwanie oryginalności, a raczej wyłożenie założeń dla dalej prowadzonej analizy nad ewolucyjnym normatywem rozwoju tematycznej dziedziny zainteresowań. Przedstawiona linia rozwoju, która nie wydaje się kolidować z powołowanymi wcześniej pracami, a także z nieco odmiennym porządkiem: od personelu do zasobów, od krajowej firmy do globalnej, od administrowania do e-HRM (Claus, 2001), ma prowadzić do zastanowienia się nad problemami.

1) ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi i jego międzynarodowym rozwinięciem (w warstwie koncepcyjnej i deskryptywnej, do której można wykorzystać normatyw ewolucji,
2) niejednoznacznej wizji następnego etapu rozwoju (w warstwie preskryptywnej wykorzystania normatywu).

Na dziś strategiczne zarządzanie zasobami ludzkmi w swoim ponadnarodowym rozwinięciu jest punktem odniesienia dla tworzenia koncepcji i opisu istniejących praktyk. Jednak, co dalej zostanie szerzej uargumentowane, wydaje się, że należy bardzo ostrożnie w praktyce i w badaniach operować tymi koncepcjami. Szczególnie, jeśli na ich podstawie ma się zamiar budować przyszłość i przewagę konkurencyjną.

Tablica 1. Porównanie dominujących koncepcji zarządzania problemami pracowników

WYMIAR	ADMINISTROWANIE PERSONALEM	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	PONADNARODOWE (STRATEGICZNE) ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
1. UMOWA WIĄŻĄCA STRONY	Precyzyjne ustalenia pisemnej umowy	Kontrakt psychologiczny i formalny	Kontrakt psychologiczny, społeczny i formalny	Pozostająca pod wpływem dominującej kultury i obowiązującego prawa
2. REGUŁY WSPÓŁPRACY	Formalnie ustalane, sztywne reguły wzajemności	Spojrzenie sytuacyjne zorientowane na działania, niechęć do reguły	„elastyczność" reguł regulujących bieżącą działalność i dążenie do usztywnienia reguł związanych z kluczowymi wartościami	Dostosowanie do potrzeb i wymogów legislacyjnych w danym kraju i rozwiązań w innych jednostkach organizacyjnych firmy
3. PODSTAWOWE WYTYCZNE DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH PRZEZ KIEROWNICTWO W ZAKRSIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	Bezpieczeństwo	Doskonałość	Integracja	Implementacja ponadnarodowej strategii firmy
4. WYZNACZNIKI ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW	Normy / obyczaj i praktyka	Cele/ funkcje	Wartość / misja Tożsamość	Strategia ponadnarodowa/lokalna Kultura wewnętrzna i zewnętrzna
5. ZADANIA KIEROWNICTWA W STOSUNKU DO PRACOWNIKÓW	Monitorowanie, nadzorowanie, dyscyplinowanie	Dobieranie, kształtowanie, motywowanie	Tworzenie społeczności kreującej strategię firmy	Potrzeba większej kontroli przez firmę matkę Zróżnicowanie Kluczowa rola top menedżerów w określaniu zasobów
6. NATURA STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH	Różnorodna: od dominacji wymiany do rodzinnych	Partnerstwo, zróżnicowanie hierarchiczne lub/i w odniesieniu do efektów	Koncentrowanie uwagi na długookresowych osiągnięciach	Typowa dla nomadów i społecznych podziałów na centrum oraz ośrodki zamiejscowe
7. KONFLIKT	Zinstucjonalizowany niechciany	Rozwiązywany	Twórczy, łagodzony	Wkalkulowany, łagodzony, zażegnywany w skali ponadnarodowej. Lokalnie twórczy.
8. GŁÓWNE RELACJE	Pracownicy – kierownictwo	Klient pracownicy	Wielość grup interesów – firma, klienci, dystrybutorzy, dostawcy. Interesariusze, Decentralizacja uprawnień do kształtowania relacji z klientami i dostawcami	Kulturowe odrębności, polityczne wzmocnienia, wielorakość grup interesów, decentralizacja uprawnień do kształtowania relacji

Tablica 1. Porównanie dominujących koncepcji zarządzania problemami pracowników

9. INICJATYWY	Cząstkowe	W szerszym zakresie zespalane	• „obrońca" – działa w wąskiej i raczej stabilnej domenie rynku – produkty • „poszukiwacz" – stale szuka nowych możliwości stawianych przez rynek, eksperymentuje z różnymi odpowiedziami na trendy • „analityk" – porusza się w 2 domenach :stabilnej (działa rutynowo i wydajnie) i zmiennej (działa w sposób innowacyjny)	• W zależności od potrzeb danej firmy matki/córki w danym kraju • Budowanie lokalnej przewagi konkurencyjnej, która nie zawsze może zostać odtworzona w innym środowisku • Globalny innowator • Zintegrowany gracz • Lokalny innowator
10. MIEJSCE LUDZI W PLANIE FIRMY	Marginalne	Zintegrowane	Kluczowe	• Kluczowe lub nie w zależności od zasad panujących w otoczeniu • Próby przeniesienia kluczowego znaczenia z firmy matki na firmy córki
NIESPEŁNIONE OCZEKIWANIA	Ludzie przestrzegający prawo	Stworzenie systemu	Rozwój poprzez ludzi	Rozwój poprzez kulturową integrację
ZWIĄZEK Z SUKCESEM FIRMY	Istotne ograniczenie decyzji właścicielskich (koszt)	Cenny zasób (wydajność, efektywność, zwrot nakładów, mierniki stanu zasobów)	Inwestycja przekładająca się na wartość (wskaźniki zzl wskaźnikami o strategicznym znaczeniu)	Dopasowanie kulturowe, jako warunek przetrwania i rozprzestrzeniania firmy

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: Taylor S. (2000): Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. W: O. Lundy, A. Cowling: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 72; Lundy O. (1994): From Personnel Managemnt to Strategic Human Resource Management. "The International Journal of Human Resource Management", vol. 5, nr. 3, s. 687 -720; Cascio W.F. (1989): Managing Human Resources. McGraw Hill International Editions, Nowy Jork, s. 38; Mathis R. L., Jackson J.H. (1994): Human Resource Management. West Publishing Corporation, Nowy Jork, s. 7; Holbeche L.(1999): Aligning Human Resources and Business Strategy. Butterworth Heinemann, Oxford, s. 5; Strauss G. (2001): HRM in the USA: Correcting Some British Impressions. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12, nr. 6, s. 873–897. Begin J.P.: (1992): Comaparative Human Resource Management (HRM): A Systems Perspective. "The International Journal of Human Resource Management", vol.3, nr 3. s. 379-408; Tamkin, P., Barber, L., Dench, S. (1998) From admin to strategy: the changing face of the HR function, "Managerial Auditing Journal", vol. 13, nr 2, s. 139 – 141; Edstrom A., Lorange P. (1984): Matching Strategy and Human Resource in Multinational Corporations. "Journal of International Business Studies" fall, s. 125- 137. Juchnowicz M. (red.), (2000): Strategia personalna firmy. Difin. Warszawa.

1.1.1. PROSTY SCHEMAT KROKÓW STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Początkiem myślenia o strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi wydaje się konieczność przeanalizowania zasobowego spojrzenia na zarządzanie. Już bowiem od końca lat pięćdziesiątych perspektywa zasobów na trwałe została włączona do strategicznego zarządzania. Firma została wówczas przedstawiona jako kolekcja produktywnych zasobów, wiązka potencjalnych usług (Penrose, 1959: 24,25), w tym także zasobów ludzkich. Przy tym ważne jest to, że zasoby te muszą być widziane w powiązaniu z funkcjami lub działaniami. Nie wnikając specjalnie w dyskusję o dynamicznym, czy też statycznym (potencjalnym) charakterze zasobów (Kamoche, 1996) można stwierdzić, że po latach badań, w miarę powszechne jest przekonanie, że zasoby strategiczne powinny być rzadkie, wartościowe, kosztowne dla tego, kto chce je imitować lub zastępować oraz stanowić podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej, a w końcu dostarczać korzyści ich posiadaczom (Barney, 1991). Wszystkie te atrybuty posiadają ludzie. Teoretycy zajmujący się zasobami organizacji uważają, że zasoby ludzkie mogą dawać trwałą przewagę konkurencyjną, ponieważ ukryta w nich niewypowedziana wiedza i społeczna zawiłość są trudne do podrobienia (Coff, 1997: 374). Jednocześnie twierdzi się, że zasoby stają się strategiczne wówczas, gdy mogą być swobodnie transformowane z jednego zastosowania w inne (Lorange, 1996). I w tym miejscu wyłania się wyraźnie specyfika zasobów ludzkich, ukryta w paradoksie elastyczności zasobów ludzkich: zasoby ludzkie organizacji są jednocześnie bardzo trudne i bardzo łatwe do zmian (sztywne i elastyczne jednocześnie). Mechaniczna transformacja, w tym przypadku, nie jest możliwa. Potrzebne są subtelniejsze sposoby działania. Wszystko to sprawia, że zasoby ludzkie i zrządzanie nimi w sposób prosty łączą się ze strategicznym zarządzaniem firmą. Mimo tej oczywistości, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi zostaje szerzej rozpracowane dopiero na początku lat osiemdziesiątych (Davanna i inni, 1981). Przedstawiono wówczas:

- dość klarowny podział funkcji w zakresie zasobów ludzkich pomiędzy trzema poziomami zarządzania (strategicznym, menedżerskim, operacyjnym),
- ideę audytu w zarządzania zasobami ludzkimi oraz konsekwencji jego wyników dla działań specjalistów i menedżerów,
- znaczenie kontekstu otoczenia,
- niestabilność zjawiska wyłaniającej się struktury i jego konsekwencje dla zarządzania zasobami ludzkimi

Czytelny podział oraz jasne rozdzielenie organizacji od jej otoczenia wyraźnie wskazują na to, co jest strategicznym zarządzaniem, a co zarządzaniem innego typu. Cybrnetyczny proces przekształcania (poprzez zachowania ludzi) wejściowych zdolności i umiejętności w wyjścia (satysfakcję i osiągnięcia) (Jackson, Schuler, 1995), zostaje ulokowany w otoczeniu, zaś struktura jest narzędziem adaptacji do niego. Takie rozwiązanie, wydaje się

typowe dla tamtej fazy rozwoju teorii zarządzania, w której strukturalny i systemowy aspekt [por. Regin, 1992: 401] organizacji przede wszystkim był podejmowany.

Patrząc przekrojowo na ewolucję prowadzącą do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi może dostrzec, że u podstaw rozwoju tej koncepcji znajduje się wiele różnych, dzisiaj już dobrze omówionych w piśmiennictwie, przyczyn. Niektóre z nich prezentuje tablica 2.

Generalnie można przyjąć, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi było odpowiedzią na rozwój teorii zarządzania (Lundy, Cowling 1996) i w pewnej części spowodowało, iż obok dotychczasowego podejścia, traktującego personel jako źródło kosztów, pojawiły się ujęcia nakazujące traktowanie go jako składnika zasobów, który posiada określoną – choć zazwyczaj trudno wymierną – wartość strategiczną dla firmy (Lipka, 2000: 16) oraz który charakteryzuje się większą samoświadomością i mobilnością niż w poprzednich latach.

I choć niektórzy traktują synonimicznie zarządzanie zasobami ludzkimi i jego strategiczne rozwinięcie (Mabey i inni 1998), wydaje się, że różnice są na tyle istotne. Zarządzanie to obejmuje te decyzje, które mają podstawowe i dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w przedsiębiorstwie, a także te, które wpływają na wzajemne relacje między kierownictwem i personelem (Armstrong, 1996: 96). Tworząc wartość strategiczną, to znaczy taką, która zapewnia firmie trwałą unikalność, a przez to długotrwałą przewagę konkurencyjną.(Obłój 1998: 219), strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi daje możliwość kreowania unikalnej i trudnej do naśladowania wiedzy oraz tworzy warunki dla jej efektywnego wykorzystania (Pocztowski 1999: s. 270) w firmie strategicznie zarządzanej. Tłumaczy ono działania, które dopasowują się do dynamicznej wizji zasobów (LeBerre, 1995). W konsekwencji srategia personalna, jako efekt strategicznego planowania, czy też zarządzania, staje się jednym z istotnych środków dla uzyskania stałej przewagi konkurencyjnej (Schuler, MacMillan, 1984); (Wright i inni, 1994).

Tablica 2.
Wybrane przyczyny rozwoju strategicznej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi

UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	ZMIANY UWARUNKOWAŃ	REZULTAT
Konkurencja międzynarodowa	Nasilenie	Nasilenie międzynarodowej konkurencji sprawia, iż warunkiem koniecznym dla utrzymania się na rynku jest wzrost przewagi konkurencyjnej. Poszukuje się nowych sposobów pobudzania pracowników do pełniejszego zaangażowania, gdyż takie sposoby jak racjonalizacja pracy, racjonalizacja struktur, wzrost bezpośredniej wydajności na stanowisku roboczym, przestają być podstawowymi czynnikami sukcesu.
Wielkość i złożoność organizacji	Wzrost	Duże, nowoczesne organizacje przekraczają granice lokalne, a ich wielkość i złożoność przysparza wiele trudności w ich sprawnym zarządzaniu. Tradycyjny sposób rozkazywania i kontroli musi być zastąpiony koncentracją zasobów na najważniejszych (strategicznych) kwestiach.
Łączenie się organizacji	Wzrost w latach 90/ stabilizacja procesu obecnie	Fala przejęć i połączeń spowodowała zachwianie poczucia tożsamości i stabilności kulturowej. Pojawiły się nowe problemy tworzenia zespołów i społeczności organizacyjnych
Interwencja państwa w politykę personalną	Wahania	Z jednej strony zauważalne jest nasilenie interwencji państwa w politykę personalną przedsiębiorstw (np. ustawy chroniące zatrudnienie), co zmusza przedsiębiorstwa do szczególnej rozwagi. Z drugiej pojawiają się nowe formy zatrudnienia, które „wymykają" się spod dotychczasowych uregulowań

Tablica 2.
Wybrane przyczyny rozwoju strategicznej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi

Poziom wykształcenia	Wzrost	Wyższy poziom wykształcenia siły roboczej, wyższe aspiracje społeczne wymuszają zmianę narzędzi motywacji na bardziej wyrafinowane.
Nowe formy organizacji pracy i koncentrowa-nie działań na wynikach	Radykalny wzrost od lat 90	Tradycyjne relacje pracownik – pracodawca zostają zastępowane nowymi formami organizacji pracy. Klasyczne role i funkcje zarządzania zasobami ludzkimi nie są dopasowane do tej zmiany, a zatem koniecznym staje się przyjęcie nowej perspektywy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, umożliwiającej wypracowanie nowego zestawu bodźców i dostosowanie go do zmienionych warunków
Problemy z zagrożeniem terrorystycznym	Wzrost	Rozwój firm w krajach arabskich utrudniony.Trudności w przewidywaniu przyszłości. Dążenie do ekspansji globalnej firm przy jednoczesnej konieczności ubezpieczania pracowników od szczególnych niebezpieczeństw.Konieczność myślenia o harmonijnym rozwoju cywilizacyjnym, a nie o szaleńczym wyścigu konkurencyjnym.

Źródło: Opracowanie własne, przy wykorzystaniu Kostera M. (1993): Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. „Przegląd Organizacji" 1993, nr 1.

Przyjmując, że strategiczne zarządzanie firmą wyłoniło się, jako swoista filozofia organizacji, metateoria, która z jednej strony tłumaczy jej rzeczywistość, z drugiej zaś – pokazuje drogi i główne sposoby postępowania (Wawrzyniak, 1989: 33), to również i taką rolę można przypisać strategicznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi. Może ono być traktowane jako składnik filozofii zarządzania firmą i koncentrować uwagę na liście kluczowych kwestii (Baron, Kreps 1999). Wszystkie przytoczone argumenty jednoznacznie przemawły i nadal przemawiają za potrzebą wprowadzenia do teorii i praktyki firm strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i skłaniają do wypracowania odpowiedniego normatywu postępowanie. Wskazane wydaje się, aby zgodnie z nim odpwoiednie działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi:

- były zintegrowane z ze strategią generalną, ale jednocześnie odwzorowywały strategię w perspektywie wymiarów zasobów ludzkich,
- pomagały w oszacowywaniu strategicznych opcji w kontekście znaczenia potencjału ludzkiego,
- przekładały strategiczne cele na działania, włączając w to zarządzanie zmianą
- umożliwiały ciągłe skanowanie otoczenia dla odróżniania nowych kwestii strategicznego zarządzania (Lundy, 1994: 703).
- dawały szansę na używanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi procedur, metod, narzędzi tego samego rodzaju jak te, które są wykorzystywane przy tworzeniu i wdrażaniu strategii generalnej przedsiębiorstwa (Besseyre des Horts, 1988: 17),
- uzmysławiały decydentom, że wyniki strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi są jednocześnie konsekwencją i warunkami zarządzania strategicznego firmą, a związki pomiędzy strategią i zarządzaniem zasobami ludzkimi są wzajemne i silne (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1988) i nie tylko przyczyniają się do implementacji strategii generalnej, ale kształtuje ją (Lawler 1998: 3).

Działania spełniające powyższe wymagania może odwzorowywać jedynie sekwencyjna procedura planistyczna. Na potrzebę jej wypracowania zwracano już uwagę dość wcześnie (Walter, 1978). W tradycyjnym wydaniu zasadniczą jej część stanowi skanowanie otoczenia zewnętrznego (praca, edukacja, demografia, prawo, ekonomia) i wewnętrznego (zdolności: struktura, systemy, procesy), którego wyniki zostają następnie wykorzystne w procesie tworzenia strategicznego planu. Działania bezpośrednio prowadzące do jego powstania to: wykształcenie odpowiedniej potrzeby w kierownictwie, ustanowienia filozofii, definiowania kluczowych kryteriów efektywności/misji, projektowania działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które wzajemnie powinny się podtrzymywać i dalej, w przypadku stabilnego otoczenia – kontrola i utrzymywanie, a w przypadku dynamicznego otoczenia – zarządzanie zmianą, aż w końcu ocena efektywności (Lundy 1994: 705). Nie bez znaczenia w postępowaniu jest w tym przypadku dążenie do równowagi popytu i podaży (Howes, Foley, 1991). Sekwencja prac może mieć charakter liniowy, a niektóre z działań planistycznych są realizowane równolegle Truss i Gratton (1994: 680). Ten sposób prezentacji konpcejci strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi ma charakter dość ogólny. Jego uszczegółowienie prezentuje rysunek 1, na którym przedstawiono schemat procedury tworzenia strategii w konwencji zdyscyplinowanego formalnego procesu. U podstaw jego konstrukcji i opisu legły następujące zasadnicze założenia, które w zasadzie przyjmowane są powszechnie:

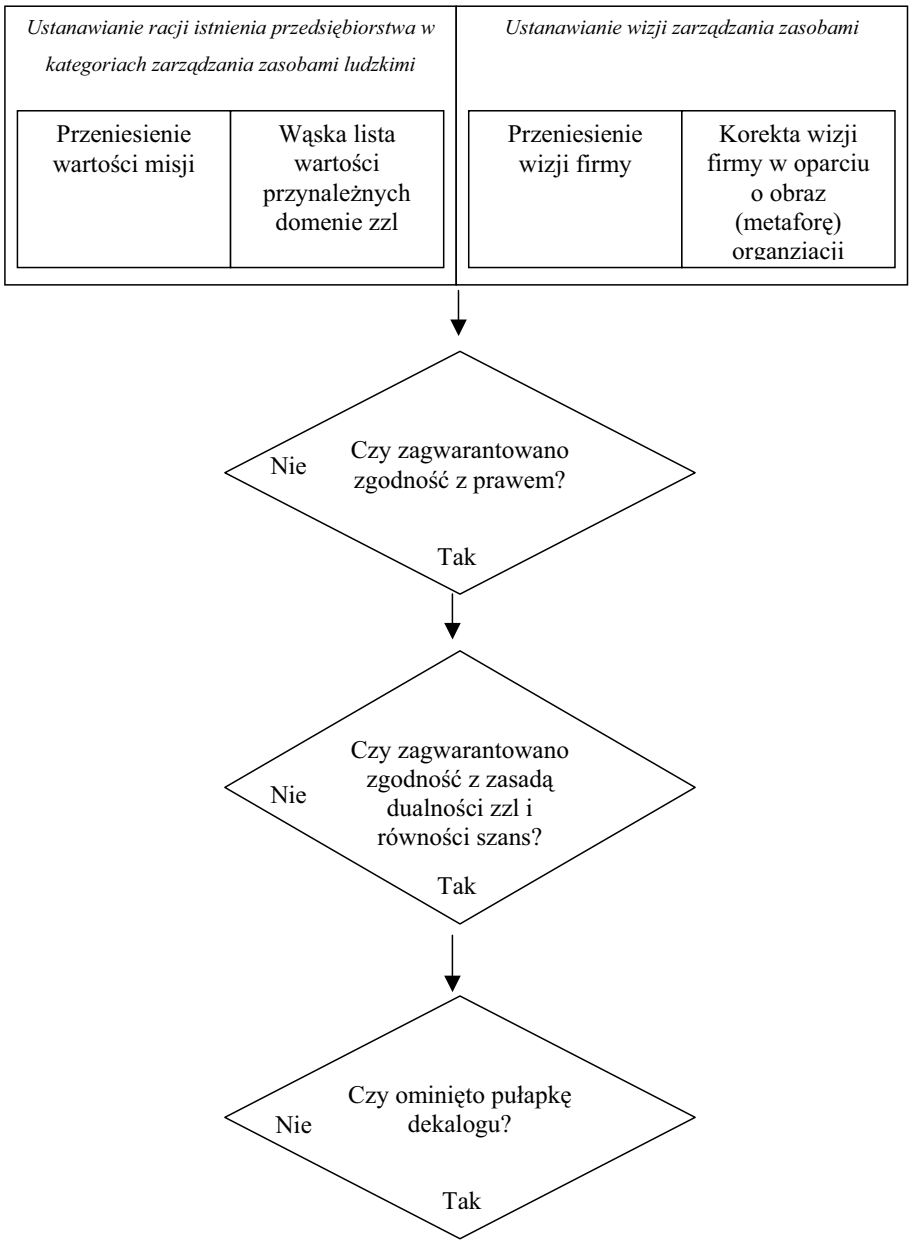
1. strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi można traktować jako te decyzje i działania, które koncentrują zarządzanie pracownikami na wszystkich poziomach biznesu i które są odpowiednie do wdrożenia strategii osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej (Miller, 1987: 352),

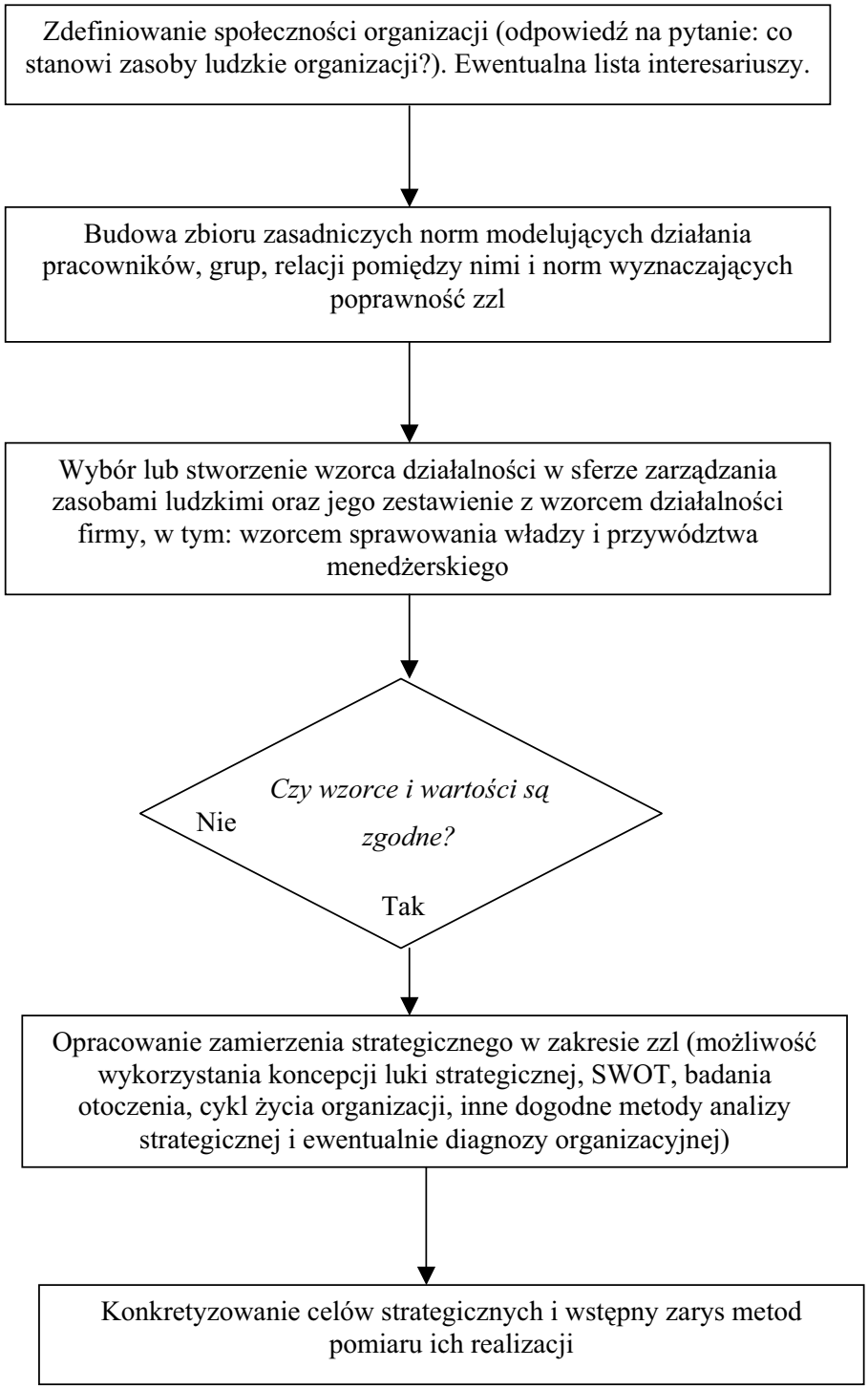
2. za strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi uznaje się te wszystkie działania które dostosowują funkcje zarządzania zasobami ludzkimi do długookresowej strategii organizacji, jaką by ona nie była [Begin J.P. (1992): Comparative human resource management (HRM): a systems perspecyive. *The International Journal of Human Resource Management,* vol 3, s. 7].
3. istnieje silna potrzebę powiązania zmiennych otoczenia z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, a więc ewentualna procedura musi docierać, aż do rozstrzygnięć kształtujących praktyki (Pavel i inni, 1994);
4. wskazane jest dążenie do uwzględniania w procesie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zachowań i potrzeb pracowników (Schuler, 1992), a nie tylko działania na rzecz adaptacji do otoczenia;
5. dzięki propozycji powinno się zbliżyć do osiągnięcia stanu zespolenia takich wymiarów organizacji jak: filozofia, polityki, programy praktyki i procesy, składające się na zarządzanie zasobami ludzkimi (Schuler, 1992).

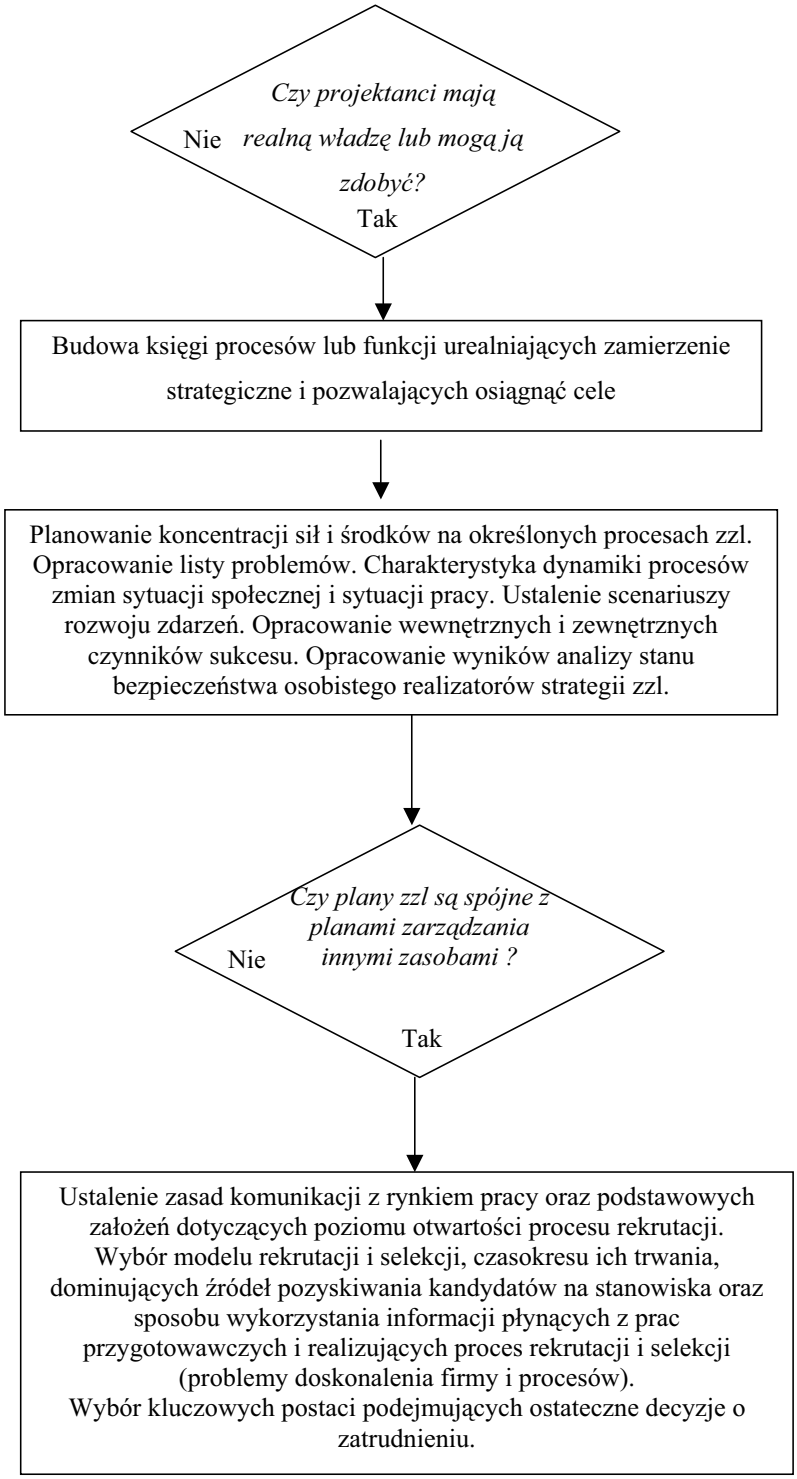
Przyjęto także, że ze względu na poglądy charakter prezentacji, procedura nie zostanie dalej szerzej i dokładniej (blok po bloku) omówiona. Do niedopowiedzeń, na które należy jednak zwrócić Czytelnikowi uwagę, należą między innymi:

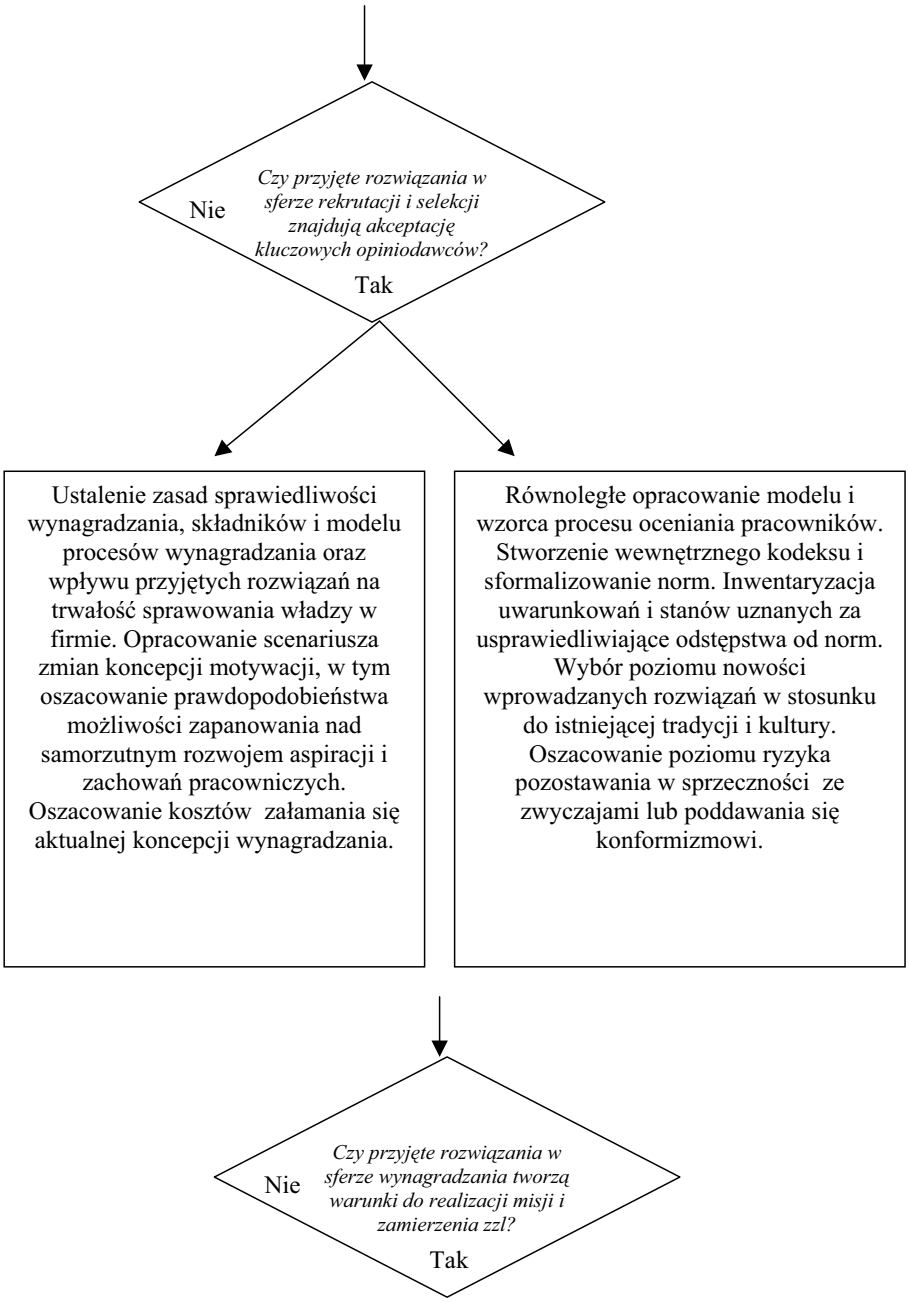
- w procedurze opuszczono etap wykształcania potrzeby strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w świadomości głównych decydentów;
- na rysunku nie ukazano pełnej sieci sprzężeń zwrotnych pomiędzy wszystkimi blokami, a jedynie zaakcentowano niektóre bloki decyzyjne, to znaczy te, które wydają się mieć charakter specyficzny dla zarządzania zasobami ludzkimi,
- nie ukazano też na nim całego zestawu narzędzi, metod, technik analiz strategicznych, gdyż są one dostępne w innych polskich opracowaniach (Lipka, 2000):
- nie podkreślono zachowań pracowników w trakcie przygotowania i wprowadzenia procedury wskazano również
- nie odniesiono się też do możliwości wprowadzania pewnych utartych już kwestii np. „kompetencji", gdyż uznano, że związana z nimi sposób analiz i syntez jest jednym z możliwych podejść stosowanych wewnątrz procedury
- nie podjęto odwzorowania sposobów praktycznej realizacji aktywności strategicznej, a tym bardziej nie zajęto stanowiska sugerowanego przez badaczy w zakresie zastosowania uniwersalnych praktyk [Lundy, Cowling 2000:88),
- nie rozwinięto procedury na poziom strategicznej kontroli, gdyż zaproponowany układ ma charakter poszukiwania wewnętrznego zespolenia w ramach przekrojów: filozofia, polityki, programy praktyki i procesy, składające się na zarządzanie zasobami ludzkimi.

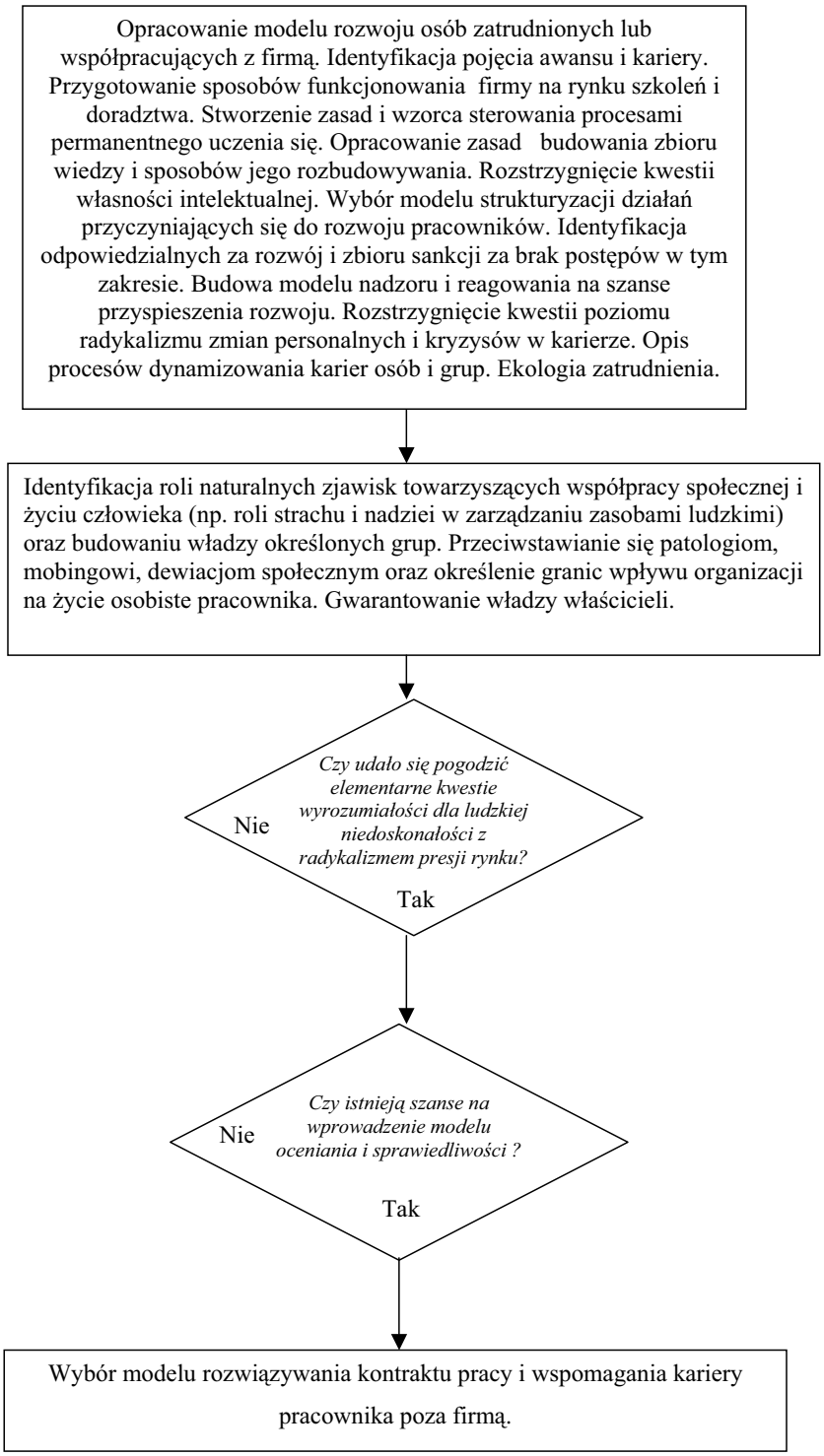
Rysunek 1. Schemat podstawowych etapów procedury tworzenia modelu strategii zarządzania zasobami ludzkimi w konwencji zdyscyplinowanego formalnego procesu




Zdefiniowanie społeczności organizacji (odpowiedź na pytanie: co stanowi zasoby ludzkie organizacji?). Ewentualna lista interesariuszy.
Budowa zbioru zasadniczych norm modelujących działania pracowników, grup, relacji pomiędzy nimi i norm wyznaczających poprawność zzl
Wybór lub stworzenie wzorca działalności w sferze zarządzania zasobami ludzkimi oraz jego zestawienie z wzorcem działalności firmy, w tym: wzorcem sprawowania władzy i przywództwa menedżerskiego
Czy wzorce i wartości są zgodne?
Nie
Tak
Opracowanie zamierzenia strategicznego w zakresie zzl (możliwość wykorzystania koncepcji luki strategicznej, SWOT, badania otoczenia, cykl życia organizacji, inne dogodne metody analizy strategicznej i ewentualnie diagnozy organizacyjnej)
Konkretyzowanie celów strategicznych i wstępny zarys metod pomiaru ich realizacji


Czy projektanci mają realną władzę lub mogą ją zdobyć?
Nie
Tak
Budowa księgi procesów lub funkcji urealniających zamierzenie strategiczne i pozwalających osiągnąć cele
Planowanie koncentracji sił i środków na określonych procesach zzl. Opracowanie listy problemów. Charakterystyka dynamiki procesów zmian sytuacji społecznej i sytuacji pracy. Ustalenie scenariuszy rozwoju zdarzeń. Opracowanie wewnętrznych i zewnętrznych czynników sukcesu. Opracowanie wyników analizy stanu bezpieczeństwa osobistego realizatorów strategii zzl.
Czy plany zzl są spójne z planami zarządzania innymi zasobami ?
Nie
Tak
Ustalenie zasad komunikacji z rynkiem pracy oraz podstawowych założeń dotyczących poziomu otwartości procesu rekrutacji. Wybór modelu rekrutacji i selekcji, czasokresu ich trwania, dominujących źródeł pozyskiwania kandydatów na stanowiska oraz sposobu wykorzystania informacji płynących z prac przygotowawczych i realizujących proces rekrutacji i selekcji (problemy doskonalenia firmy i procesów).
Wybór kluczowych postaci podejmujących ostateczne decyzje o zatrudnieniu.


Czy przyjęte rozwiązania w sferze rekrutacji i selekcji znajdują akceptację kluczowych opiniodawców?
Nie
Tak
Ustalenie zasad sprawiedliwości wynagradzania, składników i modelu procesów wynagradzania oraz wpływu przyjętych rozwiązań na trwałość sprawowania władzy w firmie. Opracowanie scenariusza zmian koncepcji motywacji, w tym oszacowanie prawdopodobieństwa możliwości zapanowania nad samorzutnym rozwojem aspiracji i zachowań pracowniczych. Oszacowanie kosztów załamania się aktualnej koncepcji wynagradzania.
Równoległe opracowanie modelu i wzorca procesu oceniania pracowników. Stworzenie wewnętrznego kodeksu i sformalizowanie norm. Inwentaryzacja uwarunkowań i stanów uznanych za usprawiedliwiające odstępstwa od norm. Wybór poziomu nowości wprowadzanych rozwiązań w stosunku do istniejącej tradycji i kultury. Oszacowanie poziomu ryzyka pozostawania w sprzeczności ze zwyczajami lub poddawania się konformizmowi.
Czy przyjęte rozwiązania w sferze wynagradzania tworzą warunki do realizacji misji i zamierzenia zzl?
Nie
Tak


Opracowanie modelu rozwoju osób zatrudnionych lub współpracujących z firmą. Identyfikacja pojęcia awansu i kariery. Przygotowanie sposobów funkcjonowania firmy na rynku szkoleń i doradztwa. Stworzenie zasad i wzorca sterowania procesami permanentnego uczenia się. Opracowanie zasad budowania zbioru wiedzy i sposobów jego rozbudowywania. Rozstrzygnięcie kwestii własności intelektualnej. Wybór modelu strukturyzacji działań przyczyniających się do rozwoju pracowników. Identyfikacja odpowiedzialnych za rozwój i zbioru sankcji za brak postępów w tym zakresie. Budowa modelu nadzoru i reagowania na szanse przyspieszenia rozwoju. Rozstrzygnięcie kwestii poziomu radykalizmu zmian personalnych i kryzysów w karierze. Opis procesów dynamizowania karier osób i grup. Ekologia zatrudnienia.
Identyfikacja roli naturalnych zjawisk towarzyszących współpracy społecznej i życiu człowieka (np. roli strachu i nadziei w zarządzaniu zasobami ludzkimi) oraz budowaniu władzy określonych grup. Przeciwstawianie się patologiom, mobingowi, dewiacjom społecznym oraz określenie granic wpływu organizacji na życie osobiste pracownika. Gwarantowanie władzy właścicieli.
Czy udało się pogodzić elementarne kwestie wyrozumiałości dla ludzkiej niedoskonałości z radykalizmem presji rynku?
Nie
Tak
Czy istnieją szanse na wprowadzenie modelu oceniania i sprawiedliwości ?
Nie
Tak
Wybór modelu rozwiązywania kontraktu pracy i wspomagania kariery pracownika poza firmą.

Układ i treść powyższej procedury wydaje się nawiązywać do innych propozycji zamieszczonych w literaturze (Shuler, Jackson, 1987), (Pocztowski, 2001: 16). W powiązaniu z wcześniej przytoczonymi argumentami można zatem potraktować ją jako autorskie odwzorowanie logiki normatywnej konwencji postępowania, w którym strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi zmierza do hierarchicznego i wertykalnego zespolenia działań podejmowanych w organizacji oraz powiązania między procesem strategicznym i procesem zarządzania zasobami ludzkimi [Lundy, Cowling, 2000: 88). Mimo swej prostoty i racjonalności taki widziane strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi z latami staje się coraz bardziej skomplikowane i „niejednoznaczne".

1.1.2. WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ZE STRATEGICZNYM ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI

Przez lata wiedza z zakresu teorii i praktyki zarządzania strategicznego i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi rozwinęła się, a doświadczenia z prób wdrażania koncepcji zostały zgromadzone na wielu stronach prac naukowych. W efekcie wyłoniło się wiele spraw nierozwiązanych, dyskusyjnych i powodujących niepewność. Co najmniej wokół kilku istotnych kwestii toczy się, a może wręcz nabiera na sile, dyskusja.

Problem zespolenia strategicznego, adaptacji i zmiennych warunkujących strategię

Dążenie do zespolenia strategicznego wydaje się być jedny z zasadniczych, rozumnych zaleceń skierowanych do praktyków zajmujących się strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Projektowanie i wdrażanie strategii personalnej powinno być zintegrowane, zespolone z wyróżnionymi, jako istotne, uwarunowaniami. Jednak zalecenie to w praktyce jest bardzo trudne do wykonania, gdyż liczba koniecznych zmiennych, które należy brać pod uwagę z kolejnymi badaniami zwiększa się.

W najprostszych rozwiązaniach akcentuje się konieczność adaptacji do zmiennych opisujących podaż i popyt, strategię generalną firmy oraz wewnętrzną spójnośc rozwiązania (Howes, Foley, 1991). Jednak już w połowie lat osiemdziesiątych wskazywano, że należy również brać pod uwagę zmienne, które wynikają z zastosowania formułu zarządzania. Nie wszystkie bowiem działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są strategiczne. Gulden i Ramanujam (1985) zilustrowali tę kwestię, opracowując cztery typy połączeń pomiędzy planowaniem strategicznym i zarządzaniem zasobami ludzkimi. Były nimi modele: administracyjny, jednokierunkowy, dwukierunkowy i zintegrowany. Administrowanie pozostaje niejako poza strategiczną konwencją. Jest to raczej wypełnianie „papierów" towarzyszących prowadzeniu działalności gospodarczej, niż wspomaganie strategicznego zarządzania. Zgodnie

z współczesnymi badaniami możliwa jest nawet separacja działań z zakresu zzl i zarządzania firmą, a szczególnymi intencjonalnymi kierunkami mają być dialog lub holizm, a nawet ukierunkowanie na zasoby ludzkie (Torrington, Hall, 1998: 28).

Rozważając zalecenie zespolenia nie można także pominąć powiązania z konkretną strategiczną sytuacją firmy. Podstawę dla takiego rozumowania stanowiły między innymi w wyniki badań, które wskazywały, że firmy mające inne strategie generalne, wykorzystują inne działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Arthur, 1992). Zatem zespolenie powinno opierać się na dopasowaniu logiki strategii generalnej do persolanej. Idąc tym śladem Schuler i Jackson [Schuler, Jackson, 1987), na przykład, zidentyfikowali trzy typy strategii personalnych: wsparte na innowacjach, jakości i redukcji kosztów i odpowiednio do nich wyznaczyli, wspomagające dany typ zachowania, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Wiele badań podążyło tym obiecującym śladem (Miles, 1984); (Miles, Snow, 1978); (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984); (Schuler, 1988). W poszukiwaniu takiego zespolenia prowadzili także badania inni (Bird, Beechler, 1995); (Baird, Meshoulam, 1988).

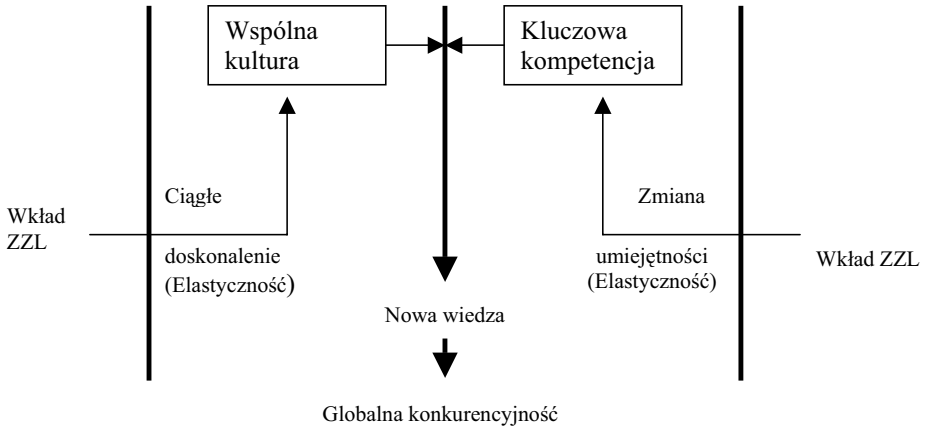
Punktem wyjścia dla poszukiwania zespolenia mogły być także charaktwrystyka pozycji firmy w przestrzeni dwu lub więcej wymiarowej. Na przykład, wymiary 1) wnętrze – zewnętrze; 2) proces – produkcja owocują czterema typami logicznego zespolenia w konwencji:

1. Strategia " zaangażowania " jest jedną z tych, w których firma szuka i rozwija własny ludzki kapitał i ogniskuje się na kontroli efektów;
2. Strategia „zakupów”, polegająca na tym, że firma ogniskuje się na kupowaniu ludzkiego kapitału na rynku i kontroluje procesy;
3. Strategia " osoby swobodnie działającej", która łaczy zewnętrzną orientację na kapitał ludzki z kontrolą efektów;
4. Strategia „paternalistyczna”, w której firma łączy orientację na wychowywanie wewnętrzne ludzkiego kapitału i jego rozwój z kontrolą procesów .

Inny przykład takiego rozumowania zaprezentowali Wright i McMahan (1992), ktorzy podali, aż sześć typów praktycznie spotykanych rozwiązań spajających: behawioralny, cybernetyczny, agencyjny, zasobowy, instytucjonalny, zależności władza /zasoby), które można sprowadzić do wymiarów: sposób podejmowania decyzji instytucji/polityki.

Dla ogarnięcia całej złożoności pojawiających się uwarunkowań zaczęto tez stosować przekrojowe, procesowo-strukturalne ujęcia (Wright, Dunford, Snell, 2001), (Pocztowski, 2003: 38) lub porządkować w logiczne typy wiązki możliwych rozwiązań, na przykład od tradycyjnego typu do innowacyjnego (Dyer, Reeves, 1995: 656). Innym przykładem konwencji tworzenia takich zespolonych wiązek praktyk są propozycje pokazane pniżej. Skomentowano je odstępując nieco od oryginału po to, aby zwrócić uwagę na odrębność problemów związanych z zespalaniem w każdej z wyróżnionych wiązek.

Rysunek 2. Model uczenia się

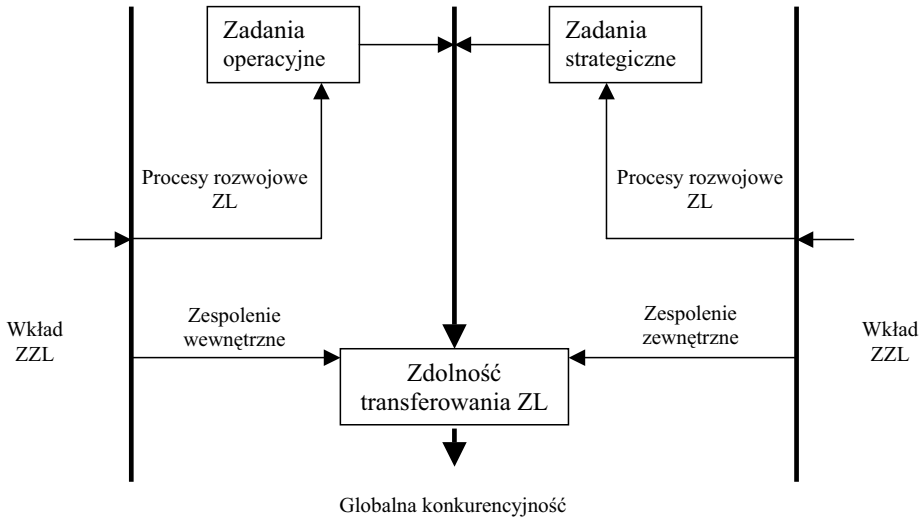


Źródło: Wright P. C., Geroy G. D., MacPhee M. (2000): A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance. "Management Decision", vol. 36, nr 1, s. 38.

W modelu uczenia się, który można traktować jako relatywnie abstrakcyjny, istotne są wspólna kultura i sieć kluczowych kompetencji. Jest wskazane tutaj, aby funkcjonalna synergia wzmacniała zdolności konkurencyjne. Takie wymaganie stoi także przed wprowadzającymi do organizacji zasoby ludzkie. Dla osiągnięcia odpowiedniego poziomu globalnej konkurencyjności potrzebne jest zwracanie uwagi na: dobrze rozwijane kompetencje, organizacyjną kulturę, która wychowuje w duchu stałego doskonalenia oraz zdolność do wychodzenia z przestarzałych linii i wchodzenie w nowe przedsięwzięcia. Wkład zarządzania zasobami ludzkimi tworzy warunki do równoczesnego wykorzystania ciągłości i elastyczności, zmiany i podtrzymywania wykształconych umiejętności.

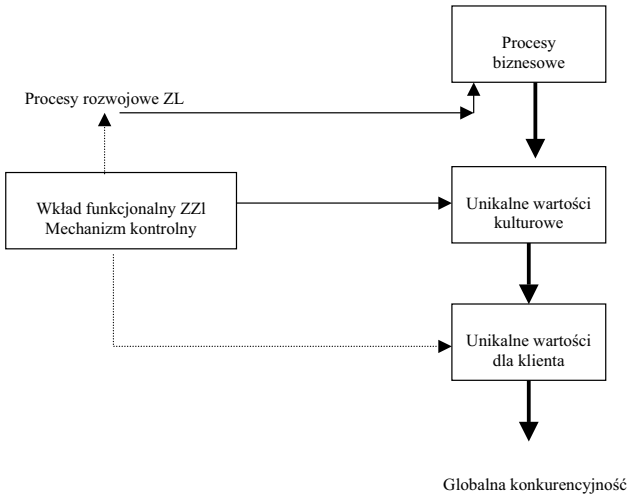
Model zadaniowy najbliższy jest wcześniej opisanej procedurze zarządzania strategicznego. Kluczem do globalnej konkurencji jest tutaj zdolność do łączenia zadań operacyjnych i strategicznych, a dokładniej umiejętność rozwijania zasobów ludzkich w zakresie tych zadań. Mają one pomagać w osiągnięciu zdolności organizacji do transferowalności zasobów ludzkich. Jednak nie do pomyślenia jest ich mechaniczne przesuwanie z miejsca miejsce. Zasoby ludzkie firmy rozwijają się. Zarządzanie niemi musi panować nad tym procesem i dostarczać odpowiedniego zintegrowania wewnętrznej i zewnętrznego. Model ten, aby nie podpaść pod uwagę o idealizacji szczególną rolę przypisuje procesom treningu adaptacyjnego, międzykulturowego i tym podobnym praktykom, które są znane z zarządzania zasobami ludzkimi.

Rysunek 3. Model zadaniowy



Źródło: Wright P. C., Geroy G. D., MacPhee M.(2000): A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance. "Management Decision", nr 1, s. 38.

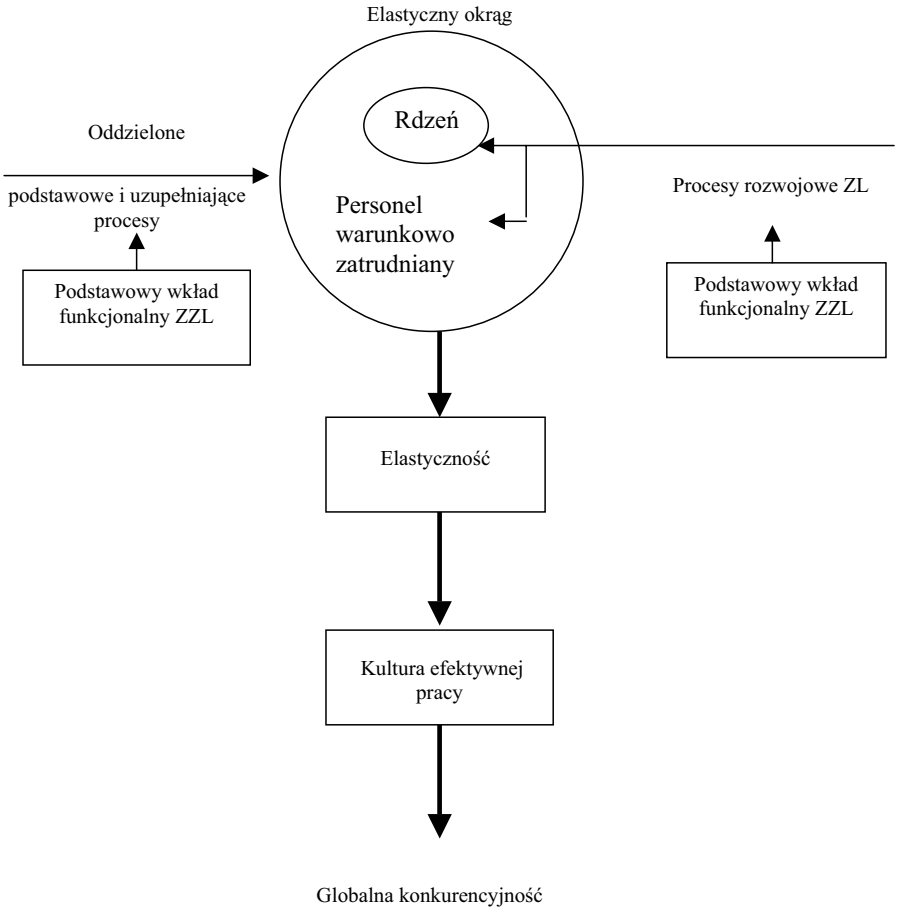
Rysunek 4. Model umiejętności



Źródło: Wright P. C., Geroy G. D., MacPhee M.(2000): A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance. "Management Decision", nr 1, s. 39.

W modelu umiejętności sprawą zasadniczą jest osiągnięcie zespolenia pomiędzy zatrudnionymi i szczególnymi umiejętnościami. Umiejętności są tutaj rozumiane jako sieć lub kompleksowy ciąg biznesowych procesów, które w sposób unikalny dostarczają wartości klientom. O ile kluczowe kompetencje powodują konieczność nadzoru, o tyle umiejętności są trenowane i rozpowszechnione przez pracowników. Umiejętności ukierunkowują cały łańcuch wartości dodanej firmy. Zespolenie dzieje się, zatem na poziomie dostosowania umiejętności, a zarządzanie zasobami ludzkimi spełnia tutaj rolę mechanizmu kontrolnego, który wykorzystuje relacje formalne i nieformalne relacje dla rozszerzania umiejętności i zachęcania do koordynacji.

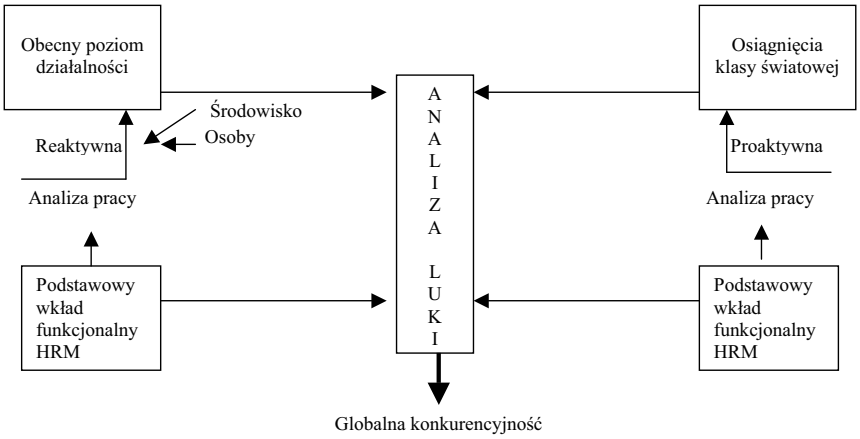
Rysunek 5. Model dwóch okręgów



Źródło: Wright P. C., Geroy G. D., MacPhee M.(2000): A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance. "Management Decision", nr 1, s. 39.

W wielu nowoczesnych organizacjach procesy zarządzania doprowadziły do wydzielenia kluczowego zespołu (rdzenia i pracowników peryferialnych) (Boxall, Purcell, 2003: 134). To rozwiązanie stało się odpowiedzią na zmienność otoczenia. Problemem staje się w tym przypadku zespolenie pracowników kluczowych z pracownikami warunkowo zatrudnianymi. Podziałowi pracowników odpowiada także podział procesów, a on z kolei podtrzymuje podziały pracowników. To stawia wyzwania zarządzaniu zasobami ludzkimi i organizacji pracy. Pracownicy zatrudniani czasowo muszą być zdolni do opanowania wymaganych kompetencji. Przygotowanie jest różne dla każdej grup pracowników i zmienia się w czasie. Utrzymywanie misji i kierunkowych celów jest jednym z głównych zadań dla utrzymania kultury efektywnej pracy. Zespolenie pracowników wykonujących procesy kluczowe i pomocnicze staje się sprawą trudną i decydującą o przeżyciu organizacji.

Rysunek 6. Model inżynierii behawioralnej

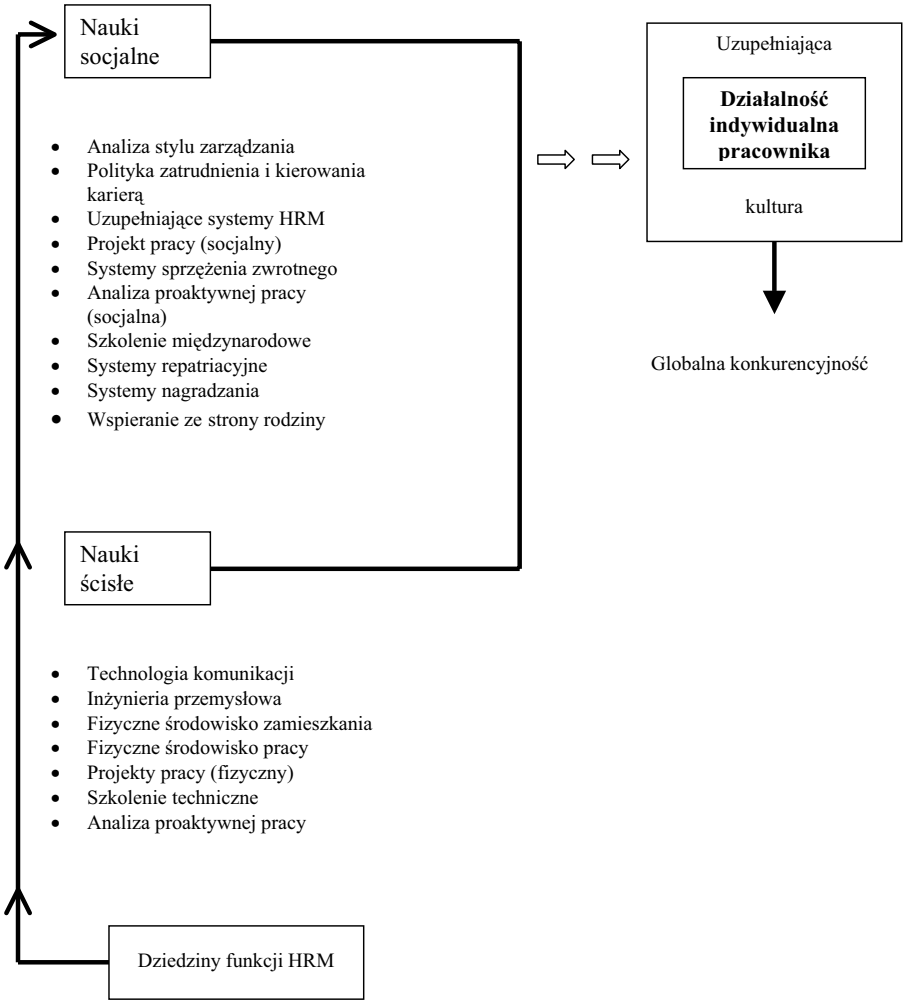


Źródło: Wright P. C., Geroy G. D., MacPhee M.(2000): A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance. "Management Decision", nr 1, s. 40.

Model inżynierii behawioralnej w swej oryginalnej wersji ma trzy pola środowiska pracy: informacje, zasoby, bodźce oraz trzy czynniki osiągnięć pracowniczych (motywy, zdolności, wiedza). Dla osiągnięcia globalnej konkurencyjności konieczne jest zarządzanie we wszystkich wymiarach i określenie czynników, które powinny być zmienione, aby osiągnąć optymalne wyniki pracy (tzw. analiza luki).

Podsumowując powyższe przykłady specyficznych rozwiązań, ich autorzy dochodzą do wniosku, że dla osiągnięcia zespolenia strategicznego zarządzania należy korzystać co najmniej z dorobku dwóch dziedzin wiedzy (rysunek 7).

Rysunek 7. Skoncentrowany na jednostkę model globalnego konkurowania



Źródło: Wright P. C., Geroy G. D., MacPhee M. (2000): A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance. "Management Decision", nr 1, s. 41.

I w tym miejscu ich spostrzeżenia stają się niejako sednem opisywanego w tej części pracy problemu: ilość i złożoność zmiennych, które dla osiągnięcia strategicznego zespolenia jest poddana analizie jest bardzo duża, a wewnętrzne ich powiązania niezmiernie złożone. Zewnętrzne otoczenie, strategia generalną organizacji , charakterystyka wnętrza organizacji (struktura , kultura, polityka i czynniki psychologiczne), indywidualne praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz wyniki (motywacja, satysfakcja, osiągnięcie {przedstawienie} i zaangażowanie pracownika) (Truss, Gratton,

1994), także modele rozumowania (Simon, 1985) łatwe są do dydaktycznej prezentacji, ale wymagają wielkiej profesjonalizacji w praktyce. Prowadzenie działań w konwencji kolejnych proceduralnych kroków, może pomagać, ale wymaga ogromnej rygorystyczności i kompetencji, gdyż wielopoziomowe zapętlenia, na dodatek dziejące się w czasie „realnym" są bardzo trudne do uchwycenia. Dla badaczy taka wielozależność niezmiernie komplikuje sposób poszukiwania czynników sukcesu. Lokuje je, bowiem w zmianach dziejących się (w czasie bieżącym), a nie w układzie liniowym, w hierarchicznym porządku od spraw ogólnych (strategii generalnej) do szczegółów (strategii personalnej). Na dodatek współcześnie można odnaleźć stwierdzenia, które mówią o tym, że zespolenie ma logiczny sens, ale jest trudne do empirycznego udowodnienia (Strauss, 2001: 889). Ddoaje się także kolejne wymiary zespolenia np. procesowe (Gratton, Truss, 2003). Bdane z perspektywy człowiek-praca, człowiek-organizacja, człowiek-grupa (Werbel, Deamrie, 2001), przynosi inne rezultaty.

Normatyw zespolenie jest zatem bardzo trudny do spełnienia w dobier ozwijających się osiągnięc nauk społecznych (rozmnażania zmiennych warunkujących i szczegółowego ich opisu). Obecne wyniki badań nad zespoleniem, a w efekcie i adaptacją, wydają się jednoznacznie wskazywać, że dopuszcza się różne kryteria, źródła i podstawy zespolenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, które jest uwikłane w całą sieć istotnych wymiarów. Wydaje się zatem, że dla normatywnego myślenia zespolenie stawia problem konieczności autorskiego upraszczania, a w konsekwencji pojawia się kolejny problem: rozmnożenia perspektyw badawczych.

Problem identyfikacji strategicznego zarządzania

Po latach, wydaje się, że obecnie rozwinęły się trzy zasadnicze kierunki badań i projektowania (Delery, Doty, 1996), a mianowicie stawiające na: (1) konfiguracyjne zależności, (2) uniwersalne. (3) praktyki, sytuacyjne warunkowanie.

Zwolennicy podejścia konfiguracyjnego opierają się na holistycznym podejściu do typu idealnego i ekwifinalości, horyzontalnym i wertykalnym połączeniu. W efekcie projektów powstaje nie tylko zespolenie ze strategią generalną, ale również dopasowanie pomiędzy poszczególnymi działaniami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Przy tym możliwe jest, że różne rozwiązania będą dawały identyczne wyniki. Obok wspomnianych powyżej i praktycznie powszechnie znanych koncepcji Snowa, Milesa, dopasowujących strategie personalne do strategii generalnej, można ukazać inne próby takiego wiązania. Przykładowo podane w tablicy 3 generacje strategicznego zarządzania mogą prowokować i prowokują do tworzenia odpowiadających im działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Pozycjonowaniu odpowiadają prace, które odnoszą osiągnięcia jednej firmy do układu współrzędnych opisujących czy to rynek (np. płac), czy to odległość od liderów rynkowych. W

konwencji prostych zasad, wydaje się być skonstruowana zbilansowana karta wyników (Becker i inn, 2002).

Tablica 3. Trzy generacje strategicznego zarządzania

	Pozycjonowania	Zasobów	Prostych zasad
Logika strategii	Ustanowienie pozycji	Lewarowanie zasobów	Tropienie szans
Kroki strategii	Identyfikowanie atrakcyjnych rynków Lokowanie obronnej pozycji Wzmacnianie i obrona	Ustanawianie wizji Budowanie wizji Lewarowanie poprzez rynek	Skakanie w chaos Utrzymywanie ruchu Wymiarowanie szans Silne zakończenie
Strategiczne pytanie	Gdzie powinniśmy być?	Jacy powinniśmy być/	Jak powinniśmy postępować?
Źródła strategicznej przewagi	Unikalna, wartościowa pozycja poprzez silnie zintegrowany system działań	Unikalne, wartościowe, nieimitowalne zasoby	Kluczowe procesy i unikalne proste zasady
Doskonałość pracy	Powolna zmiana, dobra strukturyzacja rynku	Średnia zmiana, dobra strukturyzacja rynku	Szybka zmiana, wieloznaczność rynku
Trwałość przewagi	Trwała	Trwała	Nieprzewidywalna
Ryzyko	Związane z trudnością zmiany pozycji jako warunku zmiany	Związane z trudnością budowania nowych zasobów jako warunku zmiany	Związane z podejmowaniem nowych szans
Osiągnięcia	Zyskowność	Długotrwała dominacja	Wzrost

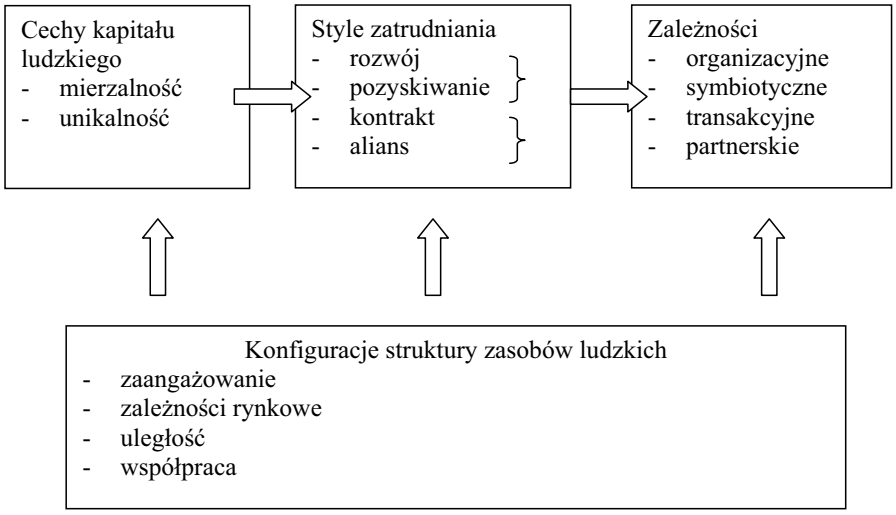
Źródło: Eisenhardt K. M., Sull D. N. (2001): Strategy as Simple Rules. "Harvard Business Review", styczeń, s. 109

Przyjmując z kolei podział typów strategicznego zarządzania na nastawione na: rozkazywanie, symbole, racjonalności, partycypację, generowanie (Hart, 1992) również można bez większych problemów związać z nimi określone działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Na przykład podana powyżej procedura przynajmniej w swej pierwszej części (misji, wizji) osadzona jest w strategicznej symbolice i odwołuje się do doskonalenia w działaniu osób pracujących nad nią.

Architekturę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi opisują z kolei Lepak i Snell (1999) (rysunek 8). To podejście pomaga również w ogarnięciu złożonej problematyki wirtualnego zarządzania zasobami ludzkimi. W Polsce podobne badania, choć na zaskakującej podstawie teoretycznej, były również prowadzone (Ludwiczyński, 2005):. Niektórzy

(Mueller, 1996:774) wręcz uważają, że przewaga konkurencyjna lokuje się w subtelnych zmianach ukrytych w społecznej architekturze i umiejętności przezwyciężania barier moblinośći zasobów oraz zdolności do budowania wewnętrznie zależnych wiązek zasobów.

Rysunek 8. Teoretyczny model budowy struktury zasobów ludzkich



Źródło: Lepak D. P., Snell S. A. (1999): The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, w : „Academy of Management Journal" nr 1, s. 36.

Szczególne wyzwania przed badaczami i projektantami strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi stawia mintzbergowska koncepcja strategii wyłaniającej się (Mintzberg, 1987), lub inne przekrojowe ujęcia (Rokita, 2005); (Moszkowicz, 2005). Uznanie możliwości istnienie strategii wyłaniającej się prowadzi w praktyce do poszukiwania strategicznej logiki i długookresowych sił spajających w codziennych działaniach i decyzjach personalnych. Poszukiwania stąd się wywodzące mają charakter głęboko powiązany z badaniami kultury organizacyjnej. Odkrywanie wartości spajających, różnic pomiędzy deklaracjami i realizacjami oraz ich źródeł, odwzorowywanie historii istotnych zdarzeń, słuchanie opowieści, mitów spajających i tym podobnych zjawisk pomaga w zrozumieniu lokalnych zasad strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Tak zidentyfikowane podstawy strategicznego zarządzania mogą być bardzo wiarygodne, ale nie koniecznie mogą być zgodne z wykształconymi przez członków danej organizacji opiniami na swój temat. Przykładowo zbytnie poczucie wartości swojego personelu jest cechą charakterystyczną małych firm (McEvoy, 1984), podobnie jak zadowolenie ze

sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w takich firmach (Strużyna, 2002). Zidentyfikowanie realizowanej strategii, która nie jest zgodna z przekonaniami członków organizacji może być dla nich szokiem i powodować odrzucenie otrzymanych wyników. Strategiczna wizja siebie samego nie musi być tożsama z wizją obserwatora zewnętrznego, ale uzgodnienie stanowisk jest często wręcz niemożliwe.

Poważnym wyzwaniem dla projektanta lub badacza może być wykorzystanie dla identyfikacji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, również mintzbergowskiej, idei safari (Mintzberg i inni, 1998).

Generalnie wydaje się, że konfiguracyjne podejście niesie ze sobą rozrastającą się sieć możliwości i różnorodności. W efekcie niektórzy wiążą nadzieję z nieco innym spojrzeniem.

Druga grupa badaczy i projektantów to zwolennicy najlepszych praktyk (Dewar, Werbel, 1979); (Delaney i inni, 1989); (Huselid, 1995); (MacDuffie, 1995); (Arthur, 1994); (Kochan, Osterman, 1994) twierdzi, że pewne rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi muszą być w każdej firmie przestrzegane i to bez względu na strategiczne zamierzenia. Tylko one gwarantują zresztą ich osiągnięcie. Kierunek myślenia wyznaczają tutaj prace Pfeffera. W początkowym okresie zdefiniował on 16 takich rodzajów uniwersalnych i niezbędnych aktywności (bezpieczeństwo zatrudnienia, selektywność rekrutacji, wysokie płace, programy własnościowe, dzielenie się informacją, partycypacja i upełnomocnienie, zespołowość i przeprojektowywanie pracy, trening i rozwijanie wprawy, przekrojowe wykorzystywanie i przekrojowy trening, symboliczna równość, kompresja wynagrodzeń, promocja wewnętrzna, długookresowa perspektywa, pomiar, filozofia spajająca) (Pfeffer, 1994). W późniejszym okresie, po krytycznym nastawieniu innych badaczy, lista ta została zawężona do 7 pozycji (bezpieczeństwo zatrudnienia, selektywny nabór, samozarządzające zespołu lub praca zespołowa, wysokie, warunkowane płace, rozległy trening, redukowanie różnic w statusie, dzielenie się informacją) (Pfeffer, 1998) i zostały powiązane odpowiednio z wymiarami wysokiego zaangażowania, wewnętrzna promocja, sofistyczna selekcja, uczenie się i rozwój, rozległe włączanie i prawo głosu, samozarządzające się zespoły, wysokie płace uzależnione od osiągnięć (Marchington, Wilkinson, 2002). Lista uniwersalnych czynników może być również nieco inaczej prezentowana (tworzenie szans na karierę wewnątrz organizacji, formalne treningi, okresowe oceny, podział zysków, bezpieczeństwo zatrudnienia, mechanizm głosowania, definiowanie pracy), choć sama liczba ich się nie zmienia (Delery, Doty, 1996). Znaczenie tych odkryć tkwi w ukazaniu, na czym należy koncentrować uwagę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a tym samym ograniczac skalę różnorodności uwarunkowań. Teoretycznie zatem dotąd postawione problemy w tym podejściu mogą ulegać rozwiązaniu. Teoretycznie, gdyż nadal bez odpowiedzi pozostają dwa pytania:

1) dlaczego, jeśli wiedza o potrzebie koncentrowania uwagi jest powszechna, nie wszystkie firmy uzyskują porównywalne wyniki w wyznaczonych parametrach?
2) czy unowerslane zarzadzanie zasobami ludzkimi może być, aż tak niezależne od strategicznych uwarunkowań?

Ta i podobne wątpliwość (Marchington, Grugulis, 2000) powodują, że uniwersalistyczne spojrzenie nadal budzi wątpliwości, a w zasadzie wykracza poza normatyw sugerowanej ewolucji: rysuje, bowiem ponad czasową prawidłowość.

Na zupełnie odmiennej pozycji stoją zwolennicy kolejnego nurtu badawczego: dopasowania sytuacyjnego. Najważniejsza jest tutaj zgodności rozwiązań z innymi elementami organizacji. W tym ostatnim przypadku różnorodność stosowanych rozwiązań, może być uzależniona od ilości zmiennych warunkujących (Sherer, Leblebici h, 2001). Najczęściej zgodnie z perspektywą sytuacyjną strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi kształtowane jest przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (Chadwick, Cappelli, 1999); (Wright, herman, 1999), ale liczba tych czynników może być wyraźnie zróżnicowana. Nie stworzono jeszcze jednego przekonujące ich zbioru.

Przedstawione trzy uznane współcześnie nurty badawcze oraz szczególna aktywność badaczy i specjalistów spowodowały, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest dziś rozumiane wieloznacznie, ma szeroką i coraz bardziej złożoną konotację (Whittington, 2001) (Gableta, 2003). W najogólniejszym porządku może ono być traktowane jako (1) przejaw znaczącej roli departamentów zarządzania zasobami ludzkimi, (2) nacisk na długookresową perspektywę planistyczną, (3) wysiłki w celu zespolenia praktyk realizowanych w firmie z jej strategią, (4) nacisk na "włączanie pracowników" (5) agenda badań, skoncentrowanych na wpływie polityk zarządzania na niższe poziomy organizacji lub kombinacja wszystkich pięciu punktów (Strauss, 2001). Do tego zestawu rozumienia strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi można dodać dodatkowo to, że zarządzanie zasobami ludzkimi może zostać uznane za strategiczne, jeśli wykorzystuje techniki analiz strategicznych lub po prostu jest tak przez grupę praktyków z danej organizacji nazywane. Przy tym niektórzy uważają, że „[...] należy używać w zarządzaniu zasobami ludzkimi, procedur, metod, narzędzi tego samego rodzaju jak te, które są wykorzystywane przy tworzeniu i wdrażaniu strategii generalnej przedsiębiorstwa" (Besseyre des Horts, 1988: 17). Takie metody jak portfelowe lub scenariuszowe są stosowane dla analizy zasobów ludzkich w firmie. Również samo używanie terminu „strategia", „strategiczne" nie pozostaje również bez śladu w działaniach menedżerów i nawet wówczas, gdy niewiele ma wspólnego z podręcznikowymi normatywami, nadaje inny sens tym działaniom. Przyjmując, że strategiczne zarządzanie jest procesem podejmowania decyzji i radzenia sobie z siecią uwarunkowań i konsekwencji samych decyzji (Mayer i inni, 1993); (Veliyath, Srinavasan 1995), warto zauważyć, że dodanie do decyzji wyróżnika strategiczna, dowartościowuje

problem decyzyjny i efekt procesu decyzyjnego. Uważa się także, że zarządzanie zasobami ludzkimi staje się strategiczne wówczas, gdy działania są bardziej aktywne niż reaktywne, główne skrzypce grają wyżsi menedżerowie, polityki są zintegrowane i są wiarygodnie artykułowane przez naczelnych kierowników (Mueller, 1996). Są i tacy, którzy wskazują, że ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi ma się wówczas do czynienia, jeśli działania charakteryzują się:

- jasno rozpoznanym wpływem zewnętrznego otoczenia
- jasno rozpoznanym wpływem konkurencji i dynamiki rynku pracy
- długim horyzontem czasu (3-5 lat) i zogniskowaniem,
- koncentrowaniem się na rezultatach i podejmowaniu decyzji
- braniem pod uwagę całego, a nie tylko pracowników czasowych lub operacyjnych
- połączeniem w jedną całość ze strategią generalną i funkcjonalnymi" (Anthony i inni, 1996).

Przy tej różnorodności nie dziwi fakt, że podejmowane są próby porządkowania podejść do strategicznego zarządzani zasobami ludzkimi. Louart (1995) wyróżnia następujące podejścia:

- podejście instrumentalne – podporządkowujące strategię zarządzania zasobami ludzkimi strategii generalnej;
- podejście konstytutywne – traktujące strategię zarządzania zasobami ludzkimi jako konsekwencję historii (praktyk zakumulowanych) i relacji organizacyjnych;
- podejście konstruktywne – traktujące strategię zarządzania zasobami ludzkimi jako wynik gier społecznych, otwarty proces występujący w formie dialogu ze strategią generalną i otoczeniem;
- podejście dialektyczne – traktujące strategię zarządzania zasobami ludzkimi jako grę samą w sobie, która może tworzyć napięcie w strategii generalnej.

Natomiast Pocztowski (1999: 271) wymienia z kolei:

- podejście klasyczne – wychodzące od analizy i oceny otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa i na tej podstawie przyjmujące określony program strategiczny;
- podejście oparte na koncepcji łańcucha wartości Portera, w którym zarządzanie zasobami ludzkimi traktowane jest jako funkcja pomocnicza, wspierająca łańcuch funkcji podstawowych;
- podejście wiążące się z koncepcją materialnych i niematerialnych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa; do tych ostatnich zalicza się m.in. zatrudnionych pracowników;
- podejście, w którym strategia personalna ma w założeniu wspierać dostarczanie jak najlepszych wartości (dostarczonej, wyprodukowanej i wypadkowej).

Inne opisy rdzenia strategii także można spotkać (Gableta, 2003: 167); (Lundy, 2000: 89) (Delery , Shaw 2001).

Nie zmienia to jednak poczucia, że stopień skomplikowania współczesnej wizji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest wyraźny (Ławrynowicz, 2004). Podkreślając go Schuler i Jackson, stawiają na transformację w kierunku partnerstwa pomiędzy specjalistami, liniowymi menedżerami i zatrudnionymi (Jackson, Schuler, 2005). Słowa kluczowe dla tej perspektywy to: globalizacja, strategia, zmiana, zespoły, różnorodność. Taka sugestia jest interesująca, ale zakłada gotowość kierownictwa do podejmowania takiego dialogu, co często jest jednak idealizacją.

Wobec tych wszystkich warinatów zgodnie, z którymi strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi staje się, trudno jest wskazać normatyw ogólny stanowiący jednoznacznie o jego istnieniu. Wright i Boswell (2002: 272), uważają wręcz, że rozwój następuje w dwóch niezzależnych kierunkach: strategicznym i funkcjonalnym. W obszarze strategicznym wydaje się, że rozwój następuje w ślad za rozwojem strategicznego zarządzania firmą. Licznie i często podejmowane są wysiłki, aby nie pozostawać zbytnio w tyle za rozwojem teorii strategicznego zarządzania firmą. Jeśli pojawi się nurt teoretyczny w zakresie zarządzania strategicznego firmą, w niedługim czasie zostanie mu dopasowane rozwiązanie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie pewna autonomia postępowania praktycznego i badawczego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi powoduje, że logika strategicznego myślenia, zaprezentowana w tablicy i dobrze opisana (Person, 1990); (Stevens, 1997); (Allaire, Firsirotu, 2000) może być wykorzystywana również dla tworzenia wiązek działań mających autonomiczny charakter. Przykładowo firma może nie mieć sformułowanej strategii generalnej, ale działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi mogą posiadać walory strategicznego myślenia (tablica 4.).

Na dodatek procesy kariery, szybkość zmian w otoczeniu, rotacja pracowników, zmiany w poziomie wykształcenia, zmiany wymagań pracy, nowe formy pracy i tym podobne zjawiska powodują, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi musi mieć skrócony horyzont czasu w stosunku do strategii firmy. Ponieważ dożywotnie zatrudnienie jest już dzisiaj ewenementem, a nawet zarządy i grupy właścicielskie się zmieniają w okresach krótszych niż kilkunastolecie, trzeba pamiętać, że ciągłość procesów budowania strategii personalnej będzie trudna do zachowania. Niektórzy wręcz uważają, że wszyscy będziemy samozatrudnieni (Hakim, 1994). Dlatego horyzont myślenia strategicznego w tym przypadku może warto skrócić poniżej dziesięciu lat. Liczba ta jest zapewne dyskusyjna, ale należałoby ją rozważyć, a kwestia budowania strategii personalnej na dziesiątki lat wymaga realistycznej oceny i silnych argumentów, które na przykładzie dzisiejszych firm trudno jest zgromadzić. Normatyw strategicznego zarządzania miałby wówczas lokalny, środowiskowy charakter. Należałoby przy tym zwrócić również uwagę na jego zmiany w czasie i ich dynamikę. Czy byłby wówczas normatywem? – to pytanie pozostaje otwarte.

Tablica 4.
Zestawienie charakterystycznych cech myślenia długookresowego i strategicznego

CECHY MYŚLENIA DŁUGOOKRESOWEGO	CECHY MYŚLENIA STRATEGICZNEGO
1	2
Ekstrapolacja	Indykatywność
Inkrementalizm	Synoptyka
Trendy przeszłości	Alternatywna przyszłość
Kryteria oceny rozwoju: • postęp ekonomiczny • postęp techniczny • postęp społeczny	Kryteria oceny rozwoju: • postęp społeczny • postęp techniczny • postęp ekonomiczny
Dotychczasowe działania	Nowe działania
Silne sygnały	Słabe sygnały
Ciągłość rozwoju	Nieciągłość rozwoju
Zdetalizowane procedury budżetowe	Ramy dla innowacji i zmian
Reaktywność	Proaktywność
Usztywnienie	Elastyczność

Źródło: Fabiańska K., Rokita J.: Zarządzanie. Strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Petex, Katowice 1995, s. 27.

Problem niejednoznaczność wpływu strategicznego zarządzania na efekty firmy

Zagadnieniom zależności zarządzania zasobami ludzkimi i osiągnięć firmy poświęcono specjalne wydania renomowanych czasopism naukowych takich jak „The Academy of Management Journal" (vol. 4, nr 39, 1996), „The International Journal of Human Resource Management" (vol. 3, nr 8, 1997), „Human Resource Management" (jesień, 1997), The Human Resource Management Journal" (jesień, 1999). W literaturze zebrano i opublikowano wiele dowodów na to, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest udziałem firm wygrywających (Huselid, 1997); (Appleby, Mavin, 2000). Wskazano, że jeśli zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa strategiczną rolę w decyzjach menedżerskich, to staje się źródłem przewagi konkurencyjnej (Barney, Wright, 1998); (Grundy, 1998) i to wówczas także tworzy zdolność do wykorzystania niedoskonałych i niekompletnych czynników rynkowych dla

generowania ponad normalnej stopy zwrotu. Analizowano wpływ zarządzania zasobami ludzkimi łącznie z kapitałem ludzkimi na osiągnięcia firm (Collins, Clark, 2003). Ukazano także związek jakości zarządzania zasobami ludzkimi z finansowym zwrotem (Delcry, Doty, 1996), przeżyciem (Melbourne, Andrews, 1996); (Welbourne, Andrews, 1996), wartością firmy dla akcjonariuszy (Huselid, 1995), "światową klasą" (Appleby , Mavin, 2000). Zestawiano także stosowane mairy zależności zarządzanie zasobami ludzkimi – efektywność firm (Becker, Gerhart, 1996). Istotą zastosowania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest jego powiązanie nie tylko z kosztami i bieżącym wynikiem finansowy, ale przede wszystkim strategicznymi wartościami i przyszłością. Uznaje się, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest kluczowym czynnikiem uzyskiwania osiągnięć (Guest i inni, 2000a); (Guest i inni, 2000b). Z pewnego rodzaju zarozumiałością wręcz deklaruje się, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest postrzegane jako wyróżniające się podejście do kierowania ludźmi, które szuka przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczny rozwój wysokiego poziomu zaangażowania i zdolności siły roboczej (Storey, 1995). Relaizacja strategii jest widziana jako sukces szzl.

Po takich stwierdzeniach, wydaje się, że sprawa wpływu jest oczywista. A jednak nie do końca.

Bird i Beechler (1995) badając zależność pomiędzy typami strategii zidentyfikowanymi przez Milesa i Snowa (1984) i trzema odpowiednio dopasowanymi typami strategii zarządzania zasobami ludzkimi (akumulatora, facilitatora, użytkownika), stwierdzili, że nie tylko sprawa dopasowania nie jest tak oczywista, ale i jego wpływu na osiąg nięcia firm. O ile znaleziono w badaniach silne powiązanie z niektórymi zmiennymi charakteryzującymi osiągnięcia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (np. strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi pomagało w podniesieniu morale pracowników, zajmowaniu pozycji, promocji naczelnego kierownictwa, promocji innych menedżerów itd.), o tyle związek ze zmiennymi, opisującymi osiągnięcia firmy, nie był już jednoznaczny. Autorzy tych badań przyczyny takiego nieco zaskakującego odkrycia ulokowali między innymi w niedoskonałościach dostosowania miar sukcesów firm do typów strategii. I trzeba im częściowo przyznać rację, gdyż trudno oczekiwać od firmy stosującej na przykład strategię obrońcy, aby jej sukcesy były mierzone istotnymi przyrostami przychodów. Jednak problem został zauważony, a wytłumaczenie nie koniecznie przekonuje. West i Patterson stwierdzili z kolei, że 25 % zmian w produktywności i 12% zmian w zyskowności może być łączone ze zmiana satysfakcji z pracy, a 18% zmian produktywności i 19% zyskowności z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi (West, Patterson, 1999). Jednocześnie we wcześniejszej pracy Petterson z innymi (1997) udowadniają, że 17 -% zróżnicowania zyskowności firm może być wyjaśniane przez zarządzanie zasobami ludzkimi, gdy strategia wyjaśnia jedynie 2%, a jakość i technologia 1%. Jeśli przyjrzeć się dokładniej tym ostatnim wynikom, można zauważyć, że wpływ strategicznego zarządzania nie jest, aż tak wielki. Idąc dalej tym śladem można zauważyć, że to, co jedni

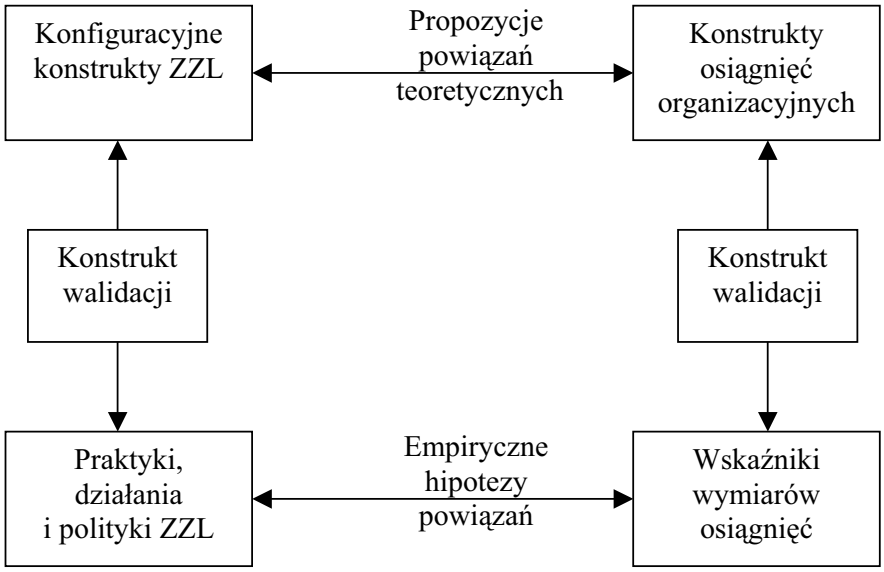
autorzy udowodnili inni w innych badaniach nie do końca potwierdzili. Przykładowo, Ichniowski i inni (1997) przekonują, że zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na produktywność. Tymczasem i inne badania, które wskazują, że choć zarządzanie zasobami ludzkimi wyjaśnia zmiany w zyskowności i w obniżeniu wskaźnika odejść z pracy, to nie koniecznie jest powiązane ze zmianami produktywności (Guest i inni, 2003). Otrzymane w tych badaniach wyniki ich autorzy uznają za nie w pełni potwierdzające rolę zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięć firmy. W konsekwencji stawiają wniosek, że wyniki finansowe mogą poszerzać zakres praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, ale nie konieczne odwrotnie. Poza tym, w tych badaniach potwierdzono, że zależność osiągnięć firmy i charakterystyki zarządzania zasobami ludzkimi jest różna dla różnych branż. Dla warunków polskich prawidłowość ta również została dostrzeżona (Strużyna 2000b). Dostępne są także wyniki badań łączących stopień instytucjonalizacji z osiągnięciami organizacji (Boselie i inni 2003); (Delery i Doty, 1996). Udowadniają one, że pewne rodzaje działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są ściśle powiązane z wynikami finansowymi firmy, ale jednocześnie nie znajdują racji przemawiających za tym, że na tę zależność wpływa typ organizacyjnej strategii.

Są i prace, w ktorych odnaleziono takż zależność pomiędzy strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, a grupami praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich kontekstem. Na przykład własność, wiek, innowacyjność, jakość, koszt, wielkość wpływają ma stan zabezpieczania, kształcenia, wynagradzania, zatrzymywania pracowników) (Ding, Akhtar 2001). Jednocześnie te same badania nie podtrzymują przekonania, że im bardziej system zatrudnienia jest zbliżony do typu idealnego i powiązany ze strategią, tym wyższe wyniki finansowe organizacji. Niektórzy wprost wyprowadzają modele, które wyraźnie zwracające uwagę na pośrednictwo pewnych zmiennych wynikowych (satysfakcja, zaangażowanie itp.) przy osiąganiu wyników działalności i wyników finansowych, a także na kontekstowe uzależnienie tej relacji (Boselie i inni, 2001). Kwestię tę dyskutują inni (Boselie i inni, 2005).

Analizując dostępną literaturę można także odnaleźć i inne prace, w których stwierdza się, że trudno jest jednoznacznie wskazać na bezpośredni i nieuwarunkowany innymi czynnikami wpływ strategicznego zarządzania na wyniki firm (Bird, Beechler, 1995). Problem oceny wpływu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi na osiągnięcia organizacji mocniej się komplikuje, jeśli zauważyć, że niektórzy autorzy lokują strategiczne zarządzanie zasobami w kontekście interesariuszy (Beer i inni, 1984); (Brewster, 1993); (Hedry, Pettigrew, 1990); (Rybak, 2004: 197). Mają oni różną pozycję przetargową (Cofa, 1999). Miary sukcesu stosowane przez różne grupy interesariuszy mogą być różne, a zarządzanie zasobami ludzkimi powinno je starać się spełniać (Schuler, Jackson, 2005); (Strużyna 2005). Badania dotyczące ludzi w organizacji nie wydaje się, aby mogły jedynie być kojarzone

tylko z pieniędzmi. Syntetycznie problemu z pomiarem wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na osiągnięci organizacji prezentuje poniższy rysunek 9.

Rysunek 9. Powiązania wiedzy o strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi



Źródło: Rogers E. W., Wright P. M. (1998): Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. "Human Resource Management Review", vol 8, nr 3, s. 314.

Najpełniej wydają się być zaprezentowane w badaniach pozytywne zależności pomiędzy praktykami i wskaźnikmi zarządzania zasobami ludzkimi (dolne powiązanie) (Arthur 1994) lub kapitału ludzkiego (Urlich i inni, 1995). Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na osiągnięcia firm może już jednak skłaniać do zastanowienia. Zależności pionowe też nie są tak wyraźnie udokumentowane.

Całość przeprowadzonych powyżej rozważań nad problemem zależności strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi efektywność firm wskazuje, że jeszcze wiele kwestii wymaga jednoznacznego wyjaśnienia. Niestety o przekonującym normatywie trudno tutaj wręcz myśleć i to w wymiarze metodologicznym, jak i pragmatycznym. Być może wyjaśnienie kryje się w tym, że zarządzanie zasobami ludzkimi może mieć także charakter polityczny i kulturowy (Ferris i inni, 1998), a tam gdzie pojawiają się problemy władzy, prawa ekonomiczne mogą zawodzić. Proces polityczny może naruszać rozsądek konkurowania i ekonomii (Kim, Mauborgne, 1993). Zatem i miary

ekonomiczne i polityczne mogą ścierać się w forsowanych koncepcjach. Szczególnie na poziomie praktyki, gdyż teoretycy nieznacznie przemilczają kwestie władzy w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Nie wydaje się dzisiaj, że jest możliwe podnoszenie wyników ekonomicznych firmy jedynie poprzez wprowadzanie zasad strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Mimo ogromnego znaczenia zasobów ludzkich niekoniecznie strategiczne zarządzanie nimi wystarcza dla poprawy sytuacji gospodarczej. W strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi odbijają się bowiem interesy i obiektywne konieczności, nad którymi trudno zapanować racjonalnymi technikami analiz strategicznych. Być może warto zastanowić się nad tym, czy strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest sposobem radzenia sobie z wewnętrznymi siłami dążącymi do zawłaszczenia strategicznych zasobów firmy? Wydaje się, że ten typ zarządzania może pomóc co najmniej w połączeniu perspektywy analiz makro i mikro (Ferris i inni, 2004). Taka perspektywa, traktowania strategicznego zarzadzania zasobami ludzkimi nie jest jednak jak dotąd przedmiotem szerszych analiz. Na dziś dominuje nurt racjonalny w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, choć nadal trudno odpowiedzieć na pytanie, czy to strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest czynnikiem sukcesu firm, czy też skutkiem tego sukcesu i jednocześnie czynnikiem jego wzmacniania?

Wiadomo, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi towarzyszy firmom sukcesu, ale nie można stwierdzić, że jest warunkiem wystarczającym, a nawet niezbędnym takiego sukcesu, co z pokorą trzeba przyjąć. Z drugiej strony, nie wiadomo, czy ci, którzy nie doskonalą zarządzania zasobami ludzkimi nie ryzykują więcej – zasoby ludzkie nadal wydają się być istotną perspektywą. Choć i w tej sprawie pojawiają się już pewne głosy dyskusyjne.

Problem zasobów ludzkich

Paradygmat zasobów jest obecny w zarządzaniu strategicznym już od ponad pół wieku i nad jest eksploatowany, a co najważniejsze uważa się nadal, że jego stosowanie wciąż ułatwia opis, zrozumienie i modelowanie rzeczywistości. Jednocześnie równie trwała jest dyskusja nad zasadnością jego stosowania. Koncentruje się ona w trzech zasadniczych obszarach: 1) adekwatności traktowania osób jak zasoby, 2) potrzeby łącznego idzenia zasobów i procesów, 3) granic samych zasobów

Szczególnie w pierwszym okresie traktowanie ludzi, jak zasobów traktowano z pewnym zażenowaniem. Niektórzy nadal są zdania, że zasoby ludzkie to sformułowanie dehumanizujące, przedmiotowe, a zarządzanie nimi jest amoralne, antyspołeczne, nieekonomiczne, reaktywne, ekologicznie destruktywne (Hart, 1983) i przypomina religijne uwielbienie hipokrytów (Edwards, 1993: 254). Czasem myśli się także o dwulicowowości zarzadzających tymi zasobami. Ostrość tych sformułowań wręcz razi, ale niekoniecznie są one pozbawione pewnej racji. W Polsce również znane są

słowa krytyki na temat zarządzania zasobami ludzkimi (Amstrong 2000: 25); (Gableta 2003: 172); (McKenna, Bebech, 1997: 95)].

Drugim, podejmowanym w dysukcjach, a prowadzącym do niejednoznaczności stanowisk problemem jest natura i wartość zasobów organizacyjnych, która zostaje odzwierciedlona dopierow w konfrontacji z procesem [Penrose, 1959]. Jednak mimo stosunkowo długiej historii badań nie dopracowano się powszechnie podzielanych poglądów na temat samego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Dość wyczerpująco opisano nawet wyraźne różnice w tym, jak postrzegają to zarządzanie amerykanie, a jak badacze z rodziny narodów Brytyjskich (Strauss, 2001). Zgodnie z tym opisem możliwe jest odnoszenie tego typu zarządzania do: (1) skumulowanych zestawień typowych praktyk (rekrutacja, selekcja itd.), których przedmiotem (zasobem w sensie statycznym, na który się oddziałuje) jest niekoniecznie to samo; (2) akcentowania potrzeby wewnętrznego zintegrowania, które staje się samo w sobie zasobem; (3) rozszerzającego się zainteresowania o nowe obszary, np. kulturę organizacyjną (poszerzanie zasobów); (4) koncepcji teoretycznych (znane modele Michigan i Harwardzki), które wdrażane i eksploatowane stają się zasobem (wiedzy, doświadczenia, strukturą porządku); (5) intencji i dyrektywy wzajemnego zaangażowania (zasadniczym zasobem staje się chęć do wspólnego działania). W tym ostatnim rozumieniu są i tacy, którzy skierowują uwagę na włączanie, upełnomocnianie, tolerowanie różnorodności i rozszerzanie możliwości (Mc.Mahan, 1998). Drobne pozornie różnice językowe pomiędzy zaangażowaniem i włączaniem, wcale jednak nie ułatwiają pełnej przekładalności perspektywy badawczej. Sytuację komplikuje i to, że zarządzanie zasobami ludzkimi ma również swój symboliczny wymiar. Może być traktowane jako rytuał, mit spajający, uprawianie retoryki, totemizm (Kamoche, 1995).

Na dodatek współcześnie odkrywany stopień skomplikowania organizacyjnej rzeczywistości społecznej zmusza do łączenia paradygmatu zasobowego z innymi perspektywami. Sugeruje się na przykład wzbogacenie tego podejścia o perspektywę instytucjonalną (Oliver 1997). (Boselie i inni, 2001).

Popularne jest dzisiaj także wiązanie zasobów z kompetencjami (Kamoche, 1996). W efekcie takiego połaczenia ważne stają się działania nieco inne niż klasyczne funkcje personalne: zatrzymywanie zasobów i przezwyciężanie barier zasobowych, odnawianie i lewarowanie kompetencji, przejście od zarządzania kompetencjami do zarządzania strategicznymi zasobami oraz zdolność do przywłaszczania wiedzy i jej zamiany na korzyści. Możliwe jest także zakorzenianie działań związanych z zasobami ludzkimi z marketingiem lub nawet logistyką (Lipka, 2005: 24).

Ważnym nurtem zarządzania, który jest łączony z problemami strategii jest także zarządzanie wiedzą, które zostanie jednak omówione w części poświęconej dylematom związanym z wyborem rozwiązań zastępujących zarządzanie zasobami ludzkimi, gdyż „resource-base view" nie wydaje się być tożsame z „knowledge-based view".

Coff (1997) z kolei twierdzi, że firma nie może zdobyć trwałej przewagi konkurencyjnej, wywodzącej się z zasobów ludzkich, o ile nie jest zdolna do radzenia sobie ze związanymi menedżerskimi dylematami, czyli praktycznie zlewa w dużej mierze problemy zarządzania z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W procesach menedżerskich trzeba zapewnić warunki do tego, aby zasoby ludzkie nie mogły być w znaczącej części przeniesione do firmy konkurencyjnej, nie mogły tworzyć stałej presji na wyższe wyangrodzenia lub podnosić radykalnie kwestii słuszności wynagrodzeń, nie były zdolne do usuwania firmowych autorytetów, ale jednocześnie czuły się umotywowane, usatysfakcjonowane z kierownictwa i współpracowników. Działania prowadzące do tego typu efektów odzwierciedlają trzy atrybuty zasobów ludzkich traktowanych jako aktywa firmy. Mają one:

1. specyficzność
2. złożoność
   zewnętrzna – ważna jest tutaj granica rozciągłości
   wewnętrzna – w tym problematykę zespołów
3. podlegają przyczynowej dwuznaczność (niepewności o to, które czynniki mają udział w sukcesie)

Te trzy wymiary skutkują zdaniemiem Coff'a dwoma głównymi kategoriami dylematów menedżerskich

1. groźbą zwrotu (groźba utraty zainwestowanych w ludzi pieniędzy)
2. dylematami informacyjnymi

Problemy stąd wynikające można z kolei rozwiązywać na sześć róznych sposobów dających w efekcie cztery zasadnicze grupy strategicznych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:

1. zatrzymywania
2. oddawania należnego udziału
3. organizacyjnego przeprojektowywania
4. działania na informacji o szansach i zagrożeniach (np. rynku pracy)

Taka propozycja, wydaje się, korzystać z wielu twierdzeń teorii współczesnego zarządzania i znacznie rozszerza zakres granic zasobów ludzkich i zarządzania nimi.

Na tle tego krótkiego przeglądu różnych idei identyfikowania zarządzania zasobami ludzkich łatwo można stwierdzić, że systematycznie następuje wiązanie zasobowej koncepcji z innymi koncepcjami i choć zabieg ten jest pomocny w konkretnych syutacjach, to utrudnia dowód, że jeszcze pozostaje się w kręgu zasobowe myślenia. Na dodatek wiele tekstów w gonitwie za popularnością używa słowa zasoby, tak jakby w teorii zarządzania było ono synonimem: personelu, potencjału, ludzi, zatrudnionych itd.

Inną ważną sprawą w dyskusji o zarządzaniu zasobami ludzkimi jest również kwestia tautologii zasobowego podejścia do strategicznego zarządzania (Priem, Butle, 2001); (Barney, 2001). Jeśli strategiczne zasoby mają być trudne do imitacji, rzadkie, wartościowe i dawać trwałą przewagę konkurencyjną to

z definicji są strategiczne i z definicji tacy są ludzie. To poważne zastrzeżenie, a jednak nie do uniknięcia. Tautologia wydaje się być wpisana w teorię zarządzania nie tylko w tym miejscu (np. teoria Jana Zieleniewskiego wydaje się być tutaj polskim przykładem). Obrońcy aktualnego dorobku sugerują aby sprawą tą się, aż tak bardzo nie przejmować, gdyżwartość teorii, może być wyznaczana przez ilść otwierdzeń, które wyznaczają sprawdzalne empirycznie zależności pomiędzy zmiennymi [Barney, 2001: 42,43]. Zarządzanie zasobami wielu takich twierdzeń dostarcza, choć nadal nie jest jednoznacznie ustalone z czego się składa.

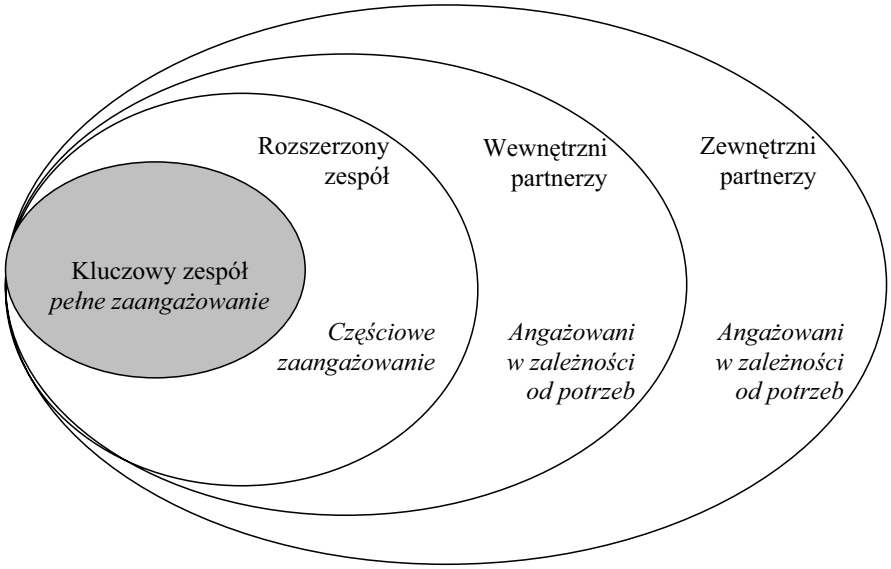
Trzecim z wymienionych na wstępie obszarów dyskusyjnych jest istota granic zasobów ludzkich. W ostatnich latach nabrała on szczególnej ostrości. Jego katalizatorem były organizacje reinżynieringowane, przedsiębiorcze, sieciowe i wirtualne. Te ostatnie w sposób szczególny zacierają granicę pomiędzy zasobami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Przedsiębiorstwo wirtualne funkcjonuje przy pomocy zasobów zewnętrznej podobnie, jak i przy pomocy zasobów własnych. O jego specyfice można przeczytać w wielu pracach (Grudzewski, Hajduk, 2002); (Perechuda, 2002); (Perechuda, 1997). Na dzisiaj wypracowano koncepcje segmentacji zasobów ludzkich uwzględniającą taką charakterystykę (rysunek 10), a zarządzanie skoncentrowano na uzyskaniu wartości równania (Raich, 2000: 53): „współpraca = zaufanie + wspólna podstawa + komunikacja". Równanie to jest na tyle uniwersalne, że może być wyzawaniem do współpracy ze wszystkimi ludźmi, a nie tylko pracownikami. Kodeksowe rozgraniczenie na pracowników i klientów nic nie wnosi do tego równania. Jest sztuczne. W organizacjach wirtualnych zanika konwencjonalny podział na pracowników, klientów i pracodawców, a sytuację lepiej odwzorowuje etykieta „partner" lub „sieciowy aktor" [Harland i inni, 2004]. Klasyczne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi są zazwyczaj projektami stosowanymi w granicach organizacji. Może istnieją tutaj nieliczne wyjątki takie jak: rekrutacja, relacje z emerytami, działania na rzecz personalnego PR. W organizacjach wirtualnych granice zmieniają się i na przykład to, co w tradycyjnym układzie pracodawca- pracownik może być uznane za nielojalność tutaj staje się trudne do oceny, a zwrot na inwestycji w zasoby ludzkie ryzykowny. Wówczas o wielu kwestiach decyduje sentyment (Lovett i inni, 1997). Zmienność granic organizacji, a zatem i zasobów tworzy nowe problemy związane z transferem wiedzy i zachowań, nowymi więziami z instytucjami rynku pracy, uniami personalnymi, wykorzystaniem komputerów i rzeczywistości wirtualnej do kontaktowania się i oddziaływania na inne osoby (Krupski, 2003; 24). Tradycyjne ukierunkowanie działań specjalistów do spraw personelu do wnętrza firmy traci sens. Ich praca stawia nowe wyzwania, polegające na łączeniu informacji z zewnątrz z tymi, które można uznać za potrzeby organizacji. Wymusza oswojenie się z sytuacją, w której działalność ta może być potraktowana jako „wydzielana na zewnątrz" lub w części traktowana, jako centrum zysku lub działalność „spinająca" otoczenie

z kluczowym zespołem, czyli praktycznie bardzo konkretnymi osobami, a nie abstrakcyjną całością (firmą).

Dla opanowania "rozmywających" się granic organizacji i zasobów o niedoprecyzowanej wielkości i jakości konieczna stało się także wirtualizacja zarządzania zasobami ludzkimi (Lepak, Snell, 1998).

Wprowadzenie wielu narzędzi komputerowych (Antczak, 2005) pomaga menedżerom liniowym lub regionalnym, na których przesuwa się ciężar decyzji, w realizacji klasycznych zadań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Rysunek 10. Model zasobów ludzkich w nowoczesnej firmie



Źródło: Raich M. (2000): Managing in the Konwledge – Based Economy. Raich Ltd. Zurych, Londyn, s. 53.

Przedstawione trzy zakresy dyskusji o zasobach ludzkich uwypuklają przede wszystkim problemy z określeniem granic, struktury i splotu działań zarządzania zasobami ludzkimi. Wydają się na dodatek, że wątki polemiczne narastają. Wyraźniej powodują zlewanie się problematyki zarządzania w ogóle. Stawiają menedżerom i specjalistom wyzwania, które dotąd były specyficzne dla świata nauki – wyzwania związane z definiowaniem na potrzeby własne zjawisk, struktury i elementów rzeczywistości, a dalej przekładania wypracowanych definicji na działania i rozpowszechniania ich. Można oczywiście zastosować w biznesie zasadę ukierunkowania na działanie, w stylu najpierw strzelaj, ale refleksja nad tym działaniami musi w pewnych okresach

następować. Idea „cel-mierz-pal" może być zastąpiona ideą „pal-mierz-cel", ale zarządzanie traci sens, gdy jedynie pojawi się słowo „pal". W efekcie normatywy zarządzania zasobami ludzkimi wydają się być aktualnie poddawane najcięższej próbie. Muszą zostać skonfrontowane z nową rzeczywistością, a w zasadzie wykroczyć poza granice myślenia o relacjach pracownik – pracodawca – środowisko pracy. Zarządzanie zasobami ukierunkowane jest do wewnątrz, ale współcześnie już takie być nie może. To zaś w zupełnie nowej roli stawia menedżerów i specjalistów.

Nie można zatem zakończyć tego krótkiego przeglądu nie podkreślając, że w tej sytuacji zastosowanie zarządzania zasobami ludzkimi jest wyborem o charakter ideologicznym i w związku z tym, sama ich koncepcja bez racjonalnego powodu może być odrzucana lub przyjmowana.

1.1.3. Paradoks normatywu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Przedstawione cztery problemy: zespolenia, tego czym jest strategiczne zarządzanie., efektywności i granic prowadzą do refleksji, iż wewnątrz samej koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi ukrywają się siły wypychające poza początkowo ustalony normatyw procedury sformalizowanego logicznego działania menedżerskiego i specjalistycznego. I choć wydaje się, że wiele kwestii z zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zostało już rozwiązanych to rodzą się nowe. Pytania zamieszczone na początku lat dziewięćdziesiątych w pracy Truss i Gratton (1994: 678):

- co pomaga w implementacji strategii?
- jak strategia zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na codzienne zachowania menedżerów?
- jaki wpływ na proces strategii zarządzania zasobami ludzkimi, jej obmyślanie i wdrażanie mają cechy kontekstowe?
- co jest wynikiem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i jak powinne być te wyniki mierzone?

w znaczącej części znalazły już odpowiedź. Jednocześnie rozwijająca się praktyka i badania wyłaniają nowe kwestie. Na podstawie, długookresowych studiów w zakresie jednego przemysłu, dostrzeżono na przykład dwa istotne nowe problemy. Oba wykraczają poza strategiczną konwencję. Pierwszy podkreśla, że powinniśmy zwrócić uwagę na to, w jaki sposób problemy stają się strategiczne dla przeżycia firmy (kwestia sposobu poznawania i waloryzowania). Drugi ma charakter uniwersalny i dotyczy umiejętności satysfakcjonującego łączenia interesów pracowników będących podstawą wartości z zespołami w środowisku pracy (Boxall, Steeneveld, 1999). Pytań tych może być oczywiście więcej. Wiele z nich, jak wynika z powyższej analizy, kwestionuje zasady dotą uznawane za normatywne w róznych przekrojach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Wydaje się wręcz, że współczesna wiedza zgromadzona przez badaczy i prowadzone dyskusje

wyłania pewien paradoks: normatyw strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi z biegiem lat i wraz ilością kolejnych prac jemu poświeconych, coraz bardziej przestaje być normatywem: staje się niejednoznaczny, w zasadzie nie koniecznie pozwala oznaczyć z czym mamy do czynienia, zorientować się bez wątpliwości w praktyce, rozróżnić, co jest ważne, a co nie. A jednak, mimo tych wszystkich niedostatków ma ogromne znaczenie i jest podtrzymywany.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi staje się w tym kontekście pewną klasą nieortodoksyjnych inspiracji, które są wspólnie podzielane przez węższe lub szersze grupy wymagania i zmuszają członków tych grup do działania.

Sformułowanie tego paradoksu: rozmytego normatywu o silnych walorach praktycznych, skłania dodatkowo do nieśmiałego spojrzenia na to, co pozostaje poza nim. Mimo rozmytych granic możliwa jest bowiem do uświadomienia i przestudiowania przestrzeń, która wykracza poza strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Jej zarys prezentuje tablica 5.

Przestawione w tablicy 5 propozycje nie są kompletne i mają jedynie ukazywać przestrzeń spraw, które wykraczają poza strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (istnieją niejako poza normatywem) i są niejednokrotnie uznawane przez projektantów i menedżerów za już rozstrzygnięte, a w podręcznikach bardzo słabo lub w ogóle nie są podnoszone.

Wśród podanych propozycji kryją się także problemy sprzeczności:

- strategicznego dopasowania lub elastyczności,
- horyznatolnego lub wertykalnego zintegrowanie (Schuler, Jackson, 1987),
- kontroli lub kreatywności (Snell i inni 1996),
- jednowymiarowości efektu lub multiwymiarowość (Doty, i inni 1993)
- eksploracji vesrus eksploatacja (He, Wong 2004)
- niekonsekwencji (osobnicza inspiracją) lub ciągłości (konserwatyzmem),
- kompleksowości i uproszczenia wspólnoty lub różnorodności kulturowej i tożsamości znaczeń (Strużyna 2000c).

Tablica 5.
Poza normatywne obszary problemów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

To, co współcześnie wydaje się tworzyć normatyw strategicznego zzl	To, co wydaje się pozostawać poza normatywem strategicznego zzl	Ewentualne przykłady konsekwencji praktycznych dla wykorzystujących normatyw
Poszukuje się wielu punktów odniesienia (analizy), ale jednoczesne działanie na rzecz wyraźnego i jednoznacznego ukierunkowania (kompetencje, trwała przewaga konkurencyjna)	Problem zasad konkurowania o wagę metody analizy i kryteriów oceny oraz ogniskowania uwagi	Przed przystąpieniem do prac wskazane jest dokonanie oceny wzoru racjonalności podejmowania decyzji (March, 1980) sposobu dochodzenia do decyzji (Eisenhardt, 1989) (Schein, 1999) i koncentrowania uwagi (Ocasio, 1997).
Rośnie znaczenie zrozumienia sytuacji, przy budowaniu pożądanej przyszłości i podejmowaniu decyzji personalnych	Problem kształtowania samo zrozumienia menedżera oraz kształtowania samokrytycyzmu i altruizmu	Wskazane jest rozpoznanie poziomu samoświadomości (Weick 1979); Thompson, 1999) i różnic względem postaw obywatelskich (Allen i inni, 2000)
Adaptacja do otoczenia jest tylko jedną z możliwości, ale nigdy nie jest pomijana w procedurze projektowej i kontrolnej	Problem ustalania granic zasobów ludzkich w oparciu o niejednokrotnie nieaktualną wizję podziału świata na najemników i właścicieli	Potrzebne jest zidentyfikowanie postawy względem podziałów społecznych Przedsiębiorczość, samodzielność, zatrudnienie czasowe, kontrakty zastępują hierarchiczne i formalne zależności pomiędzy tradycyjnym robotnikiem i pracodawcą [Gallagher, Parks, 2001].
Dowartościowuje się w analizach uwarunkowania wewnętrzne, jednak przy oddaleniu złudnych nadziei na osiągnięcie możliwości dokonywania optymalnych wyborów i omnipotencję zasobów ludzkich	Problem przeszacowywania wartości własnych zasobów ludzkich i stosowanych praktyk	Wskazana jest umiejętność oderwania się od uzależnienia od społecznych więzi i przeszłości kształtowanej społecznie (McEvoy, 1984); (Brown, Duguid, 1991).
Stosowane techniki i samo podejście wymaga od jego użytkowników inspiracji, kreatywności, otwartości, skłonności do uczenia się, eksperymentowania i uznania różnorodność sytuacji na równi z jej powszechnością i standardowością; zgodność z teorią jest równie ważna jak zdolność do jej tworzenia Wymaga łączenia uniwersalności, konfiguracyjności, kontekstowości)	Problem elastyczności myślenia oraz elastyczności w postępowaniu, w decyzjach personalnych, tworzeniu ludziom warunków do organizowania się i zarządzania.	Uznanie, iż doświadczenie uczy, iż podejmowanie decyzji personalnych jest inkrementalne, fragmentaryczne, ad hoc, niekompletne, negocjowane, niekoniecznie długookresowe i tylko częściowo racjonalne (Mabey, Salaman, 1995: 40.
Istotne staje się dążenie do budowania pożądanej przyszłości zasobów ludzkich w wymiarze organizacji usytuowanej w środowisku	Problem osób, które nie pasują do pożądanej przyszłości. Problem wpływu środowiskowych zasobów ludzkich, które nie chcą akceptować organizacji	Określenie skali tolerancji dla odmienności (Perry, Finkelstein, 1999) i dewiacji - ludzie nieposłuszni, odbiegający od normy mogą być mniej lubiani (Bolino i inni, 2002). Określenie poziomu zakorzenienia potrzeby walki i zwycięstwa oraz wojennych korzeni strategicznego myślenia (Ferrier, 2001)

Dominacja znaczenia całości nad osobą i wartości strategicznej nad interesem ocenianym jako „niestrategiczny”	Problem tworzenia zespołów naczelnego kierownictwa i tworzenia ich zespołowej wizji organizacji	Identyfikacja podstaw zarządzanie ludźmi tworzącymi zarządzanie zasobami ludzkimi, aspektu politycznego najwyższego kierownictwa firmy i jego powiązań (Boeker, 1997).
Dominuje ukierunkowanie na wdrożenie, co w zakresie decyzji personalnych zmusza do wysokiego poziomu profesjonalizmu menedżerów liniowych i zwykłych pracowników, którzy muszą poznawać przynajmniej podstawy nauk, w których człowiek staje się centralnym problemem,	Problem radzenia sobie z wiarygodnością i spójnością dorobku nauk o człowieku i zespołach ludzi. Problem wpływu symboliki, mody, religii na wybór priorytetów i sposobów decydowania oraz działania	Problemy dylematów (miedzy innymi etycznych) i paradoksów (Wooten, 2001).
Rośnie znaczenie permanentnej zmiany (inkrementalizm logiczny, zwrot ku ukierunkowanej ewolucji, rozwijanie tożsamości) i ulega uwypukleniu konieczność podejmowania działań na krawędzi równowagi, ale jednocześnie zwróconych na przyszłość i obarczanych poważną odpowiedzialnością za nią	Problem asekuracji menedżerów i specjalistów.	Potrzeba włączenia w decyzje personalne nadzoru korporacyjnego, przekraczanie kodeksowych granic „zwykłego zarządu”. Rozpoznanie na ile menedżerowie zmierzają od ograniczenia niepewności (March, Simon, 1958).
Konieczne jest dążenie do zintegrowania, ale i pozostawienia niespójności, nielogiczności	Problem improwizacji i konserwatyzmu w działaniu z ludźmi i przez ludzi. Problem dominacji ukrytych wzorów porządkujących	Budowanie umiejętności dostrzegania przyzwyczajeń i przekładania ich na siłę zmian (Feldman, 2000);(Van Der Bent i inni, 1999).
Wymagana jest stała refleksja nad przydatnością stworzonych rozwiązań, wielokrotne zapętlenia, wielokierunkowe powiązania, holizm współwystępujący z fragmentaryzacją i analityką	Problem usprawiedliwiania odstępstw od wypracowanej wizji pożądanej przyszłości. Problem usprawiedliwiania przed ludźmi niezrealizowanych obietnic i podtrzymywanej wiarygodności.	Tworzenie podstaw uczciwości w organizacji i sprawiedliwości oraz rozpoznawanie zależności sposobu sprawowania przywództwa i zarządzania ludźmi (Wei Liu i inni, 2003).

Analizując te sprzeczności oraz propozycje z tablicy 5, nasuwa się nieodparte spostrzeżenie, że tematyka pozostająca poza normatywem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi dotczy kwestii, z jednej strony wykraczających wyraźnie poza nawet ogólną konwencję zasobowego myślenia o ludziach, z drugiej jest tak ściśle z ludźmi powiązana, że trudno ją w innej sferze zarządzania ulokować. Uwikłanie zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania firmą staje się zatem coraz silniejsze (Strużyna, 2000b). Stąd wynikające myślenie o zarządzaniu strategicznym w coraz mniejszym stopniu może opierać się na przekonaniu, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest rozpięte nad przepaścią pomiędzy planowaniem i wdrożeniem. Praca nad przygotowaniem strategii musi owocować emocjonalnym zaangażowaniem w jej realizację. Przygotowywanie strategii przebiega na krawędzi artyzmu i rzemiosła. Na dodatek nie kończy się na wyartykułowaniu wizji dzieła, ale jego stworzeniu. Praca ta jest zatem sama w sobie pewnym typem zarządzania zasobami ludzkimi – wspiera się bowiem na trenowaniu i budowaniu zespołu ukierunkowanego na samozrozumienie i sukces.

W warstwie deskryptywnej strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi rozmnaża przestrzeń ważnych spraw, a jednoczeń nie tym samym zmusza do budowania koncepcji zasadnego ich ograniczania. Problemy stąd wynikające, wydają się,jednak w coraz mniejszym stopniu możliwe do rozwiązania w oparciu o schemat procedury tworzenia modelu strategii zarządzania zasobami ludzkimi w konwencji zdyscyplinowanego formalnego procesu. Rozwiązanie konieczne dla przyszłości wydaje się rodzić poza jej normatywem. To stwierdzenie wymaga jednak jeszcze sprawdzenia siły przewidywania kierunków rozwoju, która ukryta jest w najwyższym stopniu strategicznego zarządzania, jakim jest jego ponadnarodowa forma. Problemy związane z warstwą koncepcyjną i deskryptywną strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi skłaniają do zwrócenia uwagi na walory preskryptywne.

1.2. Krok w przód, krok wstecz w ponadnarodowej i wirtualnej przestrzeni normatywu

Wydaje się, że niewiele osób sprzeciwiłoby się stwierdzeniu, że ponadnarodowe (a więc i realizowane w przestrzeni wirtualnej) strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest kolejnym krokiem po strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (Schuler, Jackson, 2005). Sens takie stwierdzenia oddają dwa zdania zapożyczone z jednego z określeń: (1) międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, jest to sieć odmiennych działań, funkcji i procesów, które są ukierunkowane na przyciąganie, rozwój, utrzymywanie zasobów ludzkich wielonarodowych korporacjach; (2) jest to agregat wielu systemów zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywanych do zarządzania ludźmi w korporacji międzynarodowej i pomiędzy centralą i regionami poza krajem macierzystym (Taylor i inni, 1996: 960). O ile pierwsze zdanie oddaje siłę związku i tożsamości z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi, o tyle drugie ukazuje ponadnarodową specyfikę realizacji tego zarządzania zasobami ludzkimi. W owej ponadnarodowa specyfika jest tym co wymusza kolejny krok w przód w rozwoju strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Hendry, 1996). Zmienne kulturowe, odmienności prawne i historyczne, różnice polityczne, które występują w ramach tego samego narodu lub granic państwa nie zmuszają do zastosowania tak finezyjnych sposobów działania, jak w przypadku przekraczania granic. Jednocześnie rozwój poza granice regionu, w którym firma rodziła się jest ideałem ścieżki rozwoju widzianego oczami teorii organizacji i zarządzania. Firmy, które rosną ponad lokalną miarę są synonimem sukcesu, a międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jest spoiwem, które utrzymuje razem takie aktywności globalnej firmy jak dostarczanie, rozwijanie, oszacowanie, wynagradzanie pracowników zarówno lokalnych, jak i nielokalnych. I znów zaleca się tutaj dążenie do zespolenia, jednak rozumianego jako, działanie zgodne wewnątrz i w przekroju całej firmy, ale uwzględniające lokalnych warunków (Napier, Tuan Van, 1998: 43).

Ponadnarodowość (słowo to będzie używane dla oznaczenia różnych rozwiązań typu między, wielonarodowego, globalnego i nie oddaje sensu transnarodowego przedsiębiorstwa w ujęciu (Bartlett, Ghoshal, 1986) to kierunek, w którym powinny ewoluować firmy. Przekraczanie granic jest też nierozerwalnie związane z nową szybko rozwijającą się formą e - biznesu. Z tym, że wówczas problemy umiędzynarodowienia lub globalizacji potęgują się i nabierają nowego znaczenia. Tradycyjnie (czyli nie w e-przestrzeni) rozpatrywana problematyka ponadnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi doczekała się kilku uznanych modeli ogólnych zarządzania zasobami ludzkimi.
Permutter (1969) określił trzy zasadnicze, ulokowane w świadomości menedżerów i ich strukturze poznawczej typy przedmiotowych organizacji: etnocentryczny, policentryczny, geocentryczny (EPG). Analizując orientacje centrali względem podległych jednostek wykazał różnice pomiędzy menedżerskimi typami myślenia w takich obszarach decyzji jak: złożoność organizacji, autorytet, ocena i kontrola, nagrody, kary, bodźce, komunikacja, identyfikacja, rekrutacja, selekcja, rozwój. Etnocentryczne nastawienie koncentruje się na krajowych wartościach i operacjach, w efekcie na przykład płace są ukierunkowane na krótkookresowe wypłaty. Policentryczna orientacja charakteryzuje się stosunkowo wysokim rozproszeniem wartości i decentralizacją, w efekcie płace w znaczącym stopniu są uzależnione od eksploatacji lokalnego rynku, a morale menedżerów lokalnych jest ważnym czynnikiem integracji. Geocentryczne nastawienie bardziej wspiera się na wartościach globalnych i równowadze pomiędzy centralą i jednostkami podległymi. Płace, przykładowo, są bardziej związane z myśleniem o całej organizacji, globalnym produkcie, szerokim zastosowaniu zasobów (w tym ludzkich). Stworzona typologia EPG jest dynamiczna i choć organizacje zmierzać powinny zgodnie z jej logiką do geocentryzmu, to firmy zazwyczaj znajdują się w różnych stadiach, a siły ukierunkowujące się ścierają. Istnieją również różnice w orientacjach menedżerów funkcjonalnych (finansów, marketingu, badań i rozwoju). Ważnym problemem jest także skomplikowana sylwetka geocentrycznego człowieka. W późniejszym okresie model ten został rozwinięty o czwartą możliwość regiocentryzmu (Chakravarthy, Perlmutter, 1985).

Model organizacji ponadnarodowej autorstwa Taylora i współautorów (1996) oddaje z kolei trzy orientacje strategiczne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi: adaptacyjną, przenoszącą, integrującą oraz znaczącą ilość zmiennych wpływających na wybór i skuteczność danej orientacji.

Osobną grupę interesujących modeli tworzą te, które nawiązują do cyklu życia (rozwoju organizacji) i wprost układają zmiany w zarządzaniu w ciąg faz: faza lokalna, międzynarodowa, wielonarodowa, globalna (Adler, Ghadar, 1990); (Millman, Glinow, 1991). Zmiany w tym układzie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi najłatwiej odwzorować w odniesieniu do sfery doskonalenia i rozwoju kadr, szczególnie ich kompetencji językowych i zarządzania międzykulturowego. W tych ujęciach zwraca się także uwagę na

znaczące przyspieszenie cyklu rozwoju organizacji (Ghadar, Adler, 1989) oraz problemy zgodności, zintegrowania strategii. W układzie dwóch zmiennych: poziomu analizy (zewnętrznego i wewnętrznego) oraz zintegrowania (zewnętrznego i wewnętrznego) można wyróżnić cztery zasadnicze typy międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi: (1) zintegrowanie międzykulturowe i międzynarodowe otoczenia (zew-zew), (2) zintegrowanie wewnętrzne funkcji zzl (wew-wew), (3) dostosowanie zzl do cyklu życia organizacji (wew-zew), (4) zintegrowanie zagranicznych jednostek do korporacyjnego międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (zew-wew). Ważne jest również i to, że istotna dla organizacji międzynarodowych elastyczność jest niższa na etapie pierwszym i trzecim cyklu życia organizacji (Milliman i inni, 1991).

Do interesujących modeli należy także już wcześniej omówionych model Wrighta i współautorów (2000).

W układzie dynamicznym problematykę zarządzania zasobami ludzkimi oddaje model oparty na podejściu synergicznym, który składa się z następujących etapów postępowania: (1) odczuwanie potrzeby integracji zarządzania zasobami ludzkimi; (2) rozwijanie kierunkowych, otwartych celów, (3) eksploracja najlepszych praktyk różnych kultur; (4) oszacowanie kulturowego dopasowania rozwiązań; (5) dążenie do konsensusu, jako metody podejmowania decyzji; (6) przyjmowanie kroków działania (7) ewaluacja wyników kolejnych działań (Janssens, 2001: 435).

W zakresie ponadnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi ulokowane są także wszystkie tradycyjne funkcje zzl (planowanie, rekrutacja itd.) i dodatkowo problemy międzykulturowego dopasowania, przygotowania pracowników i ich rodzin do pracy zagranicą, budowania międzynarodowych zespołów, rekrutacji na obcym rynku pracy, lojalności i ukierunkowania więzi lokalnych menedżerów (Rade, 2001), powiązań i barier związanych z odmiennością [Martin, Beaumont, 2001) oraz jeszcze wiele innych specyficznych kwestii. Wiadomo bowiem, że różnice pomiędzy jednostkami ponadnarodowej organizacji nie sprowadzają się jedynie do kwestii kulturowych. Stosując na przykład dwa kryteria ekonomiczne 1) strategiczną znaczenie dla korporacji, 2) kompetencję, wewnętrzne możliwości lokalnej organizacji można problemy te podzielić na typy odpowiadające jednostkom organizacyjnym uznanym za liderów, implementatorów, „czarne dziury", wspierające (Bartlett, Ghoshal, 1995).

Szeroki zestaw uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny być brane pod uwagę w ponadnarodowych organizacjach można ująć krzyżując polityczne, prawne, technologiczne, infrastrukturalne, kulturalno, społeczne z funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi (Napier, Tuan Van, 1998).

W Polsce przegląd opracowań na temat międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi można odnaleźć w zeszycie 6 Zarządzania Zasobami Ludzkimi z roku 2003 oraz w pracy zbiorowej Międzynarodowe zarządzanie

zasobami ludzkimi [Pocztowski A. (red.) (2002): Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków].

Uważa się (Janssens, 2001), że podstawowe kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w ponadnarodowych korporacjach wiążą się z kwestiami:

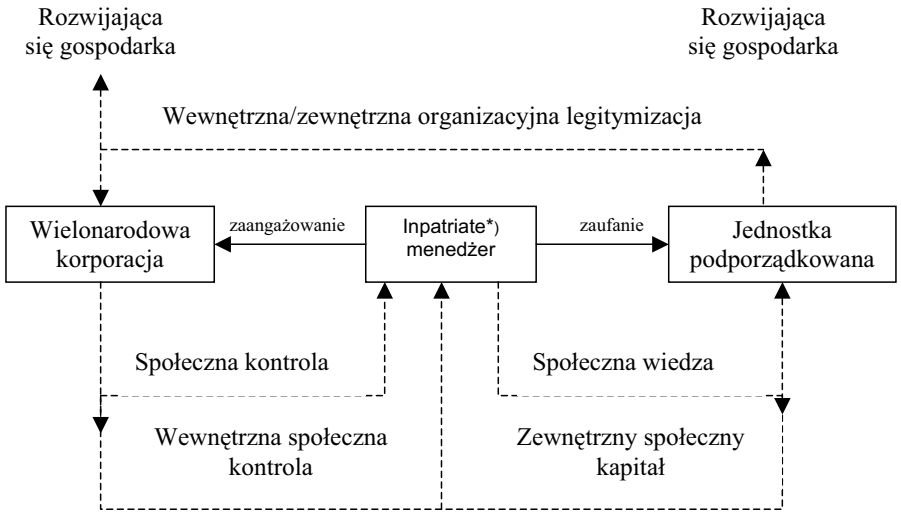
- sprzeczności orientacji globalnej versus lokalna - o ile siły dążące do globalizacji starają się stworzyć powiązania pomiędzy placówkami i silny poziom integracji, o tyle siły lokalne zwracają uwagę na odpowiedzialność i zróżnicowanie, pomagające w realizacji interesów w lokalnym otoczeniu;
- komponentem kulturowym, który jest wspominany we wszystkich modelach budowanie, nowej kultury ,narzucanie kultury, budowanie kultury porozumienia na gruncie odmienności kulturowych teoria agencyjna jest dobrym spoiwem, ale nie dla wszystkich;
- komponentem politycznym i dynamiką władzy - decyzje centrali muszą być akceptowane, zaś trwałość ośrodka władzy gwarantowana, bez względu na lokalne osiągnięcia. Zdarza się bowiem, że argumenty podnoszące kwestię lokalnej specyfiki są naprawdę argumentami walki o władzę.

Przypatrując się powyższej charakterystyce modelowych rozwiązań można stwierdzić, że jakość ewentualnych problemów wynikających z ich stosowania jest dość zbliżona do problemów omówionych w rozdziale dotyczącym strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, choć skala zmiennych, złożoność zagadnień, kwestie wpływu na efektywność jeszcze się pogłębiają. W tym ostatnim wymiarze –efektywności- na przykład sprawę ewentualnego normatywu ponadnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi komplikuje bardzo znacząco proces aliansów, fuzji i przejęć (Pocztowski, 2004). Dla tych procesów opracowano również kilka modeli i typowych sytuacji (Schuler, Jackson, 2001); (Schuler, Jackson, 2004); (Schuler i inni, 2004); (Yan, 2003). Jednak mimo opracowania tych wzorców w procesie fuzji i przejęć nie można uniknąć napięć i problemów (Lajara, 2002). Szczególnie w przypadku łączenia organizacji, z których jedna osiągnęła wyraźną przewagę konkurencyjną, bardzo wyraźnie zostaje zachwiana tożsamość zespołu i całego zarządzania zasobami ludzkimi. Procesy, które dotąd przynosiły przewagę konkurencyjną stają się problemem dla tych, którzy je skutecznie stosowali. Połączenie organizacji niesie ze sobą najczęściej ograniczenie ilości etatów. Redukcje nie dotyczą jednak tylko tych, którzy na przykład zostali przejęci, ale również i przejmujących. Jest to niejako „kara" za dobrą pracę prowadzącą do sukcesu. Można podejmować próby osłabienia społecznego niezadowolenia z takiej sytuacji, ale nie można ich wykluczyć. Cierpi na tym lojalność nie tylko samych pracowników, zaufanie do kierownictwa, ale również muszą zostać przebudowane struktury myślenia o zarządzaniu zasobami ludzkimi. Problemem jest także postawa menedżerów naczelnych takich firm (Buchholtz i inni, 2003).

Nawet przy uwzględnieniu specyfiki sytuacji przejęć i aliansów dotąd omówiona problematyka ponadnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi nie

zaskakuje specjalną oryginalnością. Jej zapowiedź, wydaje się nieść dopiero model pluralistyczny takiej organizacji (Novicevic, Harvey, 2001). Ma on charakter zorientowany na zrównanie znaczenia różnych ośrodków korporacji, a w efekcie prowadzi do globalnego strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Znane wcześniej modele mają charakter centrystyczny, która współgra z funkcjonalnym podejściem i jedyne, co akcentują to ewentualne zróżnicowanie w decyzjach personalnych. Pluralizm inaczej definiuje rzeczywistość niż zróżnicowanie. Jeśli w korporacji ponadnarodowej mamy do czynienia ze zróżnicowaniem, jej członek uczestniczy w tej samej zróżnicowanej gamie możliwości. Dopuszczenie do danej możliwości jest decyzją centralną. Pluralizm pozwala mieć możliwości uczestnictwa w różnej sieci możliwości, specyficznych dla różnych tożsamych grup, ale w tej samej organizacji. Pluralizm rozwija się dynamicznie i w pewien sposób niezależnie. Kwestionuje centralne, formalne normy. W to miejsce zostaje wbudowana relacyjność i konsensus. Pluralistyczne podejście opiera się na wyłaniającym się ustalaniu przez jednostki organizacji wewnątrz normatywnych procesów i instytucji. Wielość symbolicznych, nieformalnych relacji jest tutaj bardzo ważna. Formalne wymagania centrali nie są traktowane jako wszechobowiązujący normatyw, ale wymaga uzupełnienia o rozmaitość nieformalnych, ukrytych, miejscowych, konwencjonalnych zwyczajów, praktyk i interakcyjnych oczekiwań na poziomie lokalnym i indywidualnym. Tak, jak formalne interakcje mają swoje administracyjne dziedzictwo, tak nieformalne też tworzą trajektorię zdarzeń, którą należy uwzględniać we współpracy. Pluralizm nie oznacza generowania lokalnych autorytetów rozbijających trwałość władzy, a jedynie inaczej zakorzenia ją. Rewitalizuje rolę centrali, która potwierdza swoją zdolność do tworzenia, ukierunkowywania i pogłębiania nieformalnych, silnych związków wewnątrz globalnej organizacji. Prowadzi do wzmocnienia zdolności organizacji do uczenia się. W zarządzaniu zasobami ludzkimi takich organizacji odgrywają ważną rolę Koncepcja globalnej sieci zmusza także do wypracowania sposobów dystrybucji władzy i rozpoznawania strategii podejmowanych przez lokalne jednostki. Do tego działania wykorzystuje się menedżerów spinających granice pomiędzy ośrodkami. Ich dobór i współpraca z nimi to szczególne wyzwanie, lokujące zarządzanie zasobami ludzkimi pomiędzy tradycyjnym doborem personelu a współpracą z niezależnym partnerem-przedsiębiorcą. Menedżerowie ci muszą mieć dualną perspektywę działania i być skuteczni w jej integracji. Powinni widzieć i interesy całości i interesy oparte na szansach odkrywanych przez lokalną część organizacji. Mieć wiedzę pozwalająca na zrozumienie decyzji centrali i wiedzę pomagającą w tworzeniu i rozwijaniu lokalnych szans. Schematyczny model względem tych menedżerów przedstawia rysunek 11:

Rysunek 11. Rola „inpatriate"*) menedżera w pluralistycznym, globalnym, strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi wielonarodowej organizacji.



Źródło: Novicevic M.M., Harvey M.G. (2001): The Emergence of the Pluralism Construct and the Inpatriation Process. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12, nr 3, s. 345.

*) „Inpatriate" menedżer to osoba, która spina wspólną wiedzę pomiędzy krajowymi i globalnymi wymiarami globalnej organizacji. Może być „obca" w centrali. Przenoszona jest lub przyjmowana na trwałe lub czasowo po to aby powiększyć wspólną wiedzę o wyłaniającym się rynku. Jest dopełnieniem menedżera „expatriate", czyli oddelegowanego.

Argumentami za wykorzystaniem pomysłu na takich menedżerów jest to, że:

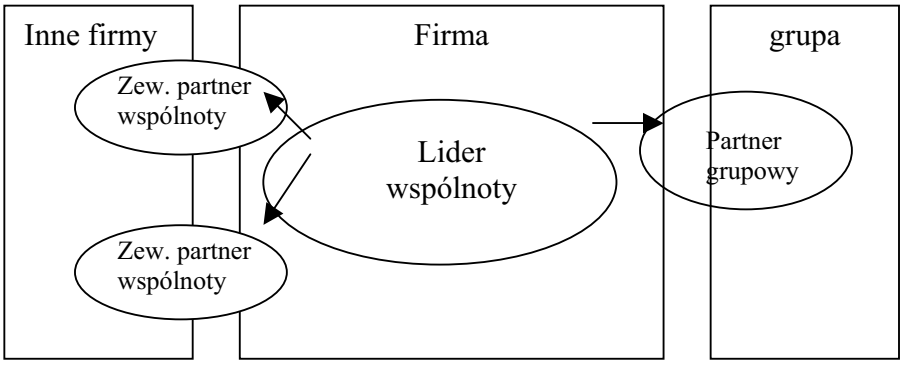
- dostarczają oni unikalnego rozumienia spraw związanych z robieniem biznesu, są wewnątrz tego procesu, co jest nieosiągalne dla innych osób;
- mogą tworzyć krytyczne, znaczące powiązanie komunikacyjne z centralą i pomagać w zapewnieniu czystości orientacji pluralistycznej;
- mogą także dostarczać pluralistycznej perspektywy, w momentach, w których są rozwijane polityki, strategie, plany konkurowania w wyłaniającej się / przejściowej gospodarce;
- mogą podzielać wiedzę o celach rynkowych globalnej organizacji i w tym samym czasie być zdolnym do zogniskowania na lokalnym, wyłaniającego się rynku;
- mogą utrzymywać i rozwijać formalne i nieformalne stosunki z wpływowymi postaciami danego kraju, jak i z przedstawicielami ogniw łańcucha wartości dodanej;

- są internalizowaną alternatywą dla kosztownych i niewydolnych innych rozwiązań, którymi można dostarczać odmienności kulturowych i społecznych do biznesu.

Tacy menedżerowie wymagają szczególnego zarządzania zasobami ludzkimi (Harvey, Buckley, 1997), ale jednocześnie są przerwanym ogniwem tradycyjnego centrystycznego spojrzenia na znaczenie centrali i lokalnych organizacji w ponadnarodowej firmie. Są rozszerzeniem klasycznych wymagań stawianych względem menedżerów średniego szczebla, którzy zawsze mieli łączyć wymagania „góry" z oczekiwaniami „wykonawców". Jednak w stosunku do tych klasycznych relacji, menedżerowie „inpatriate" niestety nie są dożywotnio zatrudniani.

To podejście do ponadnarodowych organizacji dopasowane jest także do organizacji wirtualnych, pracujących w światowej sieci i przestrzeni. Posiadają one szczególną charakterystykę (Binsztok, 2005: 150). Dla pełniejszego zrozumienia specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi takich organizacji można odwołać się do idei wspólnoty, skojarzonej wokół biznesowego problemu. Istotą takich organizacji jest tworzenie wspólnot interesów (biznesowych, projektowych, sieci) nie tylko w ramach organizacji macierzystej, ale również z organizacjami zewnętrznymi korporacji (Kodama, 2001). Idee prezentuje rysunek 12. Lider wspólnoty stanowi osobę krytyczną dla tworzenia i podtrzymywania relacji ponadnarodowych lub jedynie ponadorganizacyjnych i stanowi niezmienny element zarządzania zasobami ludzkimi.

Rysunek 12. Strategiczna wspólnota



Żródło: Opracowano na podstawie: Kodama M. (2001): Creating New Business Through Strategic Community Management: Case Study of a Multimedia Business. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12, nr 6, s. 1064.

Rola lidera wspólnoty pozbawiona jest sformalizowanych elementów instytucjonalnych (np. formalnej struktury organizacyjnej). Jego działanie i postać stają się podobne do charakterystyki adaptującego się agenta, co w efekcie lokuje cały układ w sytuacji opisywanej przez teorię chaosu – niewielkie zmiany mogą wytrącać cały układ z wyznaczonego kierunku. (Mandenhall i inni, 1998). W takim przypadku zarządzanie zasobami ludzkimi może przypominać zbiory działań, które z jednej strony zbiegają się do określonego obszaru (wokół problemów generowanych przez lidera wspólnoty i innych jej członków), z drugiej rozpraszają się w przestrzeni zakreślonej przez osoby tworzące organizację i jej zewnętrznych partnerów. Przy czym każdy z elementów takiej sieci może stać się znów (na podobieństwo atraktora) źródłem identycznej charakterystyki i koncentrować oraz jednocześnie rozpraszać tematyczne działania. Niedoskonałym przykładem takiej obopólności jest problem elastyczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Elastyczność jest immanentną cechą organizacji wirtualnych (Niemczyk, Olejczyk, 2005:127). Rozumiana jako zdolność do zmieniania się pod wpływem czynnika oddziałującego, jest problemem, który dość wyraźnie uwypuklany jest w takich sferach zzl, jak:

- elastyczność form zatrudnienia i czasu pracy,
- adaptacja i mobilność zawodowa,
- elastyczność rozwoju zawodowego i planów karier,
- elastyczność form wynagradzania i schematów motywowania,
- indywidualizacja, a dalej elastyczność współdziałania.

Analizując programy uelastyczniania można dostrzec, że w ich tle kryją się gwarantowane sfery sztywności. Rozpocznijmy od przypadku telepracy. Praktyki jej stosowania można podzielić na kilka typów [Huws, 1996: 6]:

- mulitilocation, która częściowo wykonywana jest w domu częściowo w siedzibie firmy
- tele-homeworking cała praca wykonywana w domu,
- freelance teleworking i mobile working rodzaje pracy podejmowane przez personel ds. sprzedaży,
- telecottages - rodzaj telecentrum na obszarach rolniczych,
- ad hoc teleworking, w którym to typie personel w normalnych warunkach pracuje w biurze i tylko w sporadycznych pozostaje w domu.

Pierwszym rzucającym się w oczy problemem, który wynika z tego podziału jest nieostrość kryterium według, którego „zwykła" praca staje się telepracą. Jednak poszukiwanie ostrego kryterium nie jest najistotniejsze. Ważniejsze wydaje się to, że elastyczność wymaga sztywnego trzymana się określonego (pożądanego) profilu kandydata do pracy. Musi on traktować telefon i komputer jako podstawowe narzędzia . Podstawową staje się umiejętność pracy w środowisku rodzinnego domu i często bez fizycznego kontaktu z innymi osobami. Okazuje się, że dwa wymagania pomagające w osiągnięciu sukcesu firmy wprowadzającej telepracę to:

1. dokładna selekcja pracowników, (wymagane osoby dojrzałe samodzielne, rozsądne, warte zaufania, samo wystarczające, samo zdyscyplinowane, posiadające umiejętności zarządzania czasem i zdolności komunikacyjne)
2. właściwe zarządzanie, ukierunkowane na zarządzanie rezultatami, istnienie i egzekwowanie jasnych celów, w ramach których pracownicy podejmują określ one ryzyko, stworzenie zrozumiałych procedur i doskonałej komunikacji. Ważną rolę pełni tutaj zespolenie trzech typów kontroli: rynkowej, elektronicznej (pomiar czasu), sformalizowanej

Jeśli zatem firma chce wprowadzać elastyczne formy pracy musi z drugiej strony usztywnić zasady, na których opierają się decyzje o doborze pracowników. Telepraca, czyli elastyczna forma pracy wymaga sztywnych reguł selekcji i oceny pracowników.

Podobne spostrzeżenie dotyczy elastycznego czasu pracy. Zezwolenie na zgodne z sytuacja sterowanie czasem pracy wymaga sztywnych reguł jego rozliczania i dodatkowego nadzoru. W wielu firmach, pod postacią ruchomego czasu pracy, elastyczność była wprowadzana jeszcze przed rokiem 1989. Jednak zawsze towarzyszyła jej usztywniona kontrola bilansu czasu pracy (elektroniczna rejestracja) oraz zwiększenie reżimu efektywności. Interesujące jest również i to, że wprowadzanie czasowych form zatrudnienia może prowadzić do przejawów dyskryminacji [Hanzel, 2003]. Oceniając zalety pracy tymczasowej wskazuje się, że wprowadzenie pracowników tymczasowych może pomagać w skoncentrowaniu wysiłków stałych pracowników na zadaniach kluczowych, gdy peryferyjne wykonywać będą właśnie pracownicy tymczasowi. Pracownicy ci mogą wykonywać zadania, które są niechętnie wykonywane przez pracowników stałych [Hippel i inni, 1997: 95]. To podskórne dyskryminowanie w imię podobno wzajemnych korzyści. Dla jego uniknięcia potrzebne, zatem staje się szczególne uwrażliwienie całego układu decydentów na ten typ niedopuszczalnych rozwiązań. Elastyczność stosowana przez lidera wspólnoty do regulowania relacji z partnerami, może być przenoszona na każdy indywidualny układ, który jest kreowany przez członka wspólnoty lidera.

W omówionym przykładzie elastyczności, okazuje się, że układ znajduje się w dwóch odmiennych stanach w jednakowym czasie, a zmiany w poszczególnych zakresach „ciążą" w odmiennych kierunkach. Przy tym jednocześnie: a) całość nie jest w dynamicznej równowadze lecz zmierza w swoich kierunkach; b) nowe zdarzenia (np. posądzenie o uchylanie się od obowiązków, zadań, zmiana w otoczeniu, zmiana lidera lub jego nastroju itd.) mogą powodować nieprzewidywalne skutki dla całości.

Przykład elastyczności pokazuje, że zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach ponadnarodowych, które ukierunkowane są lub wyrastają z sieci i wykorzystują nowe formy pracy mogą odbiegać nie tylko od tradycyjnych modeli zarządzania ponadnarodowego zasobami ludzkimi, ale wręcz skłaniać do opuszczenia konwencji zasobowego myślenia.

Jednym ze specyficznych wyzwań tak ukształtowanego ponadnarodowego zarządzania jest bowiem łączenie ludzi w wirtualnej przestrzeni zespołów. Globalne wirtualne zespoły są to czasowe, kulturowo zróżnicowane, geograficznie rozproszone, komunikujące się elektronicznie, pozostające w fizycznej separacji, grupy robocze, składające się z członków, którzy myślą i działają w zgodzie wewnątrz różnorodnego globalnego otoczenia (Jarvenpaa, Leidner, 1999: 792). W ich tworzeniu i podtrzymywaniu niezbędne jest ustanowienie mechanizmów społecznej (relacje społeczne i samokontrola) i behawioralnej kontroli (proces, zadania itd.) oraz traktowanie podmiotowe ludzi. Każdy członek zespołu jest pierwszoplanowym agentem wiedzy i zmiany, poddawanym jednocześnie mieszance oddziaływania agencyjnego, zasobowego i opartego na dynamicznie rozwijających się możliwościach, potencjale lojalności społecznej (Harvey i inni, 2004). Indywidualizacja i zespolenie następuje tutaj równocześnie i to tak na poziomie osoby jak i globalnego zespołu. Takie spojrzenie wykracza poza nawet procesowo dostrzegane zasobowe myślenie.

Analizując zebrane powyżej informacje na temat ponadnarodowego strategicznego zarządzania, tak w wymiarze tradycyjnym, jak i pluralistycznym oraz wirtualnej sieci, można dojść do wniosku, że przed zarządzaniem zasobami ludzkimi wyłaniają się dwa odmienne kierunki rozwoju. Pierwszy prowadzi do monolitów kulturowych „jadłodajni hamburgerów", domów handlowych, banków, giełdy. Tam zmierza się do standaryzacji procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Drugi opiera się na tolerowaniu różnorodności. Dla przybliżenia efektów obu ścieżek rozwoju można posłużyć się metaforami

1. monolitycznej budowli złożonej ociosanych jednakowo (w tym kulturowo) bloków, w której odmienność zakłóca prawa mechaniki budowli, a jedyne co może stanowić o odmienności to otoczenie, w którym funkcjonuje dany obiekt,
2. wieży Babel, która jest wypełniona różnorodnością, choć wszyscy się wzajemnie rozumieją i która jest chwilowym miejscem spotkań pielgrzymujących po przestrzeni (w tym wirtualnej) przestrzeni.

Rodzące się w skali obu możliwości problemy przekraczają granicę tradycyjnych relacji pracownicy - kierownictwo - właściciele, granicę spraw wewnętrznych firmy i wielokrotnie sięgają racji stanu narodów, etyki, moralności, polityki. Zarządzanie ludźmi w firmach omawianego rodzaju nie jest tylko kwestią relacji wewnętrznych.

Generalizując można stwierdzić, że ponadnarodowe strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest krokiem do przodu, gdyż zmuszają do rozwiązywania problemów bardziej skomplikowanych, ale przy jednoczesnym zachowaniu podstawowej struktury składników (procedury, funkcji, podmiotów) i przy odwołaniu się do podstawowych zasad postępowania (np. koncepcji budowania strategii wynagrodzeń) i przestrzeganiu wyróżniających atrybutów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie ten postęp prowadzi do zastanawiającego spostrzeżenia, iż trudno jest odnaleźć

normatyw kolejnego etapu rozwoju samego zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazówki na temat tego, co po ponadnarodowym strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi powinno się w firmach pojawiać, nie są jednoznaczne. Dominuje różnorodność rozwiązań w przestrzeni, co najmniej dwóch powyżej opisanych wymiarów (monolitu i Babel). Idąc z kolei każdą z tych dwóch możliwości można stwierdzić, że ponadnarodowe strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednocześnie krokiem wstecz w stosunku do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zmusza bowiem do nadzorowania prostych zasad i reguł postępowania, które powodują, że w lokalnych oddziałach są przestrzegane nawet normatywy administrowania personelem. Normatywy, stanowiący podstawę działania na lokalnym szczeblu musi być przejrzysty i zgodny z zasadami wręcz podręcznikowymi. Aby było możliwe funkcjonowanie ponadnarodowej korporacji nie wolno dopuścić do anarchii i podstawowych błędów kierowników liniowych (działających samodzielnie). Jeszcze dalej cofa się (zatacza koło) świat wirtualnych organizacji. Sprawy zarządzania sprowadzane są do osób. Analiza wskazuje, że problem zespołów wirtualnych uświadamia dość znaczącą lukę wiedzy w sferach zarządzania zasobami ludzkimi, które dotąd wydawały się już dość dobrze rozpoznane. Pojawiają się między innymi niejasne rozwiązania regulujące chwilową lub dłuższą współpracę (zaangażowanie, czy kontrola), problemy zasad doboru przy braku kontaktu „twarzą w twarz", tworzenia kultury zespołów wirtualnych i ludzi cyber-przestrzeni, zarządzania samym sobą w kontakcie jedynie z medium internetowym i komputerem oraz sieciami kontaktów osobistych, problemy ponadnarodowego samozatrudnienia. Wydawałoby się, że w dotychczas poznanym świecie biznesu udało się kwestie te wyraźnie naświetlić i logicznie uporządkować. Ponadnarodowe strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi rysuje je jednak z nowej perspektywy, a krok w przód zmusza do kroku wstecz i nieznane.

1.3. Rozstaje ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi

Ukazane wcześniej problemy z normatywnym charakterem rozwoju opartego na ewolucji koncepcji w kierunku ponadnarodowego strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi lub inaczej, rozmyty i łatwo poddający się dyskusji charakter ewentualnych zaleceń, zmusza badaczy do poszukiwania, opisu oraz przeciwdziałania konsekwencjom takiego stanu. Nauka, a szczególnie praktyka woli rozwiązania jednoznaczne i powiązane przyczynowo. Dlatego też podejmowane i widoczne stają się intensywne poszukiwania nowych perspektyw. Z przeglądu literatury wyłaniają się co najmniej trzy ścieżki takich badań, ścieżka:

1) prób doskonalenia koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi
2) tworzenia nowych koncepcji poprzez, choć częściowe oderwanie się od strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystanie i kreowania skojarzeń, dyfuzję, przeniesienie wiedzy, dopisywanie nowych pojęć i przekładanie dorobku zarządzania firmami na pole zarządzania zasobami ludzkimi;
3) budowania złożonych modeli, ujmujących wiedzę powstała z historycznego dorobku zarządzania zasobami ludzkimi.

Ścieżka 1

Od końca lat dziewięćdziesiątych do dziś ukazało się, co najmniej kilkanaście opracowań na temat przyszłości doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. W rozpropagowanych pracach Urlich'a (1998: 128) odnajdujemy sugestie na temat potrzeby rozszerzenia ról specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku rozwijania działań przekładających architekturę strategiczną na model firmy, który jest przyswajalny przez jej każdego z członków organizacji i który jest możliwy do przekazywania w procesach systematycznego doskonalenia pracowników. Istotne w ich pracy będzie także tworzenie warunków do dyskusji wokół tego modelu oraz blokowanie sił hermetyzujących poglądy oraz dokonywanie przeglądu architektury w wyznaczonych parametrach, na przykład poszukując odpowiedzi na pytania: w jakim kierunku firma ma rozwijać kulturę, wiedzę, zdolności, umiejętności, stosowane miary, nagrody, bodźce, strukturę, komunikację, polityki, doskonalenie procesów pracy, uczenia, zmian, przywództwo? Kulminacją tych procesów powinno się stać zajęcie pozycji partnera biznesowego naczelnego kierownictwa (Greek i inni, 1999). Ludzie powinni być na pierwszym planie uwagi menedżerów (Pffer, Veiga. 1999). Reprezentowany jest też pogląd, że zarządzanie zasobami ludzkimi przechodzi z fazy reaktywnego działania na pozycję proaktywnego strategicznego „ułatwiacza" procesów zarządzania (Tamkin i inni, 1998).

Podjęto także próbę zbudowania idealnego profilu menedżera personalnego, który powinien posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności, być rozpoznawalny jako przedstawiciel określonego zawodu, być rekomendo-

wanym, reprezentować odpowiednią ideologię, pozostawać pod kontrolą zewnętrzną określonych instytucji (Claus, Collison, 2004). Wskazuje się, że wyzwaniami przyszłości dla zarządzania zasobami ludzkimi są: odpowiedzialność, różnorodność, sprawiedliwość, symboliczność/zadania w zakresie reputacji, silniejszy związek nauki z praktyką (Ferris i inni, 1999). Wskazuje się także na rolę zarządzających zasobami ludzkimi w nowej ekonomii (Pocztowski, 2003).

Analizując spotykane na omawianej, pierwszej ścieżce propozycje, można stwierdzić, że są one skierowane przede wszystkim do menedżerów, właścicieli i samych specjalistów, którzy powinni nadać sprawom wyznaczony kierunek i podjąć ciężar odpowiedzialności za tak wysoką pozycję. Jest to zatem apel do świadomości i poczucia obowiązku. Jednak nawet ci sami badacze zauważają, iż nie tylko użytkownicy są przyczyną problemów i warunkiem sukcesu idei. W samej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi istnieją wątki krytyczne. Konieczne jest bardziej rygorystyczne podejście do rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi i traktowania go na pełniejszej i bardziej ugruntowanej podstawie teoretycznej, np. bazie teorii decyzji (Losey, 2005). Podnosi się także kwestię uwarunkowań prowadzenia badań i praktycznego wykorzystania ich wyników. Niski poziom ufności, który towarzyszy współczesnym relacjom z pracownikami, krótkoterminowa natura kluczowych aspektów zarządzania i politycznej ekonomii kraju, działają przeciw rozległej adaptacji systematycznych rozwiązań w zakresie zzl (Hutton, 1997).

Podkreśla się też, że zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce rozwijane jest, co najmniej w dwóch kierunkach: funkcjonalnym i strategicznym (Wright, Boswell, 2002), a kierunki te niekoniecznie w dłuższej perspektywie się schodzą. Są i tacy, którzy stwierdzają, że zarządzanie zasobami ludzkimi dryfuje (Gannon i inni, 1999), a jego rozwój zwalnia [Ferris i inni 2004]. Tego typu poglądy nie pasują do słów uznania dla zarządzania zasobami ludzkimi, które pojawiają się często w literaturze popularno-naukowej i ustach konsultantów. W świetle podanych wcześniej problemów wiele w nich prawdy.

Próbując podjąć się analizy prób doskonalenie samego zarządzania zasobami ludzkimi (ścieżka 1), wydaje się, że są to działania nie tyle w poszukiwaniu kolejnego kroku, co zmierzające do przedłużania życia koncepcji. Propozycje, szczególnie te, które zmierzają do nadawania wyższej rangi procesom i zasobom ludzkim są warte wsparcia, ale ten kierunek postulatów znany jest od lat. Istotniejsze wydaje się zwrócenie uwagi na wspomniane niedoskonałości uprawiania zarządzania zasobami ludzkimi, a więc w praktyce i badaniach wykraczanie z większą śmiałością poza schematy poznawcze narzucane przez podręczniki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W tym kierunku wydają się iść starania zwolenników drugiej z wymienionych ścieżek.

Ścieżka 2

We współczesnej literaturze dość często są podejmowanie próby przekraczania granic zarządzania zasobami i odnajdywania nowych konceptualizacji. Liczne są rozwiązania wiążące przyszłości z zarządzaniem kapitałem ludzkim (Antaczak, 2005: 37); (Bochniarz, 2004); (Rybak, 2003). Osobną kwestią takiej wersji rozwoju jest zastępowanie zarządzania ideą gospodarowania z kapitałem ludzkim (Lipka, 2005). Taki zabieg odrywa wyraźnie ten kierunek rozwoju od dorobku współczesnej teorii zarządzania i powraca na grunt racjonalności ekonomicznej. Również, osobną, ale dopiero tworzącą teorię, jest nurt przedsiębiorczości (Katz, Melbourne, 2002) (Bratnicki, Strużyna, 2004). Przedsiębiorcze przedsięwzięcia są innowacyjne i zorientowane na szybki wzrost, dlatego wymagają innych zasobów od tych, jakie są typowe dla powolnego, ustabilizowanego wzrostu, szczególnie niszowych firm (Brush i inni 2001: 65). Pierwszym zasobem jest sam przedsiębiorca, ale firma musi być wyposażona miedzy innymi w pieniądze, ludzi i informacje. Przedsiębiorczość jest uwikłana w relacje pomiędzy jednostkami i zespołami, ale ma początek w jednostce. Zespołowość trzyma ją przy życiu, ale żywiona jest przez jednostki. Jednocześnie każdy człowiek jest bogaty w przedsiębiorczy potencjał, ale nie wszyscy potrafią go skapitalizować (Morris, Kuratko, 2002; 236). To, co można wówczas wykorzystać z zarządzania zasobami ludzkimi jest w tym przypadku zawieszone pomiędzy indywidualnością i całością. Wyraźną odmiennością jest zaś to, że pierwszeństwo nad całością ma przedsiębiorcza osoba. Całość ma rozwijać się dzięki zachowaniom przedsiębiorczym osób i w tym zakresie proponuje się (Brush i inni, 2001) dwa analityczne podejścia:

a) wyznaczanie trajektorii rozwoju zasobów
b) piramidę kreowania wartości zasobów.

W obu podejściach pojawiają się zasoby ludzkie. Utrzymywanie konwencji zasobowej powoduje jednak, że w przestrzeni zarządzania scharakteryzowanej przez opozycję:

a) kompleksowość- prostota
b) utylitarność (bezpośrednie wykorzystanie w procesie)- instrumentalność (pośrednictwo dla innych zasobów),

zasoby ludzkie zajmują pozycję centralną, nieznacznie przesuniętą ku kompleksowości i przeważającą ku instrumentalności. Ta ostatnia cecha nieco odbiega od idei wolnej przedsiębiorczości. Jednak to prosta konsekwencja zasobowego spojrzenia na całość organizacji, w której zasoby ludzkie występują w towarzystwie zasobów społecznych, finansowych, fizycznych, technologii, i organizacyjnych. W przedstawionej propozycji rozwijania zasobów są ludzki ich wymiar charakteryzowany jest poprzez: doświadczenie, wykształcenie, reputację. W kolejnych krokach należy rozwijać zasób początkowy i kontrolować, jak kształtują się jego relacje z innymi. Można dostrzec pewne podobieństwo pomiędzy tym sposobem analizy dynamiki przedsiębiorczego przedsięwzięcia a mapowaniem procesów. W konsekwencji

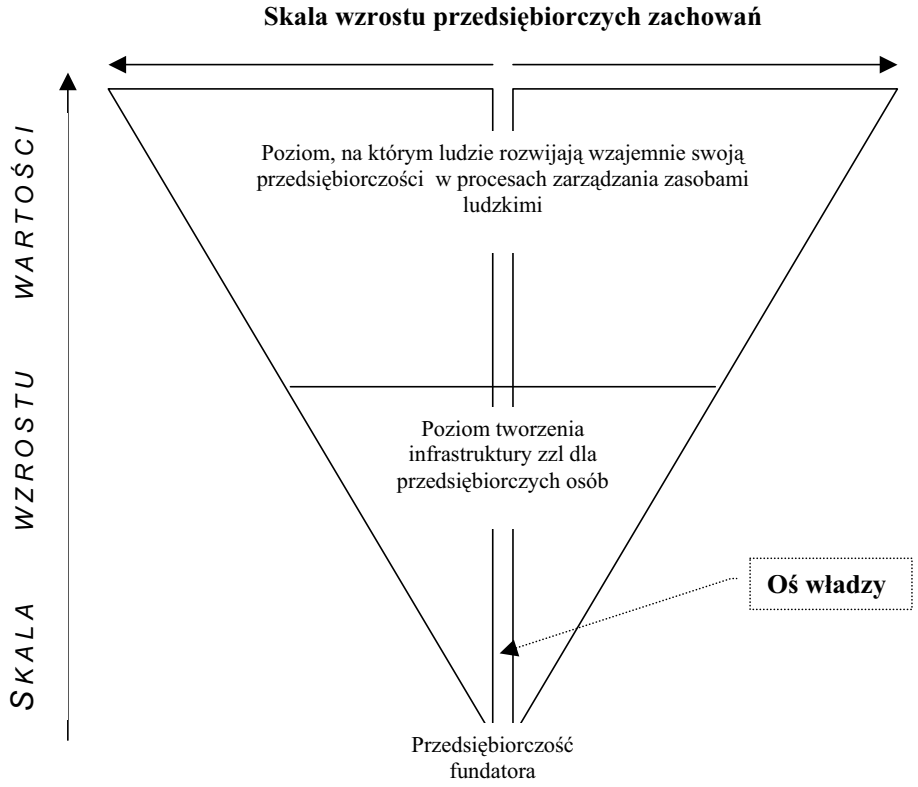
takiego postępowania pojawiają się (Brush i inni 2001: 69) cztery zasadnicze wyzwania związane z:

1. zbieraniem zasobów
2. ich uatrakcyjnianem
3. składaniem
4. transformowaniem osobistych zasobów w organizacyjne.

Poprzez świadome działanie rozwój powinien zmierzać do zakładanej trajektorii.

Podejście oparte na kreowaniu wartości (Pocztowski, 2000); (Cieśliński 1999) jest nieco innym sposobem włączania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w procesy rozwijania przedsiębiorczych organizacji. Ideę odwróconej piramidy wartości dla organizacji przedsiębiorczych prezentuje rysunek 13.

Rysunek 13. Odwrócona piramida wzmacniania przedsiębiorczości przez zzl



Odwrócenie kształt piramidy odzwierciedla rozszerzającą się, dzięki zarządzaniu, skalę zachowań przedsiębiorczych. Świadome interwencje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stopniowo rozwijają ilość takich zachowań. Oś władzy nadaje tożsamość analizowanemu zjawisku. Jest to

kontynuowana władza przedsiębiorcy fundatora lub jego następców. Pierwszy poziom skonstruowanej piramidy, to poziom mikro firm. Zarządzanie zasobami ludzkimi ogranicza się do działań bezpośrednio ukierunkowanych na przedsiębiorcę. Mają one charakter typowy dla kierowania samorozwojem, samodoskonalenia, samooceny, samodyscyplinowania itp. Interesujące sugestii na temat zbioru odpowiednich interwencji doskonalących mogą nieść badania nad wpływem usposobienia na zachowania osób (Bandura, 1977); (Rotter, 1966). Wydaje się, że tak ja wskazali to inspiratorzy modelu piramidy wartości, kluczowe znaczenie dla zapoczątkowania i realizacji tych procesów będzie miało doświadczenie (nie tylko biznesowe), wykształcenie, zmienne osobowości. Od nich, podobnie jak od spotkania z mentorem lub trenerem oraz wymagającego środowiska zależy zapewne, to czy przedsiębiorca będzie skłonny wykroczyć poza ramy wyuczonej niekompetencji. Na kolejnych poziomach piramidy wprowadzane są inne znane metody zarządzania zasobami ludzkimi, ale muszą one być przeformułowane i wzbogacone o elementy indywidualnego rozwoju, którego zamiarem jest nie tylko wzrost wartości firmy (instrumentalne traktowanie osób), ale rozwój osoby. Oba z zasygnalizowanych podejść, których celem jest włączanie zarządzania zasobami ludzkimi do przedsiębiorczych organizacji, są jednak na etapie pomysłów wykraczających poza konwencję ewolucji.

Bardziej ugruntowaną pozycję mają koncepcje, które wiążą się z zarządzaniem (gospodarowaniem) zasobami pracy lub potencjałem pracy, a więc zastępują one zasoby ludzie inną kategorią. Wychodząc od kryzysu efektywności i dyskusji nad czynnikami sukcesu firm zwraca się wówczas uwagę na jakość zasobów i w efekcie konstruuje odpowiednie działania specjalistyczne (Sajkiewicz, 2002: 11-28). Zagadnienia organizacji pracy w połączeniu z tradycyjnymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, widziana w świetle współczesnych uwarunkowań biznesowych, prowadzi do szczególnego wątku usytuowanego na pograniczu teorii organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi (Jasiński, 1999). Problematyka nabiera wówczas charakteru przenikającego inne sfery zarządzania i stawia na wspomaganie kierowników w wykonywaniu ich funkcji.

W omawianej grupie koncepcji, lokujących się na drugiej z wymienionych ścieżek pozanormatywnych poszukiwań, rozwijany jest także wątek zarządzania wspartego na wiedzy (knowledge-based view) (Boxall, Purcell, 2003: 82), w którym kluczową kwestią staje się odkrywanie, zrozumienie, przekształcanie, magazynowanie, upowszechnianie i tym podobne działania, składające się na zarządzanie wiedzą (Wright i inni, 2001). Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi przy zastosowaniu koncepcji zarządzania wiedzą są na tyle istotne, że w zasadzie jest to nowe ujęcie, co po spisach treści tematycznych książek można stwierdzić (Evans, 2005). Mimo niezaprze+czalnych zalet, w podejściu opartym na wiedzy można dostrzec jednak trzy niebezpieczeństwa: zbytniej otwartości i „niewolnictwa" uczenia się i filozoficznej idealizacji. W organizacjach wiele atrybutów, ale i niedostatków

jest ukryte. Nawet dla profesjonalistów ważniejsze od nacisku zadań, klarowności oczekiwań mogą być wyczuwalne interpersonalne relacje (Sheridan, 1992). Zasoby strategiczne są tworzone w długim okresie czasu, ale poprzez kodyfikację wiedzy o nich i procesach im towarzyszących, stają się łatwo imitowane (Mueller, 1996: 759), a tym samym tracą walor strategiczności. Nieprzemyślane zarządzanie wiedzą może prowadzić do zerwania z istotą zarządzania zasobami ludzkimi. To pierwsze z niebezpieczeństw. Drugim, jest nieco wydaje się naiwne założenie, że ludzie są skłonni do permanentnego uczenia się. Może muszą, ale ich żywiołowa motywacja i skłonność do uczenia się nie została poddana empirycznej weryfikacji i prawdopodobnie zależy od wielkiej liczby zmiennych. Skojarzenie z „niewolnikiem wiedzy" lub „więźniem procesu stałego uczenia się" może być trudne do jednoznacznej oceny. Trzecie zastrzeżenie dotyczące zarządzania wiedzą nie wymaga szerszego rozwinięcia. Po prostu wystarczy się zastanowić dlaczego platońskie państwo jest traktowane jako idealne, a naukowcy nie kierują poczynaniami świata.

W kontekście tych zastrzeżeń i ze względu jednak na nowatorski charakter, przydatność zarządzania wiedzą wymaga dalszych badań. Od lat zarządzanie zasobami ludzkimi zmierza także do udoskonalenia procesów uczenia ludzi organizacji, ale efekty nie owocują radykalną zmianą w każdej sytuacji. Stąd pewien sceptycyzm.

Silnie rozwijaną ideą, nieznacznie jednak przekraczającą zarządzanie zasobami ludzkimi jest zarządzanie kompetencjami. Może iść ono w tle lub być celem zarządzania zasobami ludzkimi (kompetencje, jako wynik lub cel), ale może również stanowić niezależny wzór zarządzania, którego źródłem jest idea kompetencji wyróżniających firmę.

Kompetencje, definiowane jako sieć (sieci) wiedzy na temat tego co wyróżnia firmę i dostarcza przewagi konkurencyjnej (Leonard-Barton, 1992: 113), są funkcją indywidualności strategii firmy i przemysłu, w którym organizacja konkuruje (Hitt, Ireland, 1985); (Collis Montgomery, 1995). Wychodząc, zatem od kompetencji firmy można postawić oczekiwania kompetencyjne względem pracowników i na nie ukierunkować zarządzanie. Spraw tutaj jest wiele, gdyż na przykład pokazano, że dyrektorzy naczelni organizacji o wyższych osiągnięciach bardziej są zgodni, co do kompetencji organizacji, niż dyrektorzy o niższych osiągnięciach (King, Zeithaml, 2001: 75). Podobne wyniki uzyskano dla średniego szczebla kierowników. Autorzy skierowujący swoją uwagę na kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie zawsze jednak pamiętają o źródłach idei kompetencji i inaczej je lokują (Filipowicz 2004). Zwrócenie uwagi na kompetencje pomaga także w przezwyciężeniu niedoskonałości koncepcji wspartych na kwalifikacjach. Kompetencje są bardziej plastycznym tworzywem konceptualizacji rodziny koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie dyskusja na temat tego czym są kompetencje nadal się toczy (Delamare, Winterton, 2005).

Przedstawiony skrótowy przegląd powyższych koncepcji ścieżki 2, ukazuje, iż poza rozmytym normatywem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi rodzi się wiele nowych idei. Niektóre z nich bezpośrednio wiążą się z zasobowym myśleniem inaczej jednak nazywają te zasoby (np. zasoby pracy), inne (np. zarządzanie wiedzą, kapitałem ludzkimi) nawiązują do zarządzania zasobami ludzkimi, ale oddalają się od zasobowego spojrzenia. Niektóre z opracowań mają on charakter bardziej marketingowy niż naukowy lub zmierzają podświadomie do eksploatowania nowych terminów. Publikacji o takim charakterze jest wiele. Znacząca ich część podąża za nowymi pomysłami teorii zarządzania. Inne powracają do wcześniej rozpoznanych i eksploatowanych idei. Tylko jednak niektóre z opracowań twórczo uzupełniają lub transformują zaczerpnięte z historii lub zarządzania projekty, znaczna część prowadzi natomiast do potężnego zmieszania metodologicznego i terminologicznego. Na dziś, na ścieżce 2, żadne z rozwiązań nie zajęło jeszcze pozycji, która powszechnie uznana byłaby za przełom – nie zastąpiło miejsca strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Równoległych możliwości jest wiele. Należy również zauważyć, że poszukiwanie inspiracji w jednej z nich wywołuje problem tożsamości. Niektóre koncepcje rozwijając się mogą sugerować oderwanie się od dorobku zarządzania zasobami ludzkimi. Normatyw ewolucji mógłby na tym ucierpieć (co nie znaczy, że byłaby to sytuacji negatywnie oceniana), gdyż kryteria porównań nie byłyby tożsame.

Ścieżka 3

Mniejsze ryzyko utraty tożsamości przynosi kolejna grupa koncepcji. One również wydają się przekraczać ideę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Ich autorzy starają się połączyć w jedną całość dorobek zarządzania zasobami ludzkimi i wielu innych dziedzin nauki. Zmierzają do kompleksowego sprostania wyzwaniom zapisanym w trzeciej kolumnie tablicy 5. Dla ilustracji zostaną tutaj omówione trzy koncepcje. Wszystkie one rozszerzają tradycyjne pole zarządzania zasobami ludzkimi, ale jednocześnie wykorzystują znaczące jego składniki.

Przyczynowo skutkowy łańcuch celów zarządzania zasobami ludzkimi (Boxall, Parcel 2003) układa, we wzajemnie powiązany ciąg trzy kolumny celów zarządzania zasobami ludzkimi. Ostatnia kolumna zawiązana jest efektami z dwoma poprzedzającymi ją. Trzon tej kolumny tworzą produktywność pracy, elastyczność organizacyjna, społeczna legitymizacja. W kolumnie poprzedniej znajdują się z kolei między innymi zaufanie i prawość, koszty pracy, reputacja, organizacja pracy. W trzeciej zaś, od którego niejako ciąg się rozpoczyna, są cele poszczególnych praktyk (np. płac). Dobór celów i powiązania pomiędzy celami różnych Kolumn oraz wpływ zmiennych pośredniczących tworzy zarys przedmiotu zainteresowań badacza, który chciałby z tej koncepcji skorzystać. Zgodnie z modelem tradycyjne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi nie mogą być jedynie przedmiotem badań. Są początkiem, który musi być prezentowany w świetle modyfikującego

wpływu na przykład organizacji pracy, klimatu organizacyjnego i dopiero wówczas można rozpatrywać ich związek z efektywnością.

Podobną logikę prezentuje rozwiązanie Wright i współautorów (Wright i inni, 2001). Praktyki zarządzania ludźmi (zatrudnianie, trenowanie, projektowanie pracy, wynagrodzenia, oceny i tak dalej) wpływają, zmieniają, zaopatrują wzajemnie ze sobą powiązane dynamiczne zdolności, zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, a te z kolei kreują kluczowe kompetencje. W tym modelu widać wyraźnie, że zostają przekroczone, ale równocześnie zubożone, granice przedmiotu tradycyjnego strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, choć autorzy skłonni są uważać go za model integrujący strategię z strategicznym zzl. Model obejmuje i (albo jedynie z punktu wiedzy o strategicznym zarządzaniu firmą) zdolność do odnowienia, i (albo jedynie) tworzenie zasobów strategicznych, które owocują wiązką umiejętności i technologii przynoszących szczególne korzyści klientom. W związku z tym, model ten raczej odwzorowuje powiązane w logiczną całość zasadnicze współczesne trendy badawcze (zmiana, kapitał, wiedza), niż jest oryginalnym pomysłem na przełom w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Cała koncepcja stwarza dość klarowną, ale dynamiczną i szeroką perspektywę badawczą.

Ferris i współautorzy (1998) budują z kolei wielopoziomowy (makro i mikro, interdyscyplinarny) model, w którym zarządzanie zasobami ludzkimi podlegając wpływowi uwarunkowań otoczenia i interesów wpływowych grup (z tej perspektywy da się dostrzec pewne podobieństwo do harwardzkiej tradycji), wpływa z kolei na klimat organizacyjny, organizacyjną i zarządzania zasobami ludzkimi reputację, a dalej na postawy i zachowania pracowników i efektywność organizacji. Wobec całej złożoności zagadnienia sugerują, że wskazane jest również dostrzeganie odmienności pomiędzy ontologicznym realizmem i społecznym relatywizmem, liniowością i nieliniowością, a także różnorodnością i procesem

Podane przykłady, tworzące ścieżkę 3, sugerują, że przyszłość badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi, wiąże się z podejściem sytuacyjnym. Dopiero empirycznie wykazane zależności pomiędzy zmiennymi warunkującymi mogą ukazać nową perspektywę badań. Większość modeli ma jeszcze charakter spekulatywny i wymaga sprawdzenia. Zasadniczym problemem może natomiast być skala koniecznych do sprawdzenia powiązań. Człowiek jest bowiem centralnym elementem relacji ze wszystkimi elementami organizacji i jej środowiska.

Uogólniając można stwierdzić, że trzy powyższej opisane ścieżki, ilustrują skalę problemów, które wyłaniają się przed badaczami i praktykami, a których normatyw ewolucji nie pomaga na dzisiaj rozwiązać. Niektórzy stwierdzają nawet, że o ile przeszłość jest wyraźna, o tyle przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi jest inkrementalna. Na dodatek ich zdaniem tak właśnie być musi, przy założeniu, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest teorią średniego zasięgu (Ferris, 2004). Analiza wyników badań nad zarządzaniem

zasobami ludzkimi wskazuje, że współczesne relacje ze związkami zawodowymi, spłaszanie struktur, wydzielanie służb poza organizację, podnoszenie wagi upełnomocnienia pracowników do działania w granicach i pomiędzy organizacjami i inne cechy charakterystyczne przebiegają dzisiaj bez linii przewodniej, która pozwoliłaby mieć nadzieję na łączenie procesów społecznych, instytucjonalnych i ekonomicznych w ramach tego typu zarządzania Gannom i inni, 1999).

Zgadzając się z tymi spostrzeżeniami i wykorzystując dotychczas zebrany materiał z analizy problemów ewolucji, a przede wszystkim przyjmując, że:

a) problemy związane ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi są tak liczne i skomplikowane, iż kontynuowanie tego sposobu myślenia musiałyby prowadzić do rozwiązań idealizujących lub wielce złożonych statycznych modeli,
b) pluralistyczne myślenie staje się powoli koniecznością,
c) powyższe trzy ścieżki możliwości nie dają podstaw do jednoznacznego ich zaakceptowania lub odrzucenia,

można wysunąć następujące przypuszczenie, co do kierunku ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi.

Propozycja 1

Uproszczenie ukazanej problematyki do sytuacji firm wirtualnych pozwala uchwycić istotne zmiany jakościowe, konieczne do wprowadzenia do teorii zarządzania zasobami ludzkimi. Zmiany te dotyczą przede wszystkim: wyraźnego ukierunkowania działań na osobę, a dopiero później całość zorganizowaną z osób.

Korzystając z odkryć w obszarze ponadnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi można zachować walory poznawcze ewolucji, a jednocześnie uprościć całą skalę problemów.

Na dodatek firmy wirtualne pozwalają na skorzystanie z osiągnięć wszystkich trzech wymienionych ścieżek rozwoju badań. Zmuszają do doskonalenia wprost zarządzania zasobami ludzkimi (ścieżka pierwsza). Nie negują poszukiwania porównań i skojarzeń np. zarządzania wiedzą, kapitału ludzkiego (ścieżka druga). I wreszcie ich sytuacja jest na tyle złożona, że przy ich badaniu nie można ograniczać się jedynie do prostego schematu postępowania, ale należy dołączyć inne (kulturową, osobniczą itd.) perspektywę.

Wirtualizacja podkreśla także istotną zmianę jakościowa, odróżniającą ten typ zarządzania od dotychczasowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi: wprowadza nowe relacji pomiędzy ludźmi firmy. Wirtualizacja, która stanowi przedmiot zainteresowań to, bowiem, „nie techniczna fascynacja, lecz wnioski z analizy procesów włączania się ludzi w procesy rzeczywistej

restrukturyzacji (Sajkiewicz 2001: 33). Nie ogranicza się jedynie do wyróżnienia w składzie zasobów ludzkich tych, które tworzą trzon kompetencji, podlegają miękkiej integracji, realizują wirtualne procesy oraz wykorzystują informatykę [Sajkiewicz, 2001], zmuszają do wskazania roli internetowego konsultanta, organizacyjnego projektanta, który doprowadza do zespolenia strategii generalnej ze strategią zasobów ludzkich (Kearns, 2001). Wirtualizacja przewartościowuje pracę dotychczasowych specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi.

Po pierwsze, ludzie w firmach wirtualnych i sieciowych to pojedyncze postacie, wolne w swych decyzjach, zróżnicowane, ale jednocześnie połączone techniką i standardowymi zachowaniami użytkownika sieci. Są jednocześnie różnorodne, nieprzewidywalne w skali wielu zdarzeń zachodzących równolegle, ale także poddające się typizacji i wpływowi. Wirtualizacja przesuwa decyzję personalne do bezpośrednio zainteresowanych, ale równocześnie oddaje spraw bardzo trudne w ręce osób, które w nich się nie mogą specjalizować. Skłonność do rutynizacji, schematyzmu, mechanicznego podporządkowania się decyzjom innych, podtrzymywania skutecznych działań z przeszłości bez względu na aktualne uwarunkowania towarzyszyć może chęć eksperymentowania, ryzykowania, manipulacji i tak dalej. Taka charakterystyka udziwnia trochę pracę, a nawet postulat strategicznego partnerstwa specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi. Lokuje strategicznych partnerów poza organizacyjnymi granicami lub wyobrażonym kluczowym zespołem (Lepak, Snell, 1998: 216).

Po drugie, budowanie kultury otwartej na zmiany wymaga nie tylko wielu lat ukierunkowanego, spójnego działania, ale również sztywności i trwałości określonych struktur i zachowań. Świadome budowanie kultury zmusza do zagwarantowania odpowiedniej trwałość strukturalnej. W sieciach struktury są dynamicznie kształtowane. Na dodatek zmieniają się zarządy, właściciele (alianse), narzędzia. Konsekwencja stosowania pewnych rozwiązań staje się trudna do utrzymania.

Po trzecie, pilnowanie kosztów staje na przeciwko inwestycji w rozwój w pojedynczych ludzi. Koszty przynoszą korzyści na dziś. Inwestycje w zasoby ludzkie są zaś trudno mierzalne i długookresowe, a przy ruchu kadrowym zagrożone utratą zwrotu. W organizacjach wirtualnych dostęp do potencjalnych partnerów ma charakter globalny, dlatego problem inwestycji i kosztów zostaje przerzucony na osobę i niekoniecznie musi stanowić centrum zainteresowania organizatora sieci.

Po czwarte, usuwanie z codzienności działalności firm specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi, może powodować wzmocnienie przekonania, że zasoby ludzkie danej firmy są lepsze niż wynikałoby to z profesjonalnych ocen. Brak opozycji i dyskusji ze strony osób, których centrum pracy jest budowanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, może ugruntowywać fałszywe oceny (przewartościowujące lub niedowartościowujące). Wstrząsy mogą zatem być nieprzewidywalne i gwałtowne,

a rozwiązania zabezpieczające są poza kontrolą organizacyjną (w instytucjach rynku pracy lub wspomagania biznesu).

Po piąte, menedżerowie i specjaliści firm wirtualnych muszą być równocześnie strategiczni, konsekwentni, giętcy, elastyczni, tani, ukierunkowani na potrzeby klientów zewnętrznych i wewnętrznych, profesjonalni i uniwersalni, trwali, choć sami są zwalniani i pracujący ze zmieniającymi się menedżerami i właścicielami, obecni fizycznie i nieobecni, asystujący, przyjaźni i kontrolujący, wirtualnie dostępni i dyskretni, podporządkowani i sterujący,

powinni umieć robić cokolwiek, kiedykolwiek, gdziekolwiek (Lepak, Snell, 1998: 218).

Po szóste, w firmach wirtualnych wyłania się wyraźnie dualizm sytuacji pracownika-partnera. Z jednej strony jest on zasobem takiej firmy, z drugiej, jako partner ma stosunkowo dużą niezależność – sam, działa na rzecz właściwego (czytaj korzystnego dla siebie) zaangażowania. Staje się specyficznym zasobem w sobie i dla siebie.

Po siódme, napięcia na granicy organizacji, które są podstawą budowania strategii, stają się ruchome: przesuwają się z otoczenia do wnętrza i odwrotnie lub nawet pozostają w obu stanach naraz. Jest to możliwe właśnie dzięki osobom pracującym samodzielnie na granicy organizacji (spinaczom granic). Zatem i rozwiązania muszą być w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi obustronnie ukierunkowane. Nie oznacza to konwencjonalnego stwierdzenia o dążeniu do integracji interesów (celów), ale sztukę wyborów, zmian i chwilowego ogniskowania z myślą o tym, co działający uznaje za wartościowe (w danej chwili?). W procesach podejmowania decyzji personalnych kluczem jest pogodzenie się z kosztami i ryzykiem wynikających z niekompletności informacji oraz przyczynowej dwuznaczności.

Charakter kwestii podkreślonych w powyższym zestawieniu prowokuje do dość ryzykowanego wniosku: rozwiązaniu ewentualnych sprzeczności nie pomoże wskazówka, iż należy dążyć do tego, aby służby zarządzania zasobami ludzkimi były strategicznym partnerem biznesu (Greek i inni, 1999). To za mało. Wirtualizacja to przede wszystkim zmienia relacje zasoby ludzkie – całość zorganizowana. Wymagane partnerstwo nie może oznaczać pozostawania do wyłącznej dyspozycji jednej firmy. Raczej daje prawo odpowiedzialnego wyboru. W przypadku specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wybór ten musi mieć charakter wzajemności. Koniecznością jest stałe rozważanie, z kim wiązać się w strategicznym partnerstwie. Czy wspierać dobrze zapowiadającą się przyszłość pojedynczego partnera firmy wirtualnej sieci, czy też zmierzać do ograniczania tej przyszłości w interesie innej firmy? Dylematy te dotąd nie były tak wyraźne. W tym kontekście może warto mówić o służbach zarządzania zasobami nie w kontekście partnera biznesowego jednej organizacji i jej naczelnego kierownictwa, ale uznać zarządzanie zasobami ludzkimi za formę prowadzenia interesów z wieloma partnerami. Forpocztą takich rozwiązań może być praca menedżera artystów lub

sportowców. Taka zmiana zmusza do przeglądnięcia jeszcze raz wszystkich tradycyjnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie pewna logiczna spójność z poprzednimi okresami zarządzania zasobami ludzkimi może zostać zachowana. Normatyw ewolucji nie musi zostać w tym ujęciu odrzucony. Jednocześnie zmiany wydają się na tyle istotne, że w szczegółach może zostać stworzony zarys kolejnego kroku, który wykracza poza strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Taka propozycja wymaga dla swojego uzasadnienia sprawdzenia jednak trafności samego normatywu ewolucji rozwoju rodziny koncepcji prowadzących do zarządzania zasobami ludzkimi. W tej kwestii należałoby, zdaniem autora, zbadać poniższe propozycje.

Propozycja 2

Firmy, których kierownictwo świadomie rozwijało dotychczas, rozwija (w przeszłości i teraźniejszość) i zamierza rozwijać (przyszłość) zarządzanie zasobami ludzkimi, zgodnie z etapami ewolucji, mają wyższe osiągnięcia od tych, których kierownictwo nie zwraca uwagi na rozwój zgodny z ewolucją.

Propozycja 3a

Firmy, które przeszły więcej etapów na ścieżce ewolucji, mają wyższe osiągnięcia niż te, które trzymają się jednego etapu.

Propozycja 3b

Firmy, których kierownictwo naczelne doświadczyło zatrudnienia w organizacjach, będących na różnych etapach ewolucji mają wyższe osiągnięcia.

Propozycja 4

Firmy, w których kierownictwo nie zważa na ewolucję, a aktualne praktyki charakteryzują się większym „rozrzutem" po fazach ewolucji (mają w danym momencie widoczne rozproszenie atrybutów zzl charakteryzujących różne fazy ewolucj), mają niższe osiągnięcia.

Propozycja 5

Firmy, których kierownictwo zmierza (działając) do strategicznego zintegrowania zarządzania zasobami ludzkim, mają wyższe osiągnięcia.

Propozycja 6

Firmy, których doświadczenia ze strategicznym zintegrowaniem nie są pozytywne nie wiedzą, co dalej czynić, a w efekcie osłabiają znacznie służb personalnych.

Powyższe propozycje, wydają się być czytelnie uzasadnione przez wyniki poprzedzającej je analizy problemów strategicznego, ponadnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi i prób rozwijania kolejnych koncepcji.

Literatura do rozdziału 1

Adler N., Ghadar F. (1990): Strategic Human Resorce Management: A Global Perspectve. [w:] Pieper R. (red.): Human Resource Management. An International Comparison. Walter de Gruyter, Berlin.

Allaire Y., Firsirotu M. E. (2000): Myślenie strategiczne. PWN, Warszawa.

Allen T.D., Barnard S., Rush M.C., Russell J.E.A. (2000): Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does the Source Make A Difference? "Human Resource Management Review", vol. 10, nr 1, s 97 – 114.

Antaczak Z. (2005): Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce. Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

Anthony, W. P., Perrewe P.L., Kalmar K. M.(1996): Strategic Human Resource Management. The Dryden Press, New York, s. 12.

Appleby A., Mavin S. (2000): Innovation Not Imitation: Human Resource Strategy and the Impact on World-Class Status. "Total Quality Management", vol. 11, nr 4/5&6, s. 554 -561.

Armstrong M. (1996): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie i działania, Kraków.

Armstrong M. (2000): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo ABC, Kraków.

Arthur B.J. (1994): Effects of Human Resource System on Manufacturing Performance and Turnover. "Academy of Management Journal", vol. 37, nr 3, s. 670-687.

Arthur J.B. (1992): The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. "Industrial and Labor Relations Review", vol. 45, s 488–506.

Baird L., Meshoulam I., (1988):Managing to Fits of Strategic Human Resource Management. "Academy of Management Review". vol. 11, nr 1, s. 116-128.

Bandura A. (1977): Self – efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. "Psychological Review", nr 84, s. 191-215.

Barney J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. "Journal of Management" vol. 17, s. 99-120.

Barney J.B. (2001): Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. "Academy of Management Rewiev", vol 26, nr 1, s. 41-58.

Barney J.B. Wright P.M. (1998): On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. "Human Resource Management", vol. 37, nr. 1, s. 31–46

Baron J. N., Kreps D.M. (1999): Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers. John Wiley & Sons. Nowy Jork.

Bartlett C. Ghoshal S. (1995): Transnational Management: Text, Cases, and Readings In Cross-Border Management. Irwin, 2 wydanie, Boston.

Bartlett C. i Ghoshal S. (1986): Tap Your Subsidiaries for Global Reach. "Harvard Bisuness Review", vol.64 nr 6, s. 87-94.

Becker B., Gerhart B. (1996): The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. "Academy of Management Journal", vol. 39, nr 4, s. 779-801.

Becker B.E., Huselid M.A., Orlich D. (2002): Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Beer M., Spector. B., Lawrence P., Mills D.Q., Walton R.E. (1984): Managing Human Assets. Free Press, Nowy Jork.

Begin J.P.: (1992): Comaparative Human Resource Management (HRM): A Systems Perspective. "The International Journal of Human Resource Management", vol.3, nr 3. s. 379-408.

Besseyre des Horts Ch. H. (1988): Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Les Éditions D'Organisation, Paryż.

Binsztok A. (2005): Organizacja fraktalna. [w:] Krupski R.(red.) : Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Bird A., Beechler S. (1995): The Link between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in US-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation. "Journal of International Business Studies", vol. 26, nr 1, s. 23 – 47.

Bochniarz P. (2004): Ekonomiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. [w:] Borkowska S. (red.): Przyszłość pracy w XXI wieku. IPiSS, GUS, Warszawa, s. 231-245.

Boeker W. (1997): Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organziational Grow. "Academy of Management Journal", vol 40, nr 1, s. 152-170.

Boeker, W. (1989): Strategic Change: The Effects of Founding and History. "Academy of Management Journal", vol. 32, nr 3, s. 489-515.

Bolino M.C., Turnley W. H. Bloodgood J. (2002): Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. "Academy of Management Review", vol. 27, nr 4, s. 514.

Boselie P., Dietz G., Boon C. (2005): Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. "Human Resource Management Journal", vol 15, nr 3, s. 67-94.

Boselie P., Paauwe J. Jansen P.G.W. (2001): Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12, nr 7, s 1107–1125.

Boselie P., Paauwe J., Richardson R., (2003): Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government. "International Journal of Human Resource Management", vol. 14, nr 8, s. 1407 – 1430.

Boxall P., Purcell J. (2003): Strategy and Human Resource Management. Palgrave, Mcmillan. Nowy Jork.

Boxall P., Steeneveld M. (1999): Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies. "Journal of Management Studies", vol. 36, nr 4.

Bratnicki M., Strużyna J. (2004): Przedsiębiorcza wyobraźnia zespolenia z pracą. [w:] Borkowska S. (red.): Przyszłość pracy w XXI wieku. IPiSS, GUS, Warszawa, s. 179-189.

Brewster C. (1993): Developing a "European" Model of Human Resource Management. "International Journal of Human Resource Management", vol 4, s.765-784.

Brown J.S., Duguid P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. "Organization Science", vol.2, nr 1, s. 40-57.

Brush C.G, Greene P.G., Hart M.M. (2001): From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base. [w:] "Academy of Management Executive", vol. 15 nr 1.

Buchholtz A.K., Ribbens B.A., Houle I. T. (2003): The Role Of Human Capital Postacquisition Ceo Departure. **"**Academy Of Management Journal", vol. 46, nr. 4, s. 506–514.

Cascio W.F. (1989): Managing Human Resources. McGraw Hill International Editions, Nowy Jork .

Chadwick C., Cappelli P. (1999): Alternatives to Generic Strategy Typologies in Strategic human Resource Management. "International Journal of Human Resource Management. Research in Personnel and Human Resource Management. Supplement", vol. 4. s. 1-30.

Chakravarthy B.S., Perlmutter H.V. (1985): Strategic Planning for a Global Business. "Columbia Journal of World Business", vol. 20, nr 2, s.3 -10.

Chruden H.J., Sherman A.W. (1984): Managing Human Resources. South-Western Publishing Co. Cincinnati.

Cieśliński W. (1999): Procesualizacja zarządzania kadrami a generowanie wartości dodanej w organizacji. [w:] Listwan T., Chełpa S. (red.): Sukces w zarządzaniu. Problemy kadrowo-zarządcze. Akademia Ekonomiczna., Wrocław, s. 133-142.

Claus L. (2001): The future of HR. "Workplace Visions". vol 6, s. 2-3.

Claus L., Collison J. (2004): Management in Firms and Organizations HR. Professionalism: Perceptions of US HR Practitioners. "Problems and Perspectives in Management", nr 4 s. 111-125.

Cofa R.W., (1999): When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resorce Based-View and Stakeholder Bargainig Power. "Organization Science" vol. 10, nr 2, s. 119-133.

Coff W. (1997): Human Assets and Management Dilemmas: Coping With Hazards on the Road to Resource-Based Theory. "Academy of Managemet Review", vol 22, nr 2, s. 374 – 402.

Collins Ch.J., Clark K.D., (2003): Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. "Academy of Management Journal". vol 46, nr 6, s. 740-761

Collis D.J., Montgomery C.A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s. "Harvard Business Review", vol. 73, nr 4, s. 118-128.

Delamare Le Deist F., Winterton F. (2005): What Is Competence? "Human Resorce Development International", vol. 8, nr 1, s. 27-46.

Delaney, J.T., Lewin, D., Ichniowski C. (1989): Human Resource Policies and Practices in American Firms.US Government Printing Office, Washington.

Delery J.E., Doty D.H. (1996): Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management. "Academy of Management Journal", vol. 39, nr 4, s. 802–835.

Delery J.E., Shaw J.D.(2001): The Strategic Management of People In Work Organizations: Review, Synthesis and Extension. "Research In Personel and Human Resource Management", vol 20, s. 165-197.

Devanna, M., Fombrum C., Tichy N. (1981). Human Resources Management: A Strategic Perspective. "Organizational Dynamics", vol 9, nr 3, s. 51-67.

Dewar R., Werbel J (1979): Universalistic and Contingency Prediction of Employee Satisfaction and Conflict. "Administrative Science Quarterly", vol. 24, s426-448.

Ding D.Z. Akhtar S. (2001): The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in the PRC. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12, nr 6. s. 946–964.

Doty D.H., Glick W.H., Huber G.P. (1993): Fit, Equfinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. "Academy of Management Journal" vol. 36, s. 1196-1250

Dyer L., Reeves T. (1995): HR Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? "International Journal of Human Resource Management", vol. 6.

Edstrom A., Lorange P. (1984): Matching Strategy and Human Resource in Multinational Corporations. "Journal of International Business Studies", jesień, s. 125- 137.

Edwards C. (1993): Book Review: John Storey 'Developments in the Management of Human Resources'. "Industrial Relations Journal", vol. 34, nr 3, s. 254- 276.

Eisenhardt K.M., Sull D. N. (2001): Strategy as Simple Rules. "Harvard Business Review", styczeń.

Eisenhardt K.M. (1989): Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments. "Academy of Management Journal" vol, 32, s. 543-576.

Eisenhart, K. Schoonhovern C.B (1990): Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among US Semiconductor Ventures, 1978-1988. "Administrative Science Quarterly", vol. 35, nr 3, s 504-529.

Evans C. (2005): Zarządzanie wiedzą. PWE, Warszawa.

Fabiańska K., Rokita J.: Zarządzanie. Strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Petex, Katowice 1995

Feldman M.S., (2000): Organizational Routines as a Source of Continuous Change. "Organization Science", vol. 11, nr 6; s. 611 – 621

Ferrier W. J.,(2001): Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. "Academy of Management Journal", vol. 44, nr 4, s. 58-877.

Ferris G.R, Arthur M.M., Berkson H.M., Kaplan D.M., Harrell-Cook G., Frink D.D. (1998): Toward A Social Context Theory of The Human Resource Management Organization Effectiveness Relationship. "Human Resource Management Review", vol. 8, nr 3, s. 235-264.

Ferris G.R, Arthur M.M., Berkson H.M., Kaplan D.M., Harrell-Cook G., Frink D.D. (1998): Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management Organization Effectiveness Relationship. "Human Resource Management Review", vol 8, nr 3, s. 235-264.

Ferris G.R., Hall A.T., Royle M.T., Martocchio J.J. (2004): Theoretical Development in the Field of Human Resources Management: Issues and Challenges for the Future. "Organizational Analysis", vol. 12, nr 3, s. 231-254.

Ferris G.R., Hochwarter W.A., Buckley M.R., Harrell-Cook G., Frink D.D. (1999): Human Resources Management: Some New Directions. "Journal of Management", nr 25, s. 385-415.

Fombrun C.J., Tichy N., Devanna, M.A. (eds) (1984): Strategic Human Resource Management. John Wiley & Sons, Nowy Jork;

Gableta M. (2003): Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Wrocław, s. 166 -176.

Gach D. (2002): Elementy zarządzania wirtualnym zespołem. „Przegląd Organizacji", nr 6, s. 22.

Gallagher D. G., McLean Parks J. (2001): I Pledge Thee My troth…. Contingently. Commitment and the Contingent Work Realtionship. "Human Resource Management Review", vol. 11.

Gannon M., Flood P., Paauwe J. (1999): Managing Human Resources in the Third Era: Economic Perspectives. "Business Horizons", vol. 42, nr 3, s. 41-47.

Ghadar F. Adler N.J. (1989): Management Culture and the Accelerated Product Life Cycle. "Human Resource Planning", vol. 12, nr 1, s. 37 – 42.

Golden K., Ramanujam V. (1985): Between a Dream and a Nightmare: on the Integration of the Human Resource Management and Strategic Planning Process. "Human Resource Management", vol. 24, s. 429–452.

Gratton L., Truss C. (2003): The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action. "Academy of Management Executive", vol. 17, nr. 3, s. 74-86

Greenberg J., Tomlinson E.C. (2004): Situated Experiments in Organizations: Transplanting the Lab to the Field. "Journal of Management", vol. 30, nr 5, s. 703–724]

Greer C., Youngblood S. Gray D. (1999): Human Resource Management Outsourcing :Make or Buy? "Academy of Management Executive", vol. 13, nr 3, s. 85–95.

Grudzewski W., Hejduk I. (2002): Przedsiębiorstwo wirtualne, Warszawa.

Grundy T. (1998): How Are Corporate Strategy and Human Resources Strategy Linked? "Journal of General Management", vol. 23, nr. 3, s. 49–72

Guest D. E.; Michie J.; Conway N.; Sheehan M. (2003): Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. "British Journal of Industrial Relations", vol. 41, nr 2, s. 291- 334.

Guest D., Michie J., Sheehan M., Conway N. (2000a): Empolyment Relations, Hrm and Business Performance: An Analysis of the 1998 Workplace Employee Realtions Survey. CIPD (Chartered Institution of Personnel and Development), Londyn.

Guest D., Michie J., Sheehan M., Conway N. (2000b): Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Study. CIPD, Londyn.

Hakim C. (1994): We Are Self-Employed. Beret – Koehler, San Francisco.

Hanzel C. M. (2003): Temporary Work in the Public Services. Implication for Equal Opportunities. "Work & Organization", vol. 10, nr 4, s. 455-478.

Harland Ch., Zheng J., Johnsen T., Lamming R. (2004): A Conceptual Model for Researching the Creation and Operation of Supply Networks. "British Journal of Management", vol. 15, s.1-21.

Hart S.L. (1992): An Integrative Framework for Strategy-Making Processes Can Make a Difference. "Strategic Management Journal", nr 15, s. 251 – 269.

Hart T. (1983): Human Resource Management: Time to Exorcize the Militant Tendency. "Employee Relations", vol. 15 nr 3, s. 29–36.

Harvey M. G., Buckley M.R. (1997): Managing Inpatriates: Building a Global Core Competency. "Journal of World Business", vol. 32, nr 1, s. 35 – 53.

Harvey M., Novicevic M.M., Garrison G. (2004): Challenges to Staffing Global Virtual Teams. "Human Resource Management Review", vol. 14, s. 275–294.

He Z-L., Wong P-K (2004): Exploration vs. Exploitation. "Organization Science", vol 15, nr 4.

Hedry C., Pettigrew A. (1990): Human Resource Management: An Agenda for the 1990s'. "International Journal of Human Resource Management", vol. 1, s.17-43.

Hendry Ch. (1996): Continuities in Human Resource Processes in Internationalization and Domestic Business Management. "Journal of Management Studies", vol. 33, nr 4, 475-494.
Hippel von C. Mangum S.L., Greenberger D.B., Heneman R.L., Skoglind J.D. (1997): Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win? "Academy of Management Excutive", vol 11, nr 1.
Hitt M.A., Ireland R.D. (1985): Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry, and Performance. "Strategic Management Journal", vol. 6, nr 3, s. 273-293.
Holbeche L. (1999): Aligning Human Resources and Business Strategy. Butterworth Heinemann, Oxford.
Howes P., Foley P. (1991): Strategic Human Resource Management. An Australian Case Study. "Human Resource Planning", vol. 16, nr 3.
Huselid M. A., Jackson S.E., Schuler R.S. (1997): Technical and Strategic Human Resource Manageent Effectivness as Determinnnants of Firm Performance. "Academy of Management Journal", vol. 40, nr 1, s. 171-188.
Huselid, M.A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. "Academy of Management Journal", vol. 38, nr 3, s. 635–672.
Hutton W. (1997): The State We're In. Wiking, Londyn.
Huws U. (1996): Teleworking - Limits and Posibilities, "IRS Employment Review", nr 613.
Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1997): The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. "American Economic Review", vol. 87, s. 291-333.
Jackson S., Schuler T. (1995): Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. "Annual Review of Psychology", nr 46, s. 237-264.
Jackson S.E., Schuler R.S. (2005): Managing Human Resource: A Partnership Perspective. South Western College Publishing, Cincinatti.
Janssens M. (2001): Developing a Culturally Synergistic Approach to International Human Resource Management. "Journal of World Business", vol. 36, nr 4, s 429 – 450.
Jarvenpaa S., Leidner D. (1999): Communication and Trust in GVTs. "Organization Science" vol. 10, nr. 6
Jasiński Z. (1999): Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola. Placet, Warszawa.
Juchnowicz M. (red.), (2000): Strategia personalna firmy. Difin. Warszawa.
Kamoche, K. (1995): Rhetoric, Ritualism, and Totemism in Human Resource Management. "Human Relations", vol. 48, nr 4, s. 367–385.
Kamoche, K. (1996): Strategic Human Resource Management within a Resource-capability View of the Firm, "Journal of Management Studies", vol. 33, nr 2, s. 213–234.

Katz J.A., Melbourne T.M. (2002): Managing People in Entrepreneurial Organizations: Learning From The Merger of Entrepreneurship and Human Resource Management. Elsevier Science, Amsterdam.

Kearns P. (2001): The bottom line HR function. Chandos, Oxford

Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (1993): Making Global Strategies Work. "Sloan Management Review", wiosna, s. 11-27.

King A.W., Zeithaml C.P. (2001): Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox. "Strategic Management Journal", vol.22, nr. 1.

Kochan T.A., Osterman P. (1994): The Mutual Gains Enterprise. Harvard Business School Press, Boston

Kodama M. (2001): Creating New Business through Strategic Community Management: Case Study of a Multimedia Business. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12, nr 6, s. 1062–1084.

Kostera M. (1993): Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. „Przegląd Organizacji", nr 1.

Krupski R. (2003): Zarządzanie kadrami na krawędzi chaosu. [w:] Listwa T. (red.): Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne. Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

Lajara, B. M. (2002): The Role of Human Resource Management in the Cooperative Strategy Process. "Human Resource Planning". Vol. 25, nr 2, s. 34- 44.

Laszlo A. (2004): Evolutionary Systems Design. A Praxis for Sustainable Development "Journal of Organisational Transformation & Social Change", vol. 1, nr 1, s. 29–49.

Lawler E.E. (1998): Strategies for High Performing Organizations. Jossey-Bass, San Francisco.

LeBerre M. (1995): Précis de gestion des ressources humaines. PUG, Grenoble.

Lengnick-Hall, C.A. Lengnick-Hall, M.L. (1988): Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. "Academy of Management Review", vol. 13, s. 454–470.

Leonard-Barton D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. "Strategic Management Journal", lato, vol. 13, Special Issue, , s. 111-125.

Lepak D.P., Snell S.A. (1998): Virtual Hr: Strategic Human Resource Management in the 21st century. "Human Resource Management Review", vol. 8, nr 3, s. 215-234.

Lepak D.P., Snell S.A. (1999): The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, w: „Academy of Management Journal" nr 1

Lipka A. (2000): Strategie personalne firmy. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Lipka A. (2005): Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim. „Przegląd Organizacji", nr 4, s. 22-27

Listwan T. (red.) (1999): Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław

Lorange P (1996): A Strategic Human Resorce Perspective Applied to Multinational Cooperative Ventures. "Interantional Studiem of Management & Organizations", vol. 26, nr 1, s. 87-103.

Losey M, Meisinger S., Ulrich D. (2005): The Future of Human Resource Management. Society for Human Resource Management/John Wiley & Sons.

Louart P. (1995): Succés de l'intervention en gestion de ressources humaines. Liaisous, Paryż.

Lovett S., Harrison D., Virick M. (1997): Managing the Boundary Spanner - Customer Turnover Connection. "Human Resourse Management Review", vol. 7, nr 4. s. 405-424.

Ludwiczyński A. (red.) (2005): Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach Liderach Konkursu ZZL, WSZiP, Warszawa.

Lundy O. (1994): From Personnel Managemnt to Strategic Human Resource Management. "The International Journal of Human Resorce Management", vol. 5, nr. 3, s. 687-720.

Lundy O., Cowling A. (1996): Stratregic Human Resource Management. Tłumaczenie polskie (2000). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Ławrynowicz M. (2004): Ujęcie zasobowe zzl, a przewaga konkurencyjna i wyniki działalności firmy. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 1, s. 30-45.

Mabey C. Salaman G. (1995): Strategic Human Resource Management, Oxford, Blackwell.

Mabey C., Salaman G. Story J. (1998): Human Resource Management: A Reader. Sage, Londyn

MacDuffie J.P.(1995): Human Resource Bundles and Manufacturing Performance. "Industrial Relation Review", vol. 48, nr 2, s. 199-221.

Mandenhall M.E., Gregersen H., Cutright M. (1998): Nonlinear Dynamics: New Perspective on IHRM Research and Practice in the 21st century. "Humana Resource Management Review", vol 8, nr 1, s. 5-22.

March J.G, Simon H.A. (1958): Organization. John Wiley & Sons, Nowy Jork.

March S.(1980): Ograniczona racjonalność, dwuznaczność i technika wyboru. „Prakseologia", nr 4.

Marchington M, Wilkinson A. (2002) People Management and Development, CIPD, Londyn.

Marchington M., Grugulis I. (2000): „Best Practice" Human Resorce Management: Perfest Opportiunity ora Dangereous Illusion? "International Journal of Human Resource Management", vol. 11, nr 6, s. 1104 1124.

Martin G., Beaumont Ph. (2001): Transforming Multinational Enterprises: Towards a Process Model of Strategic Human Resource Management Change. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12, nr 8, s. 1234–1250.

Mathis R. L., Jackson J.H. (1994): Human Resource Management. West Publishing Corporation, Nowy Jork.
Mayer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R. (1993): Configurational Approaches to Organizational Analysis. "Academy of Management Journal", vol. 36, nr 6, s. 1175-1195.
McEvoy, G. M. (1984). Small Business Personnel Practices. "Journal of Small Business Management", vol. 22, nr 4, s. 1–9.
McKenna E., Bebech N. (1997): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Geberthner, Warszawa.
McMahan G.C., Bell M.P., Virick M. (1998): Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues. "Hunan Resource Management Review", vol 8, nr 3,1998, s. 193- 214.
Megginson L.C.; Sanford A. (1969): A reevaluation of the human resource philosophy „Personnel Journal"; vol. 48.
Miles R. (1984): Fit, Failure, and the Hall of Fame. "California Management Review", vol 26, nr 3, s. 10–28.
Miles R. Snow C. C. (1978): Organization Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill, Nowy Jork
Miles R., Snow C.C. (1984): Designing Strategic Human Resources Systems. "Organizational Dynamic", lato, s. 36-52.
Miller P. (1987): Strategic Industrial Relations and Human Resource Management – Distinction, Definition, and Recognition. "Journal of Management Studies", vol. 24, nr 4.
Milliman J., Von Glinow M.A., Nathan M. (1991): Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. "Academy of Management Review", vol. 16, nr 2, s. 318 – 339
Millman J.F., Glinow M.A.: (1991): A Life Cycle Approach to Strategic International Human Resource Management: Prescription For MNC's Success. [w:] Rowland K. (red.): Research in Personnel and Human Resource Management. Supplement 2, s. 21-35, JAI Press Greenwich.
Mintzberg H. (1987): Crafting Strategy. "Harvard Business Review", lipiec-sierpień, s.65-75.
Mintzberg H., Alhstrand B., Lampek J. (1998): Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilde of Strategic Management. Printice Hall, Londyn.
Morris M.H., Kuratko D.E. (2002): Corporate Etrepreneurship. Hracourt College Publishers, Philadelphia.
Moszkowicz M. (red.): Zarządzanie stragiczne. Systemowa koncepcja biznesu. PWE, Warszawa.
Mueller F (1996): Human Resource as Strategic Assets: An Evolutionary Resource Based Theory "Journal of Mangement Studies" vol 33, nr 6, s. 757-785.

Napier N.K., Tuan Van V., (1998): International Human Resource Management in Developing and Transitional Economy Countries: Breed Apart? "Human Resource Management Review", vol. 8, nr 1, s. 60-70.
Niemczyk J., Olejczyk K. (2005): Organizacja wirtualna. [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Novicevic M.M., Harvey M.G. (2001): The Emergence of the Pluralism Construct and the Inpatriation Process. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12, nr 3, s. 333 – 356.
Obłój K (1998): Strategia organizacji. PWE, Warszawa.
Ocasio W. (1997): Towards an Attention-based View of the Firm. "Strategic Management Journal", vol. 18, s. 187–206.
Oliver C. (1997): Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional And Resource –Based Views. "Strategic Management Journal", vol 18, nr 9, s. 697-713.
Pearson G. (1990): Strategic Thinking. Prentice Hall, Nowy Jork.
Penrose E. (1959): The Theory of the Growth of The Firm. Oxford, Blackwell.
Perechuda K. (1997): Organizacja wirtualna. Ossolineum, Wrocław.
Perechuda K. (2002): Kartografia biznesu wirtualnego. „Przegląd Organizacji" nr 4, s. 10.
Permutter H.V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinstional Corporation. "Columbia Journal of World Business", vol. 4, nr 1, s. 9-18.
Perry E.L., Finkelstein L.M. (1999): Toward a Broader View of Age Discrimination in Employment-Related Decisions: A Joint Consideration of Organizational Factors, and Cognitive Processes. "Human Resource Management Review", vol. 9, nr 1, s. 21 – 49.
Petterson M.G., West M.A., Lawthom R., Nickell S. (1997): The Impact of People Management Practices on Business Performance. IPD, Londyn.
Pevel M.J., :Lane F., Nellis S., Schuler R.S. (1994): A T&T global Business Communication Systems: Linking HR with Business Strategy. „Organizational Dynamics" vol. 22, nr.3, s.59-72.
Pfeffer J. (1994): Competetive Advantage through People. Harvard Bussines School Press, Boston.
Pfeffer J. (1998): Human Equation. Building Profit by Putting People First. Harvard Bussines School Press, Boston.
Pffer J., Veiga F. (1999): Putting People First for Organizational Sukces. "Academy of Management Executive", vol 13, nr 2, s. 37-48.
Pocztowski A. (1998): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. Wydawnictwo Antykwa, Kraków, s. 12.
Pocztowski A. (1999): Strategie personalne w warunkach umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. [w:] H. Brdulak: Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. SGH, Warszawa.

Pocztowski A. (2000): Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizcji. [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami – perspektywy badawcze i praktyka. Akademia Ekonomiczna, Wrocław, s. 57-67.

Pocztowski A. (2001): Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. [w:] Wiśniewski Z. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Trouń.

Pocztowski A. (2003): HRM in the New Economy. "Human Resorce Management", nr 1A, s. 7-20.

Pocztowski A. (2003): Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa.

Pocztowski A. (red.) (2004): Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Priem R.L., Butler J.E. (2001): Is the Resorce-based View a Useful Perspective for Strategic Managemnt Research. "Academy of Management Review", vol. 26, nr 1, s.22 -40.

Raich M. (2000): Managing in the Konwledge – Based Economy. Raich Ltd. Zurych, Londyn, www. raich.net.

Reade C. (2001): Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary Versus the Global Organization. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12 nr. 3, s. 405–424.

Rogers E. W., Wright P. M. (1998): Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. "Human Resource Management Review", vol 8, nr 3, s. 311-331.

Rokita J. (2005): Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa.

Rotter J.B. (1966): Generalized Expectancies For Internal versus External Control of Reinforcement. "Psychological Monographs: General and Applied", vol. 80, nr 1, s. 1-28.

Rybak M. (2002): Wstęp do zarządzania zasobami ludzkimi. [w:] Makowski K. (red.): Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi. SGH, Warszawa, s. 12 i nast.

Rybak M. (2003): Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw. Poltext, Warszawa.

Rybak M. (2004): Etyka menedżerska-społeczna odpowiedialność przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa.

Sajkiewicz A. (2001): Zarządzanie personelem w inteligentnej organizacji. W: Wiśniewski Z.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń.

Sajkiewicz A. (2002): Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność. Poltext, Warszawa.

Schein E. H. (1999). Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship. Addison Wesley, Reading.

Schuler R. (1988) Human Resources Choices and Organizational Strategy. [w:] Schuler R., Youngblood S.A., Huber V.L. (red.): Readings in Personnel and Human Resources Management, West, St. Paul.

Schuler R., Jackson S. (2001): HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. European Management Journal, vol. 19, nr 3, s. 239 -253.

Schuler R., Jackson S. (2004): Managing Human Resources in Cross-Border Alliances. Routledge, London, s. 15-19.

Schuler R.S. (1992): Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Business Needs of the Business. "Organizational Dynamics", s. 18–31.

Schuler R.S., Jackson. S.E. (2005): A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. Management Revue**.** Vol. 16, nr. 1; s. 11-35.

Schuler R.S., MacMillan I.C. (1984): Gaining Competitive Advantage through HR Management Practices, "Human Resource Management", vol. 23, s. 241–255.

Schuler R.S., Tarique I., Jackson S.E. (2004): Human Resource Management Issues in Cross-Border Alliances. "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3-4, s.9-20.

Sherer P.D., Leblebici H. (2001): Bringing Variety and Change into Strategic Human Resource Management research. "Research in Personnel and Human Resources Management". Vol 20, s.199-230.

Sheridan J.E. (1992): Organizational Culture and Employee Retention. "Academy of Management Journal", vol. 35, s. 1036-1056.

Shuler R., Jackson S. (1987): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. "Academy of Management Executive", vol. 1, nr 3, s. 207-219.

Simon H.A (1985): Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science. "American Political Science Review", vol t9, nr 2, s. 293-304.

Snell S.A., Youndt M.A., Wright P.M. (1996): Establishing a Framework for Research in Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning. "Research in Personnel and Human Resources Management", vol. 14, s. 61-90]

Stevens D. (1997): Strategic Thinking: Success Secrets of Big Business Projects. McGraw Hill, Sydney.

Storey J. (1995): Human Resource Management: A Critical Text. Routledge Londyn.

Strauss G. (2001): HRM in the USA: Correcting Some British Impressions. "International Journal of Human Resource Management", vol. 12, nr. 6, s. 873–897.

Strużyna J. (2000a): Macierze relacji – struktura i strategia zarządzania zasobami ludzkimi. „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi". nr 5, s. 25-39.

Strużyna J. (2000b): Obraz jakości zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach. [w:] Janowska Z. (red.): Zarządzanie personelem dziś i jutro. Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 83-94.

Strużyna J. (2002): Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach. Akademia Ekonomiczna, Katowice.

Strużyna J. (2005): Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach – problemy metodologiczne. [w:] Krupski W R.: Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s.181- 201.

Strużyna J. (2000c): Rola specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w kreowaniu nieciągłości rozwoju organizacji. [w:] Jagoda H., Lichtarskiego J.: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana. Akademia Ekonomiczna, Wrocław, s. 492-500.

Szambelańczyk J. (1995): Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego. [w:] Szałkowski A., Piechnik-Kurdziel A. (red.): Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej. Akademia Ekonomiczna, Kraków, s.25

Tamkin, P., Barber, L., Dench, S. (1998) From admin to strategy: the changing face of the HR function, "Managerial Auditing Journal", vol. 13, nr 2, s. 139 – 141.

Taylor S. (2000): Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. [w:] Lundy O., Cowling A.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Taylor S., Beechler S. Napier N. (1996): Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resorce Management. "Academy of Management Review", vol 21, nr 4, s 959-985.

Thompson J.L. (1999): A Strategic Perspective of Entrepreneurship. "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" vol. 6, nr 5, s. 279-291.

Torrington D., Hall L/ (1998): Human Resorce Managemenet. Printice Hall, Hemel Hempstead.

Truss C., Gratton L. (1994): Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. "International Journal of Human Resource Management", vol. 5, nr 3, s. 663–686.

Urlich D. (1998): New Mandate for Human Resources. "Harvard Business Review", styczeń -luty.

Urlich D., Brockbank W., Yeung A, Lake D. (1995): Human Resource Competencie an Empirical Assessmenet. "Human Resorce Management", vol 34, s. 473-495.

Van Der Bent J., Paauwe J., Williams R. (1999): Organizational Learning: An Exploration of Organizational Memory and Its Role in Organizational Change Processes. "Journal of Organizational Change Management", vol. 12, nr. 5/6, s. 377 – 405}

Veliyath R., Srinavasan T., (1995): Gestalt Approach to Assessing Strategic Coalignment: A Conceptual Integration. "British Journal of Management", vol 6, nr 3, s. 205-219.
Walker J.(1978) Linking human resource planning and strategic planning. "Human Resource Planning", nr 1, s. 1-18.
Wawrzyniak B. (1989): Polityka strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa.
Wei Liu W., Lepak D.P., Takeuchi R., Sims H.P. (2003): Matching Leadership Styles With Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective. "Human Resource Management Review". Vol. 13 s. 127–152.
Weick K.M. (1979): The social psychology of organizing. Random House, Nowy Jork.
Welbourne, T. M. Andrews A.O. (1996): Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management Be in the Equation? "Academy of Management Journal", vol. 39, s. 891-919.
Werbel J., Deamrie S.M. (2001): Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit: A Strategic Contingency Perspective. "Academy of Management Proceedings" HR: G1, materiał w wersji elektornicznej.
West M., Patterson M. (1999): The Workforce and Productivity. "New Economy", vol. 6 nr 1, s. 22 -28.
Whittington R. (2001): What Is Strategy and Does It Master? Thomson Learning, Londyn
Wooten K. C. (2001): Ethical Dilemmas in Human Resource Management an Application of a Multidimensional Framework, a Unifying Taxonomy, and Applicable Codes. "Human Resource Management Review", vol. 11, s. 159- 175.
Wright M., Dunford B.B., Snell S.A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. "Journal of Mangement", nr 27, s. 701-721.
Wright P. C., Geroy G. D., MacPhee M. (2000): A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance. "Management Decision", vol. 36, nr 1, s. 38
Wright P.M., Boswell W.R. (2002): Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management. "Journal of Management", vol. 28, 272
Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams, A. (1994): Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. "International Journal of Human Resource Management", vol. 5, nr 2, s. 299–324.
Wright P.M., McMahan, G.C. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. "Journal of Management", vol. 18, nr 2, s. 295–320.
Wright P.M., Sherman W.S. (1999): Failing to Find Fit in Strategic Human Resource Management: The Theoretical and Empirical Problems.

"International Journal of Human Resource Management. Research in Personnel and Human Resource Management. Supplement", vol. 4, s. 53-74

Wright, P. M., Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management. "Journal of Management", nr. 28, s. 247-276.

Yan Y. (2003): A Comparative Study of Human Resource Management Practices in International Joint Ventures: The Impact of National Origin. "International Journal of Human Resource Management", vol. 14, nr 4, s. 487 – 510.

Rozdział 2

Spacer po trzech praktycznych polach zarządzania zasobami ludzkimi

Niektórzy uważają modelowanie całości zarządzania zasobami ludzkimi, jako działanie o charakterze sofistycznym i nieco sztucznym. Istotę upatruje się w praktycznym wykonywaniu pewnych konkretnych funkcji. To czy ich zespolenie ma mniejszy lub większy wymiar jest dla nich sprawą wtórną. Fragmenty mogą być wzorcowo wykonywane i dopiero złożone w całość nie tworzą normatywów. Nastawienie na pragmatyzm może odrywać od dywagowania o skomplikowanych, wręcz nieogarnialnych konstrukcjach i skierowuje uwagę na sedno spraw. Poniżej zostanie podjęta próba dyskusji z tym stanowiskiem. Zmierza ona do tego, aby wykazać, że nawet na poziomie fragmentarycznych działań rozwój wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stawia pytania, które zmuszają do szukania nowych perspektyw metodologicznych. Analizie poddane zostaną jedynie trzy wybrane obszary tematyczne: rekrutacji, oceniania i kariery. Wydaje się, jednak, że pokazane kwestie dobrze ilustrują podjęty zamysł.

2.1. Współczesna rekrutacja – najkrótsza droga do własnej firmy

Zapewnianie zasobów ludzkich stało się szczególnie mocno akcentowanym problemem w okresie lat dziewięćdziesiątych. Wówczas to okazało się, że firmy wysokiej technologii natrafiły na ścieżce dynamicznego rozwoju na deficyt kompetentnych pracowników. Równolegle działania obniżające koszty, fuzje, przejęcia powodowały ruch kadr. Dla stworzenia odpowiedniego obrazu firmy zaczęły stosować różne sposoby umacniania swojej pozycji na rynku pracy (Half, 1995). Zmiany w procesach zapewniania pracowników dla firm wydają się zmierzać:

- od akcyjności działań, która jest wyzwalana przez potrzeby kierownictwa do stałej formy kontaktu z zasobami ludzkimi otoczenia;
- od oczekiwania na przygotowanego pracownika do wkraczania do szkół i na uniwersytety w celu współpracy z szerokim gronem młodych osób;

- od lokowania właściwego człowieka na właściwym miejscu do przyciągania talentów;
- od doboru na stanowiska do tworzenia zespołów;
- od marketingu stanowisk pracy do zasady realistycznych, odpowiedzialnych kontraktów (psychologicznego, prawnego, politycznego i społecznego);
- od samodzielnego prowadzenia doboru do korzystania z pośrednictwa specjalistów;
- od prostych narzędzi kontaktu z pulą kandydatów do budowania globalnej sieci wzajemnego przepływu informacji (link „zatrudnienie" na stronach internetowych firm);
- od preferowania doboru z wewnętrznego rynku pracy do złożonych struktur różnych segmentów rynku pracy (wewnętrznego, zewnętrznego, pracowników czasowych, kontraktorów itd.);
- od prostych działań poszukiwania i wprowadzania pracownika do złożonych procesów uczenia organizacyjnej specyfiki;
- od prostych pojedynczych narzędzi wyboru do technologii centrów oceniania kandydatów;
- od „firm - zamkniętych sklepów" do zdecentralizowanego, opartego na budżetach i wartości otwartego procesu.

Istotne jest także wprowadzanie kategorii uatrakcyjniania jako uzupełnienia logiki doboru (Rynes, Barber, 1990). Wypisane kierunki nie wyczerpują całej różnorodności zmian. Na przykład, wiele firm dokonuje eksperymentów w dziedzinie łączenia reklamy firmy z procesami rekrutacji. W Polsce w latach dziewięćdziesiątych słynna była na wielu uczelniach akcja „Co ja tutaj robię?", w którą zaangażowano przedstawicieli wielu renomowanych firm, ale także gwiazdę „Teleexpressu", a wszystko zmierzało nie tylko do zagwarantowania zainteresowania pracą w firmach, ale również i ich produktami. Różnorodność pomysłów związanych z doborem pracowników staje się widoczna, choć nadal można odnaleźć przedsiębiorstwa, w których na drzwiach wejściowych widnieje kartka: „do pracy nie przyjmujemy".

Mimo wielu możliwości w podręcznikach i praktyce wydaje się, dominować dość klarowny tok normatywnego postępowania uznawanego za rekrutację i selekcję oraz wprowadzanie do pracy (zapewnianie pracowników). Jego zarys przedstawia rysunek 14. Inne możliwości konstrukcji procedury można znaleźć w wielu pracach (Catlin, Matthews, 2002: s.64); (Jamka 1999: 148); (Bowen i inni, 1991), ale wydaje się, że nie pozostają one w sprzeczności ze stworzoną propozycją. Do tradycyjnego układu spotykane w innych pracach dodano natomiast blok pierwszy, obejmujący prace: stworzenie w świadomości społecznej i wdrożenie do praktyki koncepcji istnienia firmy, jako pracodawcy. Według niektórych badaczy waga marki firmy, jako pracodawcy jest ważna i waga ta będzie rosnąć. Jednak jedynie ¼ respondentów lokuje odpowiedzialność za ten proces w działach zarządzania zasobami ludzkimi i to mimo liczba

osób zajmujących się rekrutacją jest w większości firm stała lub zwiększ się (Willock, 2005: 4,5). Marka firmy jako pracodawcy jest sprawą wszystkich pracowników, a szczególnie kierownictwa i właścicieli. Poza pierwszym, dodanym blokiem, który wiąże podaną procedurę z kwestiami marki i strategii, pozostała jej część jest dobrze opisanym w podręcznikach procesem, rozpoczynającym się od projektu wymagań, jakie przyszła osoba powinna spełniać w mniemaniu specjalistów, reprezentujących pracodawcę, a kończąca się socjalizacją (Cable, Parsons, 2001). Podstawą całego działania, wydaje się, dążenie do maksymalnego zbliżenie cech danej pracy i indywidualnych cech pracownika (Kozieł, 1992: 37).

Wybór koncepcji rekrutacji i jej wdrożenie stawia realizatorów przed wieloma możliwościami. Dotyczą one samej analizy sytuacji firmy, zmiennych rynku pracy (wewnętrznego, zewnętrznego) segmentacji, technik opisów wymagań pracy, kandydatów, wyboru metod formułowania oczekiwań (opartych na kompetencjach lub kwalifikacjach), a nawet sposobem naliczania kosztów rekrutacji (koszty zmienne, stałe, działalności marketingowej lub zarządzania zasobami ludzkimi), sposobów kontaktowania się z kandydatami, sprawdzianów selekcji i tak dalej (Sedlak, 1995). Układ możliwych wariant ów daje się porządkować według wielu zmiennych. Na przykład wykorzystanie zestawienia wymiarów: planowanie- negocjowanie; indywidualizacja – zespołowość, pozwala na wyróżnienie czterech zasadniczych typów działań rekrutacyjnych: instytucjonalnego, sieciowego, rynkowego i interakcyjnego (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997). Dalej przyjęcie pozycji interaktywnej powoduje, że rekruter poszukuje kompetencji wyłaniających się, staje się interlokutorem, prowadzi kontakt twarzą w twarz. Warunki wstępne, założenia początkowe, identyfikacja sytuacji modeluje pozostałe kroki postępowania rekrutera, ale na bardzo ogólnym poziomie. Po przyjęciu odpowiednich kierunkowych decyzji staje się możliwe podjęcie prac wdrożeniowych.

Nowym interesującym wyzwaniem dla firm jest stworzenie i wprowadzenie rekrutacji i selekcji przy wykorzystaniu Internetu. Model relacji pomiędzy przyszłym pracodawcą, a kandydatem, ukształtowanych przy pomocy Internetu, nie jest jedynie prostą modyfikacją tradycyjnej procedury (Cober i inni, 2004). To dynamicznie kształtująca się w trakcie kontaktu struktura wymiany informacji i kształtowania własnych postaw. Wykorzystanie Internetu, to dzisiaj powszechność, jednocześnie jest to tylko jeden z elementów konstrukcji konkretnego procesu zapewniania zasobów ludzkich.

Sprawdzianem jakości prac wdrożeniowych jest liczba i jakość ofert złożonych przez kandydatów do pracy. Satysfakcjonująca liczba i jakość pozwalają przystąpić do procesu wyboru, a następnie wprowadzania do środowiska pracy. Na temat metod doboru i selekcji pracowników można znaleźć bardzo wiele informacji i prawie powszechnie podzielanych sądów oraz wskazówek doskonalących. W języku polskim można odnotować wiele różnych publikacji na ten temat [Zbiegień-Maciąg, 1992); (Pocztowski, 1993); (Sedlak, 1995); (Jamka, 1998); (Witkowski, 1998); (Dale, 2001). Wiele też

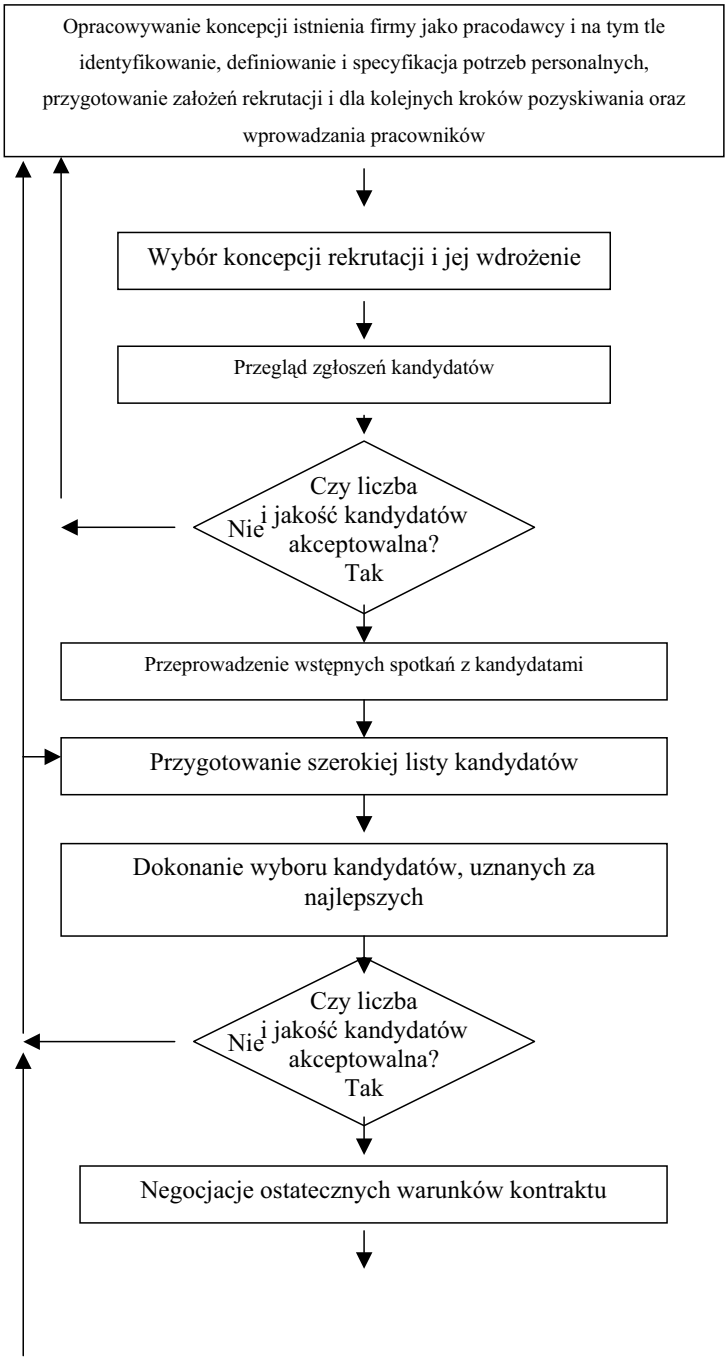
opublikowano w pismach popularno-naukowych, w których kwestie doboru są prezentowane szczegółowo i z różnych perspektyw (pracodawcy, poszukującego pracy, pośredników, doradców, instytucji wspomagania uczestników rynku pracy, sieci wymiany informacji itd.).

Po wyborze ostatecznej puli kandydatów lub jednego kandydata dochodzi do podjęcia prób zawarcia wielowymiarowego kontraktu. Jego ważnym parametrem jest zarys kontraktu psychologicznego, zarys gdyż kształtuje się on latami. Reguluje on relacje pomiędzy jednostką i organizacją, a zawarte są nie tylko wierzenia o wzajemności, promesa zobowiązań, ale wymagane lub pożądane normy zachowań i kultury (Rouseau, 1989). W ostatnich latach nastąpiło przesunięcie uwagi z relacyjnych podstaw kontraktu na transakcyjne. Podczas, gdy w poprzednim okresie oparte były one na lojalności i wymianie, to współcześnie ważną ich cechą jest zdolność do uczenia się, które pomaga dokonywać realnej wymiany i to w sytuacji zmian warunków jej wykonywania (Yan i inni, 2002: 375).

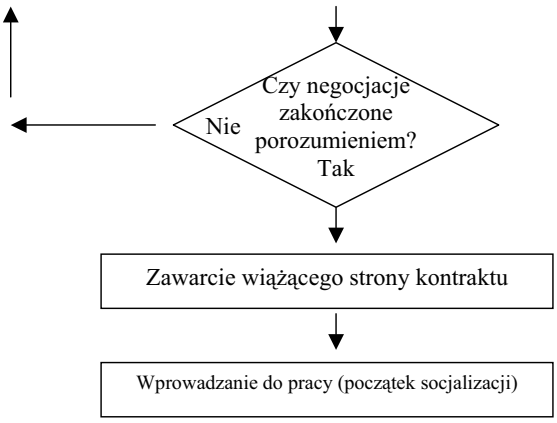
Patrząc na wskazówki prowadzenia zapewniania zasobów ludzkich widać, że dominują wymagania firmy, które dopiero w kontakcie z konkretnym kandydatami ulegają modyfikacjom. Powinno się także tworzyć warunki, w których prowadzący proces podlegają naciskom personalnym i które dają równość szans kandydatów. Proces rekrutacji powinien być najkrótszą (najszybszą) drogą zaspokojenia potrzeb i oczekiwań organizacji. Tak wydają się zalecać podręczniki.

Oczywiście w praktyce jest realizowany sposób, którego początkiem jest osoba kandydata, który dzieje się pod osobistą presją i nie zważa na koszt firmy. Dla znajomego szuka się miejsca pracy. Choć ten wariant jest często pomijany w podręcznikach nie powinien być do końca odrzucany. Można wymienić, co najmniej kilka sytuacji, w których nie szkodzi on interesom firmy, a wręcz przeciwnie wspomaga je. W niektórych przypadkach ten tok postępowania nie może być nawet obarczony posądzeniem o łamanie prawa równych szans. Dzieje się tak wówczas, gdy dana osoba prezentuje unikalne kompetencje, które ulokowane poza firmą, mogą wręcz jej szkodzić lub są wyłaniającą się szansą. Pozostając w zgodzie z większością publikacji poniższa procedura nie oddaje procesu zapewniania, który bierze swój początek w osobie kandydata, która wymusza na firmie zatrudnienie, ale równocześnie nie odrzuca takiej możliwości (blok wybór koncepcji rekrutacji). Całość procedury wydaje się oddawać kluczowe kwestie warsztatu rekrutacji.

Rysunek 14. Procedura zapewniania zasobów ludzkich



Rysunek14. Procedura zapewniania zasobów ludzkich



2.1.1. DYSKUSYJNE DOPASOWANIE DO STANOWISK PRACY I NIEKONIECZNA ASYMETRIA WIEDZY

Znane z prac naukowych i podręczników zasady zapewniania zasobów ludzkich nie kwestionują potrzeby zespolenia pracownika z firmą. Podstawą jest tutaj dopasowanie przedstawiane w różnych ujęciach: osoby do organizacji, grupy, pracy stanowiska, dopasowanie wartości do wynagrodzeń w otoczeniu, zapotrzebowania do zdolności i tka dalej (Edwards, 1996); (Beryl Hesketh, Considine, 1998). Jak wskazują badania wpływa ono na parametry satysfakcji z pracy, zaangażowanie, odejścia z pracy i inne istotne wymiary (Autry, Daugherty, 2003). Badania na temat dopasowania były prowadzone z wielu różnych perspektyw: satysfakcji, projektowania pracy, organizacyjnego klimatu, selekcji, wprowadzania do organizacji, jakości życia w pracy [Edwards, 1996] i prawie zawsze wskazują na potrzebę pełniejszego dopasowania.

Jednak nie wszystko jest w tych zaleceniach tak oczywiste. Jeden z wątków współczesnych badań staje się szczególnie interesujący. Jest nim zależność dopasowanie – kreatywność. Dopasowanie niesie ze sobą wspomniane zalety, ale dla utrzymania przewagi konkurencyjnej niezbędne jest podtrzymywanie zmian. Nadmierne dopasowanie musi jednak blokować kreatywność. Z przeprowadzonych badań wynika, że dla kreatywności istotne są: i sposób myślenia (Mumfond, Gustafson, 1988), i środowisko, w którym pracuje osoba, i nowa jakość relacji tworząca się pomiędzy osobą i jej kontekstem działania oraz jeszcze szereg innych uwarunkowań (Livingstone i inni, 1997); (Shalley, Zhou, Oldham, 2004). Z pozoru wyłaniający się problem godzenia dopasowania z kreatywnością można rozwiązać w dość prosty sposób: kreatywna organizacja zmusza do takiego przygotowania procedury doboru

(opisu wymagań, opisu pracy na potrzeby rekrutacji, postępowania selekcyjnego), iż tylko kreatywny kandydat jest w stanie je spełnić. W praktyce doboru to zgrabne rozwiązanie jest jednak początkiem, a nie końcem listy wyłaniających się problemów.

Po pierwsze, pojawia się kwestia dopuszczalnego poziomu ogólnikowości wymagań stawianych przed kandydatem. Zbytnia ogólnikowość daje szansę na uwzględnienia pełnej przestrzeni odmienności, ale tworzy problemy pomiaru i prowadzi do subiektywizmu interpretacji. Ograniczeniem może być także nadmierna kreatywność kandydata, który w laboratoryjnej sytuacji, stworzonej przez selekcjonera, pozbawiony jest odpowiedzialności za efekty swoich pomysłów i nie musi walczyć z oporem społecznym przy ich wprowadzaniu.

Po drugie, istniejące środowisko społeczne organizacji musi mieć rozwiniętą kulturę wspierającą kreatywność, a stworzenie takiego środowiska jest jeszcze wyzwaniem samym w sobie dla firm. Kreatywne postacie w większości środowisk natrafiają na zniechęcające bariery. Zatem najpierw trzeba zbudować środowisko poczym wprowadzając kreatywną osobę zmienić je, czy też dopasować do niego tę osobę? Rozwijanie kultury to lata zintegrowanej pracy, zapewnianie zasobów ludzkich to sprawa zawsze indywidualna i w pewnym stopniu jednostkowa.

Po trzecie, spełnienie doboru następuje drodze zawarcia kontraktu, a temu nieodłącznie towarzyszy różnorodność i ryzyko. Wiążą się one ze sobą niepodzielnie i są podwyższane w przypadku, tak trudnego do dokładnego zdiagnozowania przedmiotu jak kreatywność. Postacie kontraktu formalnego, psychologicznego, społecznego wzajemnie się uzupełniają, ale ich złożenie nie jest w pełni sterowalne. W racjonalnie zarządzanym kontrakcie obowiązki i prawa z niego wynikające są kształtowane przez społeczny proces tworzenia norm: elastyczności, solidarności, wymiany informacji (Pompo, Zenger, 2002). Elastyczność ułatwia adaptację do nieprzewidzianych zmian, ale trwałość jest kluczem do podtrzymywania i wiarygodności stron kontraktu. Solidarność promuje bilateralne podejście do rozwiązywania problemów kreowania zaufania we wspólnym działaniu, ale zmiany mogą łamać solidarność. Z kolei dzielenie się informacją ułatwia rozwiązywanie problemów i adaptację, ale nadmierna otwartość jest w konkurującym środowisku niebezpieczna. Relacja: kreatywność – dopasowanie jeszcze komplikuje ten układ zmiennych. Staje się on trudny do kontroli. Pojawienie się ewentualnych niebezpieczeństwa powinno skłaniać do relacyjnego nadzoru nad wykonaniem kontraktu. Może on zmniejszać sfery oportunizmu, jednak nie gwarantują wzajemności relacji, ich dwustronności i ciągłości (Pompo, Zenger, 2002: 721).

W ten sposób proste wydawałoby się rozwiązanie: stworzyć procedurę doboru kreatywnych ludzi do wymagającej kreatywności organizacji, zmusza do przekraczania granic działań z zakresu zapewniania zasobów ludzkich i skłania do głębokiej interwencji.

Złożoność zjawiska kreatywności zaprzecza szczegółowym uregulowaniom, a tym samym czyni dobór inwestycjami o wysokim stopniu ryzyka, co w efekcie stawia pod znakiem zapytania podejmowanie kosztownych starań (np. w formie ośrodków oceny), zmierzających w kierunku racjonalizacji optymalizującej decyzje o zatrudnieniu. Analiza tylko trzech wymienionych kwestii sugeruje, ze zapewnianie kreatywnych osób stawia wymagania, którym nie każda organizacja (nawet ze względów finansowych) jest w stanie sprostać. Równocześnie kreatywność w kształtowaniu swojej pracy staje się pewną regułą charakteryzującą wykształconych pracowników (Wrzesniewski, Dutton, 2001).

Problemy z kreatywnością i dopasowaniem zwracają uwagę na szerszą kwestię posługiwania się sprzecznymi kryteriami doboru. Normatywne procedury nie są, aż tak rozbudowane, aby symultanicznie pozwalać analizować skutki różnych opcji. Pozostawiają je intelektowi i doświadczeniu specjalistów. Problem ten jeszcze wyraźniej pojawia się w organizacji wirtualnej, czyli o czym była już mowa, kolekcji geograficznie rozdzielonych, funkcjonalnie i kulturowo różnych ludzi, którzy są połączeni elektronicznymi formami komunikacji [DeSanctis, Monge, 1999: 693]. Wirtualizacja dotyczy przestrzeni, czasu, kultury i organizacyjnych granic. Nie rozwijając jej, gdyż w wielu miejscach powtórzono by kwestie problematyczne już opisane, można zgodzić się ze stwierdzeniem, że w organizacjach takich dopasowanie i kreatywność wymagają dopiero zrozumienia i opisania. Wiadomo, że nie każdy do pracy w takich organizacjach jest dopasowany (Shin, 2004), ale czy oznacza to jedynie techniczną niekompetencję, czy też jeszcze wiele innych kwestii, na dziś jeszcze nie wiadomo. Na dodatek wirtualna rzeczywistość (szczególnie techniczne możliwości) tak szybko się zmieniają, że prowadzone badania mogą już w trakcie opracowywania ich wyników, być nieaktualne. Mimo to łącząc powyższe wątki: kreatywności – dopasowania – wymagań wirtualnych organizacji, rodzi się dość przewrotna propozycja.

***Propozycja** 7*

Tradycyjne procedury doboru będą funkcjonować jedynie w przypadkach stanowisk o mniejszym znaczeniu dla rozwoju lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Firmy muszą być przygotowane na eksperymentowanie z nowymi, nieznanymi i ryzykownymi rozwiązaniami, które będą podnosić koszty doboru. Skala tych eksperymentów będzie się w kolejnych latach nasilać, a w efekcie podręcznikowe rozwiązania będą musiały zostać mocno rozbudowane o przypadki szczegółowe i przybiorą postać map.

W rozpoznaniu nowych zasad zapewniania zasobów ludzkich pomocne może być przypatrywanie się prawidłowościom: doboru do zespołów naczelnego kierownictwa (ta tematyka rzadko jest spotykana w podręcznikach z zarządzania zasobami ludzkimi), budowania zespołów organizacji sieciowych

i wirtualnych, podejmowania decyzji o samozatrudnieniu (traktowanego, jako mikrobiznes).

Konsekwentnym krokiem ku zmianie lub, co najmniej, rozszerzeniu istniejącej praktyki i normatywnych wskazówek jest zerwanie z przekonaniem o korzystnej dla zatrudniającego asymetrii informacyjnej w trakcie rekrutacji i selekcji. W większości spotykanych opracowań z zakresu doboru problem asymetrii wiedzy o wymaganiach pracy, profilu kwalifikacyjnym poszukiwanego pracownika, wykorzystywanych metodach, narzędziach doboru, zasadach podejmowania decyzji jest pomijany, przemilczany, a w najlepszym przypadku nieuświadamiany. O znaczeniu asymetrii relacji wspomina się tak w przypadku teorii agencyjnej, inwestycji w kapitał społeczny (Adler, Kwon 2002), jak i pozyskiwania zasobów (Shane, 2003: 251). Rzeczywiście trudno jest dyskutować na temat tego, że ludzie pracujący w firmie wiedzą więcej o niej, niż osoby z zewnątrz. Jednak globalny rynek, zmiany, wyzwania nowej działalności, innowacyjne procesy, spłaszczanie struktur, fuzje, przejęcia i tym podobne charakterystyczne dla współczesnego biznesu zjawiska powodują, że wiedza firmy o konkretnej sytuacji (konkretnych stanowiskach, rynkach, sieciach znajomości, prawie itd.) może być mniejsza od wiedzy i kompetencji kandydatów do zatrudnienia. Również internetowa wymiana informacji o warunkach pracy może zakłócać tradycyjną asymetrię i dziś nie jest zjawiskiem incydentalnym. W konsekwencji kandydat do pracy łamie asymetrię, niekoniecznie ją wyrównuje, ale przewaga informacyjna nie jest już, aż tak pewna. Osoba z zewnątrz staje się bardzo cennym zasobem informacji (Burt, 1992); (Grenovetter, 1973), które nie tylko mogą być spożytkowane wówczas, jeśli zostanie przyjęty do pracy. Asymetria informacji nie może być traktowana we współczesnych procesach rekrutacji i selekcji jako reguła, przemawiająca na korzyść zatrudniającego. Założeniem powinno być nie tylko wyrównywanie informacji o przyszłych warunkach pracy (realistyczne opisy wymagań pracy), ale wyrównywanie informacji we wszystkich istotnych polach wzajemnych zainteresowań. Wyłania się tutaj natychmiast problem ochrony informacji o charakterze strategicznym i ważnych dla zdobywania przewagi konkurencyjnej. Jest to kolejny dylemat, który zmusza do skorzystania z wiedzy wykraczającej poza zapewnianie zasobów ludzkich, na przykład z teorii negocjacji handlowych i skłania do zasugerowania propozycji, wyznaczającej szczególną rolę osobom przeprowadzającym proces doboru

Propozycja 8

Wartościowe dla firm i osób, kandydujących do pracy, byłoby modelowanie roli rekrutera i selekcjonera w kategoriach osoby nie tylko spinającej granice (boundary spanner), ale neutralnego negocjatora lub mediatora pomiędzy postacią kandydata i decydentami organizacyjnymi.

Przyjęcie powyższej propozycji zmienia nie tylko charakter przemilczanych w podręcznikach założeń dotyczących asymetrii w procesach doboru, ale może dodatkowo stworzyć sposobów ożywienia procesów zmieniania organizacyj-

nych rutyn. Zapewnianie zasobów należałoby traktować, jako ważny element procesu inicjowania zmian organizacyjnych.

Podana propozycja, wydaje się, nabierać jeszcze większego znaczenia w przypadku procesów doboru w organizacjach zorientowanych na przedsiębiorcze zachowania. W nich procedury powinny być otwarte, na osoby przedsiębiorcze i ukierunkowane bardziej na cel i działania. Kluczem staje się tutaj bardziej zdolność do animowania i wykorzystania procesu samo – selekcji niż oceny przeszłości kandydata na tle zbudowanych na przeszłości wizjach planów organizacyjnych (Morris, Kuratko, 2002: 240).

2.1.2. Problem ostatecznych wyborów

Całość procedury zapewniania zasobów ludzkich ma podnosić racjonalności podejmowania decyzji o wyborze najlepszego, spośród kandydatów do pracy. Opis wymagań pracy, finezyjne sposoby selekcjonowania, ośrodki oceny, wykorzystywanie zewnętrznych ekspertów, a nawet zatrudnienie na okres próbny, mają pomagać w obiektywizacji i optymalizacji wyboru. Jednocześnie wiadomo, że nawet najlepsi rekruterzy i selekcjonerzy „wystawiają" do ostatniej fazy wyboru kilku kandydatów (co najmniej dwóch). Właśnie na jednego z nich wskazuje ostatecznie główny decydent. Decydentem tym jest zazwyczaj prezes zarządu lub wyznaczony kierownik, czyli w praktyce ludzie o uniwersalnych kwalifikacjach, ale niekoniecznie eksperci w dokonywaniu wielokryterialnych optymalizujących wyborów. Specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi starają się przygotować ostatecznych decydentów do ich trudnej roli, jednak nie są w stanie uwolnić ich od uwikłania w okoliczności i w trakcie krótkich spotkań doprowadzić do korekt zachowań i postaw, które dotąd mimo swej teoretycznej wadliwości przynosiły organizacji sukcesy. W świetle potrzeby odczuwania samoskuteczności nawet nie wiadomo, czy taka korekta byłaby pożądana. Możliwy jest dialog pomiędzy rekruterem, a kierownikiem, możliwe jest dociekliwe ustalanie szczegółów wymagań pracy, informowanie przełożonych o niepoprawności postępowaniu decydenta, jednak to ten ostatni ponosi wszelkie konsekwencje wyboru, zatem to do niego należy głos ostateczny. Racjonalnie skonstruowane procedury wstępnej selekcji trafiają w ostatecznym momencie w kontekst nieracjonalnych uwarunkowań. Niesprawiedliwe byłoby jednak obarczanie winą za takie „marnotrawienie wysiłków rekruterów" jednynie menedżerów. Przyczyn, dla których wybór finalny może niejednokrotnie obserwatora zewnętrznego zadziwiać jest więcej. Highhouse (1997) wyróżnia dwa typy sposobów podejmowania decyzji finalnych: analityczne i intuicyjne. Ponieważ ten drugi sposób łączy się z subiektywizmem, to uwaga fachowców bardziej koncentruje się na decyzjach analitycznych. Mimo jednak całego protokołu postępowania i wielu zapobiegawczych starań, określone zachowania (niekoniecznie świadomie podejmowane) mogą być przyczyną odchyleń od optymalnych

wyborów. Przykładami takich sytuacji może być uatrakcyjnianie efektu wyboru lub zwlekanie. Wprowadzenie do finalnej grupy osoby, która ma pewne cechy może moderować zdanie o pozostałych kandydatach. Również wyobraźnia idealnego kandydata (fantomu) może rzutować (niekoniecznie pozytywnie) na skojarzenie kandydatury z istniejąca ofertą. Budowanie takiego ideału jest przy tym jednym z etapów racjonalnej procedury postępowania rekrutacyjnego i selekcyjnego. Zatem w samym racjonalnym toku postępowania kryją się pułapki nieracjonalności. Inne efekty przynosi opis oparty na kompetencjach i w efekcie wynikających stąd problemach (Pocztowski, Miś, 2000); (Niedzielski, Walkowiak, 2004), inne wsparty na rolach (Adamie, Kożusznik, 2000), inne na kwalifikacjach (Chełpa, 2003), na znanym modelu KSA's, lub KSAAs, a jeszcze inny na stylach kierowania (Antczak, 2003); (Dyduch, 2005). Przy analizie finalnych wyborów nie można również pomijać wpływu bardzo skomplikowanych kwestii ukrytych założeń, dotyczących na przykład koncepcji natury ludzkiej (Lachowicz, 2003). Ilość możliwych do zastosowania schematów jest dość znaczna, co również odbija się na spójności stosowanych zestawów narzędzi selekcjonujących. W większości krajów wywiad jest takim najpowszechniej stosowanym narzędziem (Chełpa, 1999). Wykorzystywane w nim pytania, których zestawy można znaleźć w różnych pracach, powinny zatem być wprowadzane klarownym wykładem na temat spójnych teoretycznych założeń idealizujących wymagania względem kandydata. Byłoby wskazane również, aby projektanci procesu ustosunkowali się do różnych wyników badań, które wskazują na uwarunkowania obiektywizmu wywiadu. Na przykład, informowali o swoich przekonaniach dotyczących wpływu na wyniki składu grupy selekcjonerów (McFarland i inni, 2004); odnosili się do realności wizji organizacji widzianej oczami szefów (Carpenter i inni, 2004) i objaśniali tym podobne złożone uwarunkowania. Niestety, ani konsultanci, ani podręczniki takich wstępnych założeń nie odkrywają, a wręcz rudno sobie takie szerokie wprowadzenie do procesu rekrutacji wyobrazić. Nawet próba inwentaryzacji badań, których wyniki należałoby przemyśleć i omówić przed przeprowadzeniem zwykłego wywiadu z kandydatem, stworzenie krótkiego opisu ukrytych wzorców organizacyjnych, próba diagnozy interesów politycznych decydenta, podstaw organizacyjnych wierzeń i gry interesów, zarys szkicu obrazu idealizujących założeń względem kandydata, choć rozsądne i logicznie ważne, wydają się znacznie przekracza możliwości praktyków. Wydaje się, że nie można oczekiwać od ostatecznych decydentów personalnych, aby byli transparentnymi omnibusami. Finalne wybory wymykają się spoza racjonalnego normatywu klarownego doboru. W tle tej kwestii wyłania się

Propozycja 9

Wybory finalne są uwarunkowane tak znaczącą ilością ograniczeń, że potrzebne jest traktowanie każdej sytuacji, jako nowej i porzucanie automatyzmu w doborze i wypełnieniu skryptów opisujących problem. Zrywanie z rutynami doboru charakteryzuje organizacje o wysokim tempie rozwoju.

Propozycja 10

Ważnym parametrem jakości procesów doboru powinna być kompetencja w generowaniu przez decydentów metodologicznie poprawnych i obiecujących czytelny pomiar, kryteriów selekcji kandydatów oraz warunków obiektywizacji ostatecznego wyboru. Zdolność ta powinna rosnąć wraz z wagą obsadzanego stanowiska w organizacji i jej wirtualizacją. Intuicja wykorzystywana w finalnych decyzjach nie zastępuje tej kompetencji.

Pewne zalecenia dotyczące oceny efektywności doboru są dostępne w literaturze (Rynes S.L., Boudreau, 1986); (Carlson i inni, 2002). Wśród nich zwraca się także uwagę na metodologiczną poprawność przygotowania procesu rekrutacji. Podana propozycja wykracza jednak nieco poza dotychczasowe wskazówki, łączy się, bowiem z współczesnymi ideami odkrywania i budowania wiedzy organizacyjnej. Dobór powinien być analizowany nie tylko poprzez efekt końcowy – szybkość, ekonomiczność i trafność doboru. Sam efekt może być wynikiem intuicji. Deklaracja decydenta o trafności lub nawet jego autentyczne poczucie takiego stanu, może być także wynikiem obrony swojej wcześniej podjętej decyzji personalnej lub konsensusem sił władzy. Obok trafności (mierzonej, w ten czy inny sposób) decyzji kadrowych o naborze, konieczne jest także traktowanie finalnych decyzji, jako przejawu kompetencji organizacji do odkrywania (niekoniecznie dokładnego opisywani) swojej ukrytej wiedzy i zrozumienia zakresu wiedzy powszechnie podzielanej, choć niesprecyzowanej.

2.2. W drodze na szczyt spokoju i rozsądku oceniania

Ocenianie pracowników jest jednym z podstawowych zadań menedżerów, specjalistyczne wspomaganie tej kwestii, daje szansę na doskonalenie codziennej praktyki. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi normatyw oceniania zamykany jest w problematyce okresowych, sformalizowanych ocen pracowników. W Polsce dyskusja nad profesjonalizacją tej sfery decyzji personalnych rozwinęła się w drugiej połowie lat pięćdziesiątych (po okresie polityki kadrowej stalinizmu). Nie oznacza to, jednak, iż we wcześniejszych okresach w innych dziedzinach nauki problemu tego nie omawiano (o czym nieco dalej).

Ewolucja poglądów na temat oceniania pracowników, wydaje się przebiegać:

- od naturalnego oceniania do wspomaganego wiedzą profesjonalistów, świadomego postępowania kierowników;
- od nieuporządkowanego oceniania do okresowego, sformalizowanego;
- od subiektywnego działania pojedynczej osoby do subobiektywnego;
- od działania impulsywnego, zmienianego przypadkowo do programów modelowania i wdrażania;
- od roli selekcjonującej i kontrolnej oceniania do doskonalącej i nastawionej na przyszłość;
- od zagrożenia dla pracownika do szansy; od kilku prostych narzędzi i metod do złożonej listy możliwości;
- od niesformalizowanych rozwiązań, do co najmniej, ramowych regulacji prawa pracy.

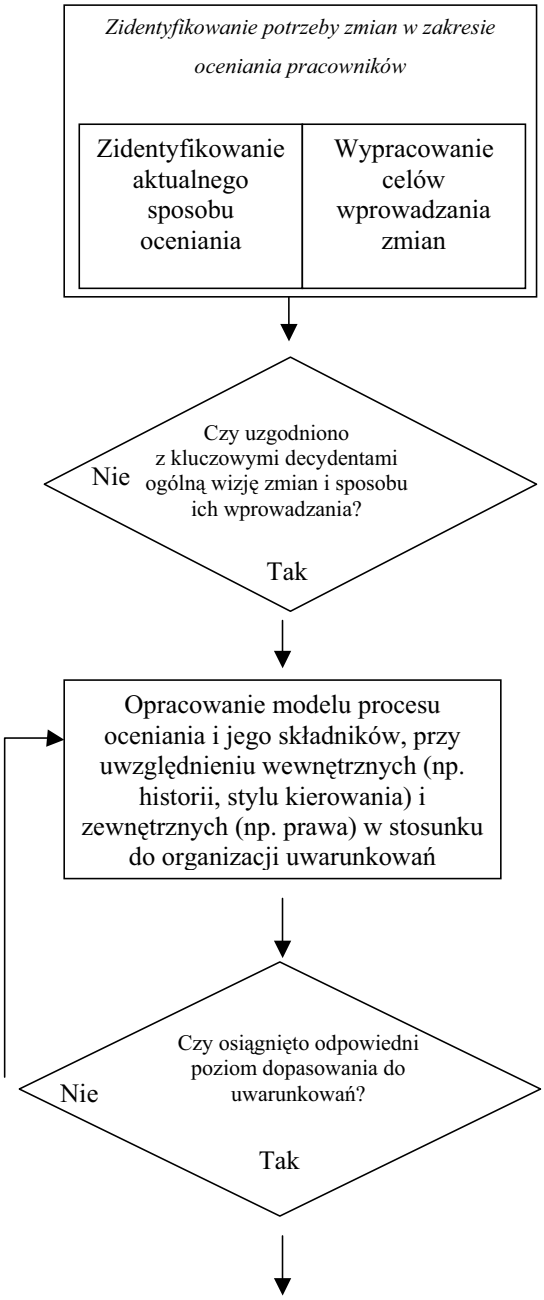
Szeroko są wymieniane korzyści z wprowadzania i wykorzystywania oceniania wspartego na dorobku nauki (Gillen, 2000) oraz skutki jego istnienia dla zarządzania zasobami ludzkimi i kierowania (Steward, 1994: 252); (McKenna, Bebech, 1997: 161).

Rdzeń prezentowanych rozwiązań z zakresu okresowego oceniania pracowników tworzą, od lat do dnia dzisiejszego, wytyczne toku postępowania prowadzącego do otrzymania subobiektywnej oceny oraz wskazówki na temat rekomendowanego sposobu wdrażania projektowanych modeli i wykorzystywania ich wyników (Matejko, 1961); (Kowalewski, 1972); (Nadolski, 1975); (Borkowska, 1983); (Sidor-Rządkowska, 2000). Powołanie się w przypisie do poprzedniego zdania na pozycje z lat ubiegłych, nie jest przypadkowe. W zamiarze autora chodziło o zwrócenie uwagi na to, że wiele współczesnych rozwiązań nawiązuje do myśli wcześniejszych. W zasadzie do tego wniosku można również dojść analizując listy technik i narzędzi wykorzystywanych w okresowym ocenianiu pracowników (Juchinowicz i inni 2003). Tradycyjne rozwiązania w rodzaju: zwykły zapis, skale ocen (przymiotnikowa, graficzna punktowo-liczbowa), techniki opierające się na porównaniu (rangowanie, porównywanie parami, klasyfikacja grupowa), listy kontrolne, technika wydarzeń krytycznych, obserwacje, zostały wzbogacone o oceny 360°,

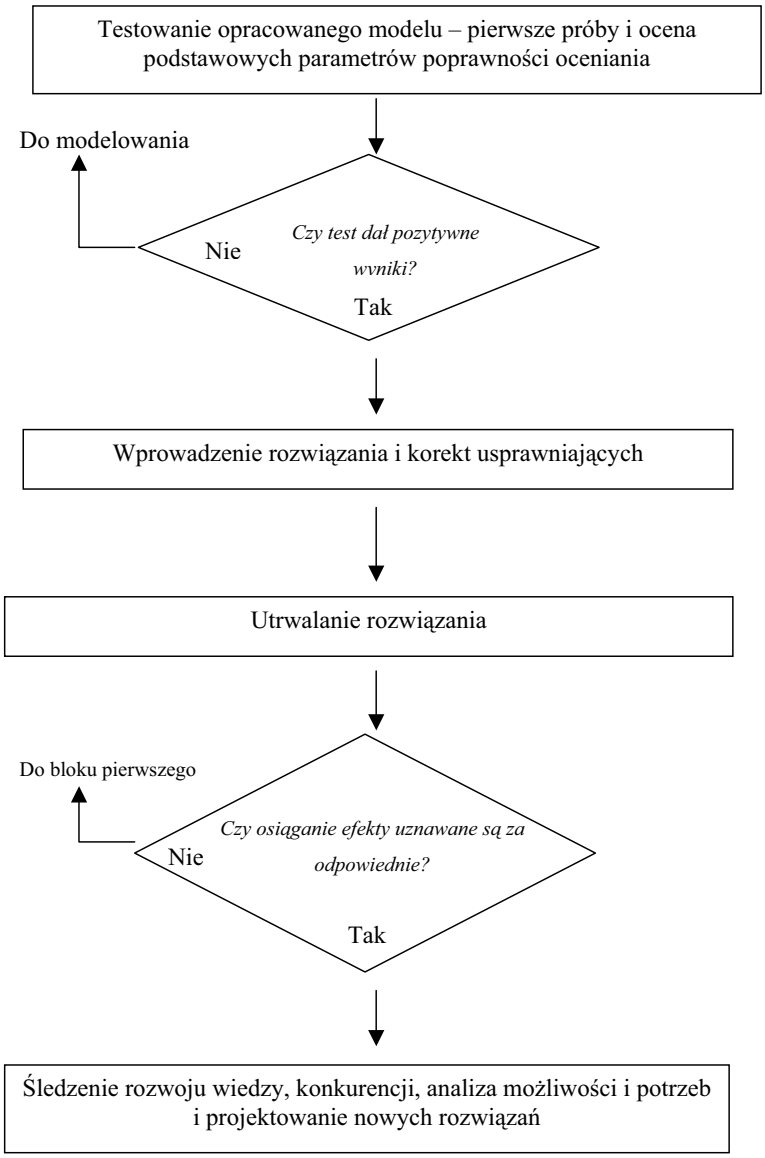
kompleksowe techniki oparte na zarządzaniu przez cele lub zrównoważonej karcie wyników, ale nie zostały odrzucone lub zanegowane, jako niepożyteczne. Pojawiające się nowe rozwiązania i zmiany nie naruszają w gruncie rzeczy podstawowych idei przyświecających konstrukcji racjonalnych narzędzi znanych od lat. Zresztą wiele z nich nie jest już, aż tak nowe, np. 360° uprawiane jest od co najmniej dekady (Dunnette, 1993). Podobna uwagę o aktualnej przydatności można sformułować wobec ogólnej listy wykorzystywanych (Bańka, 2002: 183) kryteriów ocen pracowniczych. Jest ona bardzo podobna od lat. Wypracowane wcześniej podstawowe zasady oceniania i takie sprawdziany jak wiarygodność, trafność, ekonomiczność, rzetelność są ujmowane w ułatwiające ich stosowanie formuły typu „SMART", ale nadal są uznawane za ważne dla normatywu poprawności postępowania oceniającego. Zgromadzona wiedza tworząca zalecenia w sprawie oceniania jest dość bogata. Na jej podstawie, wydaje się, że można odwzorować, prostą, ogólną procedurę postępowania zmierzającego do opracowania okresowej oceny pracowników. Przedstawia ją rysunek 15. W zarysowanej propozycji oddano jedynie zasadnicze kwestie, zaś wyższy stopień uszczegółowienia postępowania można odnaleźć w podręcznikach Carrel i inni, 1995: 351); (Jasiński, 2001: 100).

Mimo, wydaje się, wielu ustaleń i zgodności, które tworzą rdzeń okresowego oceniania pracowników, niektóre ze spraw nadal wymagają szczególnej rozwagi i namysłu. Poniżej zostanie podjęta dyskusja wokół dwóch pozornie oczywistych kwestii: 1) czym jest ocena? 2) czy jest możliwe wdrożenie i utrzymanie wzorcowych zaleceń na temat oceniania? Stanowią one przemilczane założenia wielu normatywnych, podręcznikowych rozwiązań.

Rysunek 15.
Schemat podstawowych etapów procedury oceniania okresowego pracowników



Rysunek 15.
Schemat podstawowych etapów procedury oceniania okresowego pracowników



Źródło: Opracowanie własne

2.2.1. PROBLEMY ZE ZROZUMIENIEM I ODWZOROWANIEM MENTALNYM ZJAWISKA OCENY

Mimo tego, że grono badaczy problemów okresowych ocen pracowników jest liczne trudno nadal odpowiedzieć jednoznacznie na pytanie, czym jest ocena? Mamy wiele typów ocen: sformalizowane, niesformalizowane, bieżące okresowe, zespołowe, indywidualne. W starszych opracowaniach, nawet polskich, spotyka się także podział ocen pracowniczych, na: kwalifikowanie zasług i ocenę wykonania (Korniłowicz, 1969: 385). Znamy cele i funkcje ocen, strukturę ich składników, ale jednej powszechnie akceptowanej definicji nie uzgodniono jeszcze. W literaturze dokonano także przeglądu definicji systemów okresowych ocen pracowniczych (Czubasiewicz, 2005:100). Trudniej natomiast odnaleźć samą definicję oceny. Dlatego też poniżej zostanie podjęta próba przeprowadzenia uproszczonego, gdyż opartego jedynie na kilku pracach uznanych, polskich naukowców, postępowania precyzującego określenie „ocena". Dalej zaś zostaną zasygnalizowane konsekwencje (praktyczne i teoretyczne) wypracowanego określenia. Uproszczenie postępowania definiującego wynika z charakteru przedstawianych rozważań. Mają one otwierać problemy spoza normatywu. Ograniczenie się do kilku prac polskich autorów, wynika zaś, z chęci utrzymania spójności językowej i uniknięcia podziałów, które wynikają z trudności w tłumaczeniu - trudności w stylu tych, które są widoczne w pracy Korniłowicz (1969). Całą skalę niegodności związanych z potrzebą przekładania terminów z jedego języka na inny, odwzorowuje „Słownik zarządzania kadrami" (Listwa,2005).

W języku polskim ocena może mieć znaczenie rzeczowe i czynnościowe. Można także dla celów zarządzania starać się te znaczenia łączyć i traktować ocenianie, jako proces prowadzący do uzyskania oceny, a w efekcie otrzymać agregat dynamiczno-strukturalny (niektórzy mogą w tym miejscu wprowadzić pojęcie „system" (Juchnowicz, 2001:100).

Od lat, w słownikowym i potocznym znaczeniu ocena, jako rezultat, to wypowiedziany sąd o czymś lub o kimś (Skorupka i inni, 1968: 477). Określenie to niestety jest bardzo ogólne i nie zawiera w sobie wyróżnika specyfikującego. W wielu pracach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi takie wyróżnienie lokowane jest w celach, przedmiocie, strukturze, funkcjach i tym podobnych enumeratywnie wymienianych elementach tworzących zjawisko [por. np. Pocztowski, 2003, s. 260]. Ten sposób doprecyzowania jest jednak dość wrażliwy na ewentualne zmiany składników lub wielość interpretacji sformułowań. Nieco inaczej podchodzą do prób określenia, czym jest ocena Ossowska i Lande. Pierwsza, uważa, że podziału pomiędzy zdaniem opisującym, a oceniającym można dokonać poszukując specyficznych orzeczników charakteryzujących zdania oceniające lub wspólnoty stanów emocjonalnych zawiązanych z wypowiadaniem ocen (Ossowska, 1957). Ostatnia z możliwości wydaje się atrakcyjniejsza niż pierwsza.

Zwraca na nią uwagę także i drugi z wspomnianych autorów, podkreślając towarzyszący zdaniom ocennym szczególny pierwiastek emocjonalny [Lande J. (1948): O ocenach. Kwartalnik Filozoficzny, vol. XVII, s. 247]. Myśl taka wydaje się być kontynuowana lub dyskutowana w pracach autorów nam bardziej współczesnych (Pawica, 1973: 31); (Czubasiewicz 2005: 16). Przyjmując ją można stwierdzić, że ocena to sąd wartościujący, który wywołuje emocje. Wyróżnik emocji związanych z ocenami bardzo dobrze współgra z koncepcjami motywacji i emocjonalnego zaangażowania, kapitału emocji, inteligencji emocjonalnej i tym podobnymi. Jednak jest to jedna z możliwości, a nie możliwość jedyna. Można ją wypracować, ale dowód i ostateczny rezultat mogą być kwestionowane, tak z punktu widzenia metodologicznego, integracji z dorobkiem i metodami innych nauk (psychologii, socjologii, pedagogiki itd.), jak i również praktycznego. Taka definicja sugeruje intensywne ukierunkowanie działań doskonalących ocenianie na kształtowanie oczekiwanych emocji. Mieści się, zatem, ale nieco również wykracza poza teorię i praktykę spotykaną w zaleceniach podręcznikowych, które zmierzają do obniżenia emocji w ocenianiu. Poza tym takie sformułowanie stawia szereg kolejnych pytań badawczych. Na przykład o to: czy emocje mają pojawiać się u ocenianego, czy oceniającego? A może u nich wzajemnie? Czy emocje te mają mieć podobną charakterystykę, czy też nie? I wreszcie o to, czy słusznie, że dzisiaj zmierza się do racjonalności okresowego oceniania (Brown, Benson, 2003: 67), osłabiając tym samym naturę emocji? Zadane pytania wykraczają poza problematykę zarysowaną w normatywach podręczników okresowego oceniania pracowników. Rozważania nad określeniem „oceny" nie są łatwe, ale, wydaje się, że nie są bez znaczenia dla budowania zaleceń i konkretnych działań. Dlatego też, mimo tego, iż w podręcznikach niewiele miejsca poświęca się problemom definicji „oceny-rezultatu", temat ten musi być uzgodniony w praktyce firm, a dobrze byłoby, aby autorzy prac naukowych również go nie pomijali.

Sprawa zrozumienia, czym są oceny, jeszcze bardziej się komplikuje, jeśli analizie poddać czynnościowy aspekt ocen (ocenianie) i dalej połączyć oba znaczenia w całość. Czynność oceniania może być traktowana, jako ciąg zdarzeń, układ działań, których wynikiem jest ocena. Ciąg ten może być układany w procedury, zaś sam wyniki uszczegóławiany na przykład do „określenia efektów ich [pracowników –J.S.] pracy oraz potencjalnych możliwości przydatnych organizacji (Listwa, 2002: 211). Przykład takiej procedury przedstawiono powyżej. Jednak to znaczne uproszczenie, w którym ocenianie jest formą komunikacji interpersonalnej, układającą się w ciąg niezależnych, biegnących jak po sznurku zdarzeń typu: „informacja 1→informacja 2→…→informacja n". Taka sytuacja jest w życiu incydentem. Powszechniejsza jest komunikacja przypominająca splot informacji typu „kłębuszek waty", w którym holistyczny obraz całości, jest równie ważny jak poszczególne powiązania, a zależności są trudne do zobaczenia. Jeśli przyjąć, że ocena jest zjawiskiem o takiej właśnie dynamice, to jej przybliżony obraz nie

jest procedurą kolejnych kroków, ale wizją splotu, często następujących w różnej kolejności zdarzeń. Rysunek 16 ilustruje wyraźnie różnice pomiędzy pedagogicznym i zbliżonym do realnego ujęciem procesu oceniania. Bryłę podstawową rysunku stanowi regularny wielobok, który prezentuje składniki racjonalnie opracowanego modelu oceniania. Nie jest to jednak procedura. Każdy ze składników jest jednocześnie oderwany zespolony z innymi. Każdy może ukierunkowywać działania na inny aspekt; ostrzy w innym kierunku, tworząc dylematy decyzyjne i stawiając na ostrzu decydenta. Figura jest w ruchu, a pozycje poszczególnych elementów zmieniają się. Ruch powinien mieć charakter spiralny prowadzący do oceny w sensie rezultatowym (środek figury), jednak spirala ruchu sprężynuje, pchając i cofając działania tak, że „ocena-rezultat" może pojawić się w dość nieprzewidzianym momencie. Na rozsądnie zaprojektowaną figurę oddziałują strzałki różnych sił: intencji, presji czasu, osobowości, klimatu społecznego, zasad itd. Siła oddziaływania nie jest jednak równo rozłożona i w efekcie figura może być deformowana i już po pierwszych pracach projektowych tracić swój modelowy obraz.

Pogodzenie się z taką prezentacją procesu oceniania powoduje, że należy go traktować z jednej strony jako następstwo zdarzeń, ale z drugiej godzić się na chaos „stawania się". Uwaga zarządzających musi, zatem być podzielona pomiędzy tym, co jest efektem (emocjami, zwyczajami wynikającymi z projektowania i wdrożenia modelu, utrwalonym wyobrażeniem tego jak ma być), a tym, co jest przyczyną ich powstania i interpretowania, czyli splotem okoliczności. Na rysunku oddaje to rozróżnienie pomiędzy figurą i jej środkiem a strzałkami. Jednocześnie dynamiczna natura oceniania nie jest przejściowa. Ocenianie i jego kształtowanie jest procesem ciągle następującym, a zatem nie można osiągnąć rozwiązania końcowego (np. wprowadzenie nowego systemu ocen jest początkiem nieprzewidywalnej zmiany). Droga do spokoju i rozsądku „ostatecznego" wdrożenia projektu nie kończy się, gdyż zjawisko oceniania jest zbyt złożone, aby poddawać się rozsądnemu modelowaniu. Wydaje się, że wiele uzależnione jest tutaj od refleksyjności, skoncentrowania uwagi, stylu komunikacji, demokracji organizacyjnej, sposobu sprawowania władzy i tym podobnych parametrach opisujących społeczność organizacji.

W związku z trudnościami w definiowaniu oceniania i ocen można zwrócić uwagę na następujące propozycje badawcze:

Propozycja 11

Firmy zbiurokratyzowane i nastawione na ekonomiczne osiągnięcia (zysk, sprzedaż itd.) mają rozwiązania o charakterze wręcz podręcznikowych procedur oceniania, a pytanie o definicję oceny nie jest podejmowane w oficjalnych projektach

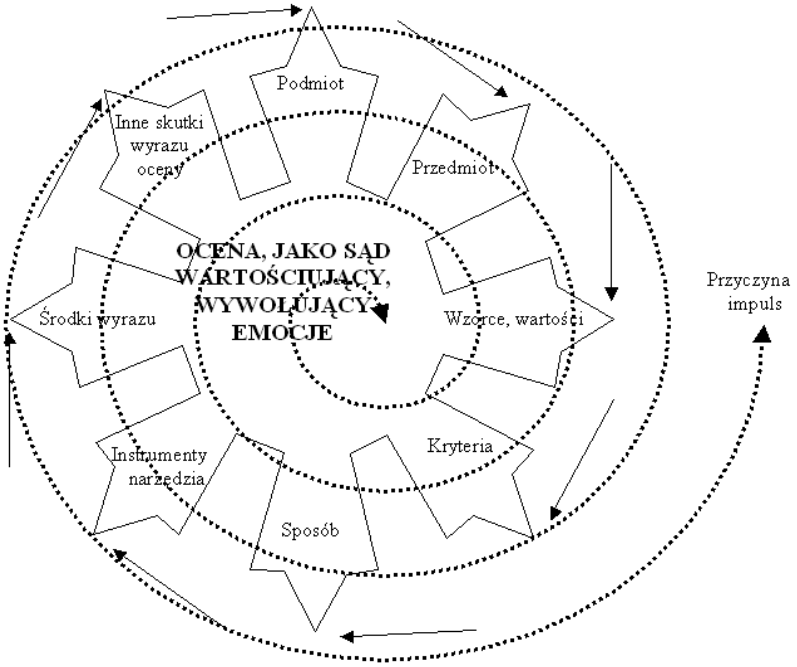
Propozycja 12

W większości firm niezbiurokratyzowanych lub skoncentrowanych na prostych ekonomicznych wskaźnikach, ocenianie jest usprawniane akcyjnie lub porzucane.

Propozycja jedenasta sprawdza na ile określone warunki powodują, że upraszczanie lub przemilczanie sensu (np. uogólnianie składników ocenia) można w określonych warunkach dawać szansę na trwałe rozwiązanie w zakresie oceniania. Z kolei propozycja diunasta mówi, iż tam, gdzie nie następuje zdominowanie (uproszczenie lub kulturowy kamuflaż) parametrów oceny proces nie ma charakteru trwałego. Potwierdzają ją częściowo badania (VandeWalle, Cummings, 1997).

W obu propozycjach dopuszcza się, że ludzie nie radzą sobie ze złożonością oceniania, ale rozwiązania stąd płynących dylematów są inne. Wydaje się, że drugi ze sposobów ma jednak charakter bliższy idei kształtowania biznesu w sposób, który daje szanse budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej. Sygnalne informacje w tej sprawie zostaną ukazane przy omawianiu kolejnego problemu z ocenianiem.

Rysunek16. Dynamiczny obraz oceniania



2.2.2. PROBLEMY FIRM, KTÓRE OKRESOWO OCENIAJĄ PRACOWNIKÓW

Jak wynika z badań przeprowadzonych w Polsce firmy zatrudniające ponad 100 osób w ponad połowie posiadają określone dokumenty, które potwierdzałyby istnienie formalnych procedur okresowego oceniania pracowników (Pocztowski i inni 2001:45). Natomiast w małych firmach rozwiązania takie należą do rzadkości (Strużyna, 2002: 167]. W Wielkiej Brytanii (na podstawie badań z 1996 roku prowadzonych przez Ashridge Management Research Group) (Infor, 2004) systemy ocen okresowych służą rzeczywiście diagnozowaniu ścieżek rozwoju dla poszczególnych pracowników (aż 71% firm wykorzystuje je wyłącznie po to), a tylko w przypadku 16% firm są podstawą decyzji płacowych. W Polsce sytuacja może się mieć nieco inaczej. Badania przeprowadzone w 1999 roku na grupie 268 kierowników różnych szczebli, zatrudnionych w bankach (Borkowaska, 2001: 183) ukazują, że efekty oceniania służą głównie (64% wskazań) jako podstawa kształtowania różnych składników wynagrodzeń. Drugą pozycję (14% wskazań) w tym rankingu zajmuje identyfikacja potrzeb szkoleniowych, trzecią zaś - awanse międzystanowiskowe. Jednocześnie badania ukazują, że praktyka projektowania i posługiwania się okresowym, sformalizowanym ocenianiem słabo i dość przypadkowo, przynajmniej w Polsce, wykorzystuje zasady sprawności oceniania (Czubasiewicz, 2005: 180). Zbiorowości tworzące organizacje często mają nadzieję, że osoby oceniane poniżej standardów będą dążyły do poprawienia swoich wyników (Tornow, 1993). Z praktyki jednak wiadomo, że wprowadzenie i wykorzystywanie okresowego oceniania pracowników nie daje pełnego szczęścia. Nadzieje związane z regulacją nie spełniają się. W efekcie nieufność do sformalizowanego oceniania pracowników. Zgodnie z wynikami Pulse Survey przeprowadzonego na konferencji Human Resource Conference w Nowym Jorku w 1999 roku, 90% dyrektorów wykonawczych zarządzania zasobami ludzkimi wyraziła zdanie, że jeśli nadarzy się ku temu okazja, to zmodyfikują swoje rozwiązania oceniające lub wręcz je wyeliminują (HRFocus, 2000: 2). Firmy rozwijające zarządzanie zasobami ludzkimi i budujące przewagę konkurencyjną mają zatem problemy z okresowym ocenianiem, co stanowiło przypuszczenie ukryte w propozycji 12. Wiadomo także, że w praktyce istnieje, co najmniej dziesięć sposobów na udaremnienie prac nad ocenianiem pracowników (10 Ways Managers Sabotage Appraisals). Powołując się na tę informację oraz sformułowania innych badaczy, współautorzy Toegel i Conger (2003) przypominają, że w latach dziewięćdziesiątych wiele powodów, takich jak spłaszczanie struktur, zewnętrzny nabór, rozluźnienie trwałości relacji z pracodawcami osłabiało znaczenie formalnych wyników ocen dla przyszłości pracownika. Niektórzy wręcz twierdzili, że znane rozwiązania oceniające są dysfunkcjonalne i muszą zostać obalone. Zresztą podobnie jak i inne typowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi.

W takiej atmosferze konieczne stało się poszukiwanie udoskonaleń i refleksja nad osiągniętymi rozwiązaniami. Dla poprawy sytuacji obrano kilka dróg.

Najstarszą jest ta, która lokuje problemy z ocenianiem w niedoskonałości ludzi i środowiska, które model oceniania powinno wykorzystywać. Oceniający mają problem z połączeniem roli oceniającego, mentora, konsultanta, z utrzymaniem kaskady celów, demotywacją (Beardwell i inni, 2004: 529), a zatem to na oceniających należy ukierunkować działania. Od lat wskazuje się także na potrzebę unikania błędów oceniania. Do normy w podręcznikach zaliczyć należy przestrzeganie przed typowymi błędami oceny: błąd uśredniania, mechanizm „hallo efekt", projekcji, atrybucji, faworyzowania, tendencje centralne, nieznajomość własnej osoby i tak dalej. Odpowiedni trening powinien im zapobiegać. Są i tacy, którzy sugerują, że należy wzmocnić partycypację w procesie lub dostarczyć jego podmiotom więcej informacji (Levy, Williams, 1998). Doskonalenie osób uczestniczących w ocenianiu to jedna z możliwości chętnie wskazywanych przez konsultantów i dydaktyków.

Inną drogą poprawy trudnej sytuacji zwolenników modelowania oceniania są ci, którzy starają się kompensować różne niedoskonałości nowymi pomysłami technicznymi oraz ci, którzy lokują szanse w rozwoju nauki.

Od kilku lat jesteśmy świadkami przenoszenia wielopodmiotowej oceny ze sfery treningów i sportu do narzędzi oceniania pracowników (Toegel, Conger, 2003: 297). Ten zabieg miał znacznie poprawić niedoskonałości. Rozmnożenie sędziów oceniających i ich nowa strukturyzacja, miały także ukazać zależność oceny od tego, co dla firmy ważne, pomóc w podniesieniu poczucia wzajemnej zależności i odpowiedzialności. Jednak okres doświadczeń z tego typu ocenami w zasadzie przynosi podobne problemy jak te, które towarzyszą każdemu procesowi oceniania. A może nawet poprzez większe powiązanie wszystkich osób organizacji w procesie oceniania, niektóre z nich potęguje. Ocenianie wielopodmiotowe wymaga, podobnie jak i inne metody, stawia wyraźniej problemy przygotowania się na negatywną (zwielokrotnioną) ocenę, wypracowania sposobów trudnego do uśrednienia zróżnicowania ocen, radzenia sobie z niekonstruktywności niektórych sytuacji (np. bardzo dobrych ocen wystawianych przez klientów), zabezpieczenia przed rozpowszechnianiem ocen, a także grupowej wrażliwości na zachowania i wiary w pozytywne intencje oceniających (szczególnie tych negatywnie) (Wirem, 2002). Utrzymuje się także, że w przypadku oceny 360° istnieją dowody na rozbieżność pomiędzy samooceną osoby (samooceną efektów pracy itd.), a ocenami wystawionymi przez innych (Van der Heijden, Nijhof, 2004). Wskazówki, formułowane przez badaczy, konsultantów i praktyków, poprawiające tę sytuację, nie zaskakują. Trzeba podnieść stopień zaufania, otwartości i uczestnictwa. Zwrotna informacja przynosi efekty, jeśli jest wzajemnie oczekiwana. Szansa na rozbieżne oceny będzie się zmniejszać, gdy kierownik sam się rozwija i rozwija podwładnych. Sprawdza się zakładanie osobistych kontraktów rozwoju oraz

wspólne z podwładnym tworzenie planów rozwoju dla siebie i angażowanie się w ich realizację. Koniecznością jest czytelność decyzji, dla których wykorzystywane będą oceny [van der Heijden, Nijhof, 2004: 505). Wiele przyczyn niedoskonałości leży także w zachowaniach kierowników i nadmiernymi nadziejami związanymi z sformalizowanym ocenianiem, czasem zaś reprezentują zupełną niewiarę w jego skuteczność (Tziner i inni, 2002). Aby temu zaradzić potrzebne jest skorzystanie z wcześniej wspomnianej drogi doskonalenia uczestników oceniania.

Generalnie przedstawione powyżej wskazówki doskonalące ocenianie nie zaskakują, są przekonujące, są powtarzane od lat w podręcznikach i przez trenerów, doradców. Mają jednak charakter idealizujący, co nie stanowi zapewne ich wady z humanistycznego punktu widzenia, w praktyce organizacyjnej nie najlepiej brzmi. Ni można im też odmówić specyficznego waloru pragmatycznego. Lokowanie niedoskonałości po stronie osób i organizacji osób pozwala stale odnawiać temat. Racjonalne argumenty na temat oceniania trafiają ciągle do nowych, wymagających przygotowania pokoleń pracowników i menedżerów. Oni, jako nowi, nie znają i spełniają wymagań racjonalnego oceniania, zatem proces ich doskonalenia musi być podejmowany. Ta uwaga nie ma charakteru krytycznego. To dobrze, że ten proces jest odnawiany, ale jednocześnie przemilczanie realiów sytuacji pomijać może ważną dla oceniania kwestię. Zamyka się ona kolejną propozycją

Propozycja 13

Racjonalne sposoby oceniania nie współgrają z wyuczonymi społecznie (poza organizacjami biznesowymi) sposobami, zatem potrzeba doskonalenia kompetencji w ocenianiu jest stale odnawiana w każdej organizacji, nawet w tej, w której wdrożono już z sukcesem okresowe oceniania, a osiągane efekty oceniania zadawalają kierownictwo.

Inną wynikającą z analizy powyższych dwóch dróg doskonalenia ocenia kwestią jest

Propozycja 14

Być może istnieje jakaś prawidłowość ukazująca, w którym momencie i z jakich przyczyn u określonej (np. wiekowo) grupy menedżerów (różnego szczebla) rodzi się nieufność wobec efektów okresowego oceniania.

Odmienne od dotąd opisywanych dróg doskonalenia ocenia są sposoby, które zwracają uwagę na potrzebę rozwoju nauki i wprowadzenie subtelniejszych sposobów zarządzania ocenianiem. Interesujące są próby zintegrowania oceniani z cyklem życia organizacji (Hai-Ming Ch., Tung-Sheng, 2004). Capps i Capps proponują połączenie oceniania pracowników z ocenianiem pracy i w ramach stworzonej całości nadanie nowego, bardziej zintegrowanego charakteru obu procesom (Capps, Capps, 2005).

Tematyka ocen jest też podejmowana z perspektywy wielopodmiotowego sprzężenia zwrotnego (Jaff i inni, 1996).

Ukazuje się także szereg warunków z zakresu organizacji i zarządzania firmą, które należy spełnić, aby okresowe ocenianie miało szanse spełnienia wiązanych z nim celów. [Czubasiewicz, 2005: 194).

Zwraca się również uwagę, że wszelkie próby uniwersalnego traktowania zagadnień transferu do obcych warunków rozwiązań z zakresu oceniania, skutkuje w końcu koniecznością uznania siły potencjału lokalnego, zaangażowania na tym poziomie i wiedzy o warunkach dopasowania (Lunnan i inni, 2005). To wątek doskonalenia oceniania w znacznej części związany z transferem wiedzy, umiejętności kultowych uwarunkowań, ale oczywiście nie tylko.

W pracach wskazuje się też, że interesujące byłoby badanie, z jednej strony tego, jak są oceniane organizacje, z drugiej, jakie są wykorzystywane w nich oceny, a także na ile samoocena i oceny innych z zakresu 360 stopni współgrają [van der Heijden, Nijhof, 2004: 507). Koniecznością jest także stałe adaptowanie i uaktualnianie związku poszczególnych elementów modelu z współczesnymi trendami w zarządzaniu (np. uaktualnianie treści kryteriów, miar, przedmiotu ocen), a szczególnie z aktualnym sposobem waloryzowania firmy, jako całości (Jasiński, 2001: 102).

Wiadomo, że jeśli dobre intencje, związane z ocenianiem, nie przynoszą oczekiwanych bardzo dobrych rezultatów, to sytuacja to musi być frustrująca dla menedżerów. Nadzieję na zmianę tej sytuacji wiąże się z rozwojem kognitywnej teorii. Konieczne jest także, powiększenie wiedzy o menedżerskich problemach związanych z praco i władzoholizmem (Boxall, Purcell, 2003: 145).

Peiperl (2001: 142) twierdzi, natomiast, że wykorzystanie metody 360° wymaga zrozumienia i umiejętności radzenia sobie z paradoksami:

- roli - nie można być jednocześnie sędzią i równym, zdarza się, że relacje z osobami ceni się bardziej niż obiektywizm oceny
- grupowych osiągnięć – ogniskowanie na jednostkach wystawia na ryzyko grupę, ocenianie może być postrzegane jako kłopotliwe i nieużyteczne tak w grupach o wysokich jak i niskich osiągnięciach
- pomiaru – mniejsza ilość i prostota kryteriów ułatwiają ich syntezowanie i analizowanie, ale pomniejsza użyteczność oceny
- wynagrodzeń – wielu ludzi sprowadza oceny do tego, czy za nimi kryje się korzyść im jednak oceny bardziej się przekładają na płace tym mniej pomagają.

Opisana powyżej kolejna droga doskonalenia ocenia znacznie wykracza poza istniejące wskazówki, a właściwie rekomenduje dalsze poszukiwania w zakresie normatywu sformalizowanego oceniani pracowników. Nie neguje wcześniej opisanych starań w kierunku poprawy zachowań osób i organizacji, ale rozszerza perspektywy i dokłada uwarunkowań. To dodatkowo utrudnia mentalne odwzorowanie sytuacji oceny i może prowadzić do zagubienia. Może deprymować tych, którzy badają i praktykują ocenianie. To ich niedoskonałość, niedoskonałość stworzonych przez nich organizacji i badań naukowych jest

przyczyną niedoskonałości oceniania. Osiągnięcie punktu ostatecznego wdrożenia projektu sformalizowanego, okresowego oceniania, staje się w związku z tym niemożliwe. To może paraliżować lub wręcz przeciwnie stanowić poważną szansę.

Idąc śladem niedoskonałości, można bowiem wskazać na pewne spójne założenia uzupełniające aktualne podręcznikowe formuły. Ocenianie ma charakter społeczny. Ludzie dla potrzeb działania kreują sens danej sytuacji (Weick, 1995) i do tego oceny są im niezbędne. Ocenianie jest przejawem, formą narzucania (uzgadniania?) przez organizację społecznego przekonania o wkładzie danej osoby w zbiorowe zasługi (Cummings, Schwab, 1973); (Latham, Wexley, 1994). Wpływ informacji zwrotnej, która pojawia się przy ocenianiu, na zachowania ludzi wydaje się udowodniony, a jeden z pierwszych zbiorczych modeli zaprezentowali w tym zakresie Ilgen i współautorzy (1979). Sformalizowane ocenianie jest zatem specjalnym trybem uzgadniana i wypełniania społecznych oczekiwań na informacje niezbędne do działania (Harnger, Sundem, 1987: 322,323). Jednocześnie z definicji łączy się z emocjami, paradoksami, sprzecznościami ról i nie może być jedynie racjonalnym procesem zbierania informacji. Jest formą społecznego kontaktu i wpływu. Na poziom zaufania do okresowego oceniania większy wpływ ma sposób posługiwania się nim niż jego konstrukcja (Czubasiewicz, 2005: 177). W efekcie pełni rolę pożyteczną i jest efektywne, ale wówczas, gdy jest mądrze, bystro i inteligentny zarządzane (Bradley, Ashkanasy, 2001), co nie oznacza, że za wszelką cenę podporządkowane jest rozumnemu postępowaniu. Może zatem należy traktować ocenianie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jako odnawialny, a w ideale trwale modyfikowany proces. Może skorzystać z nie w pełni dającej się uregulować natury oceniania i oderwać się w firmach od dążenia do zbudowania ponadczasowego rozwiązania. Istotą oceniania staje się wówczas dążenie do doskonałości. Zmienianie wdrożonej metody staje się przesłaniem samym w sobie, a stwierdzenie, iż okresowe ocenianie pracownika jest wygasające, tzn. często wypróbowane i zaniechiwane (Hall, Godle, 1986: 624), nie staje się dyskwalifikujące. Każde rozwiązanie w sferze oceniania może być traktowane jako kulturowe zdarzenie, które ma swój okres istnienia i ulega gwałtownym lub ewolucyjnym zmianom. Te ostatnie muszą być inicjowane nawet wówczas, gdy wydaje się, że wszyscy są zadowoleni z tego, co jest praktykowane. Ocenianie staje się symboliczną formą porzucania rutyn. Dla potwierdzenia takich możliwości konieczne byłoby sprawdzenie poniższych propozycji.

Propozycja 15

Firmy, charakteryzujące się trwałą przewagą konkurencyjną, wprowadzają świadomie i systematycznie zmiany w sposobach oceniania pracowników. Jednocześnie nigdy nie odrzucają idei modelowania organizacyjnego oceniania i nawet wobec oporu społecznego, kierownictwo siłą stale ją podtrzymuje.

Na zakończenie, co nie oznacza, że kwestia ta jest mniej ważna, można zwrócić uwagę, na to, że takie lokowanie istoty prac nad okresowym ocenianiem pracowników otwiera inną przestrzeń działań normujących. Pokornie uznając niedoskonałość natury ludzkiej powinno się, bowiem podjąć trud kształtowania społecznych umiejętności oceniania już od najmłodszych, szkolnych lat. Takie przeorientowanie działań powinno dostarczać kompetentnie oceniających pracowników firmom, ale jednocześnie jest jedyna szansą dla sprostania wymaganiom świata organizacji wirtualnych. W tym świecie, bowiem nikt nie wyzwoli instytucjonalnych mechanizmów doskonalenia osobniczych umiejętności oceniania partnerów sieci.

Niektórzy twierdzą, że aktualnie krajobraz oceniania pracowników zmienia się dramatycznie (Levy, Williams, 2004: 882), a przyczyną jest lokowanie problematyki oceniania w szerokim kontekście uwarunkowań. Wydaje się, że jest to zbyt radykalne stwierdzenie. Problemy oceniania od lat, co starano się pokazać powyżej, pozostają trudne do całkowitego rozpracowania. Nic w tej sprawie dramatycznego w ostatnich latach się nie zmieniło. Budowane normatywy są generalnie akceptowane, mimo tego, że przyjmują pewne założenia bez ich dokładnego sprecyzowania. Wkroczenie w przestrzeń tych założeń stawia natomiast poważne wyzwania intelektualne (np. w sferze zintegrowania podejść naukowych) i praktyczne (w sferze uczenia ludzi balansowania na krawędzi pomiędzy emocjami i rozumem w procesie oceniania). W skali cywilizacyjnej są to wyzwania wyraźnie ponad miarę jednej organizacji. Na poziomie firm, wydaje się, że można jedynie działać na rzecz niedoskonałego doskonalenia oceniania, czyli wiedząc, że nie osiągnie się szczytu spokoju i rozsądku.

2.3. Samotnie i nie tak prosto po szczeblach kariery

Niewiele pojęć wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi zmusza do tak osobistych i głębokich refleksji, jak pojęcie „kariera". Społeczne warunkowanie jego treści nie budzi wątpliwości. Zmienia się z okresu na okres rozwoju cywilizacyjnego.

Według autorów haseł Oxford English Dictionary (1998) słowo „kariera" po raz pierwszy zastosowano w roku 1803 w odniesieniu do sfery dyplomatycznej. Makin i współautorzy (Makin i inni, 2000: 49) podkreślają, iż stosowanie terminu nasiliło się w czasie rewolucji przemysłowej. Przejście do fabryk spowodowało powstanie grupy robotników i kadry kierowniczej, które zaczęły korzystać z możliwości doskonalenia się, wyboru zajęcia lub jego zmiany. Opowiedzenie się za takim rozwojem historycznym w naturalny sposób wiąże karierę z wolnością (możliwościami), ale jednocześnie za społecznym ich warunkowaniem (Makin i inni, 2000). Do tych dwóch przekrojów należałoby dodać współcześnie jeszcze inne (Bauman, 1960). Już w roku 1937 (Hughes, 1937) podkreślano, że kariera składa się, obiektywnie, z serii jasno zdefiniowanych posad o określonym statusie, a w swym wymiarze subiektywnym, jest ruchomą perspektywą, w której jednostka widzi swoje życie, jako całość i interpretuje na tym tle znaczenie swoich różnych cech, działań i rzeczy, które jej się przydarzyły. Z biegiem lat w wypowiedziach badaczy ewentualne pary propozycji: obiektywnego charakteru i/lub subiektywnej interpretacji kariery, warunkowanej i/lub woluntarystycznej jej charakterystyki, zawodowego (organizacyjnego) i/lub bardzo szerokiego odniesienia, wartościującego i/lub deskryptywnego znaczenia, pozostają nadal aktualne. Przy tym szczególnie w ostatnim okresie dodatkowo pojawiły się sformułowania rozszerzające (wzbogacające) punkt widzenia i wiążące karierę z: nagromadzeniem informacji i wiedzy zawartej w umiejętnościach, biegłości i sieci kontaktów nabywanych podczas sekwencji doświadczeń zawodowych w czasie (Bird, 1996), rozwojem osoby poprzez naukę i pracę na przestrzeni całego życia (Collin,Watts, 1996), zależnością pomiędzy wynikami, stosunkami i taktyką (Mueller, 2000), grą (Suchar, 2003). Dopuszczalne stanowiska ciągle się rodzą. Uważa się, ze nowa kariera to raczej częstsze przemieszczenia i zmiany pracodawcy, a nie awanse pionowe w ramach struktury jednej organizacji. Może być odzwierciedleniem ludzkich oczekiwań, nawet debiutantów lub osób jedynie tworzących nadzieję dla siebie (King, 2003). Wśród pojawiających się określeń spotykane są sformułowania wręcz rewolucyjne – głoszące na przykład „śmierć kariery" (Hall, 1996). Wydaje się jednak, że dotyczą one jedynie kariery pojmowanej jako seria ruchów ku górze z towarzyszącym im silnym wzrostem dochodów, potęgi i siły. Generalnie nowe spojrzenia na karierę nie zaprzeczają mimo wszystko sformułowanym wcześniej poglądom (tradycyjnym?), lecz uznają je jedynie za szczególny przejaw szerszego, tak zwanego współczesnego spojrzenia. Szeroki przegląd polskich badań nad karierami można odnaleźć w pracy Stolarskiej (2002);

(Jamka, 1997). Przy coraz ogólniejszym spojrzeniu na zjawisko kariery badacze zaczęli odzwierciedlać jego sens odwołując się do metafor. Przykładem jest konstrukcja bramy czynników determinujących karierę zawodową (Super, 1994). Poszczególnym komponentom tej konstrukcji przyporządkowano autorstwo twórców fundamentalnych teorii związanych z badaniami karier. Podstawą filarów „bramy" są biologiczno – geograficzne uwarunkowania życia jednostki. Lewą kolumnę stanowią uwarunkowania personalne, którymi są potrzeby, wartości, zainteresowania oraz osobowość i osiągnięcia. Prawa kolumna zbudowana jest z uwarunkowań sytuacyjnych i mieści teorie socjologiczne i ekonomiczne. Teorie te związane są z analizą sytuacji ekonomicznej, środowiska społecznego, rynku pracy, praktyki zatrudniania i polityki społecznej. Łukiem łączącym kolumny są teorie rozwoju.

Brama nie jest jedyną metaforą organizacji. Można spotkać także pomysł na dziesięć archetypów karier (Inkson, Amundson, 2002; 98):

1. drogi (ruchu)
2. dziedzictwa (spuścizna) – na karierę ma wpływ rodzina, pochodzenie
3. dopasowania
4. następujących po sobie pór (sezony, okresy) – jesień zima itd.
5. wzrostu
6. aktu kreowania (jazz improwizacja)
7. sieci społecznej (kariera dzieje się w społecznym środowisku, nie jest zatomizowanym aktem)
8. zasobu (kariera jest środkiem do tworzenia wartości użytecznych, przekształcanie potencjału osobistego, kapitału w cele organizacji)
9. historii życia (retrospektywne myślenie)
10. kulturowego artefaktu

Wydaje się, że w świetle tych osiągnięć naukowych zarządzanie karierą musi uwzględniać trzy perspektywy: indywidualną, organizacyjną, społeczną. Ideę takiej propozycji prezentuje rysunek 17. Czynniki: indywidualny, organizacyjny i społeczny są w dynamicznej relacji (strzałki kropkowane) i tworzą podzielaną wiedzę o karierze. W efekcie każdy z podmiotów reprezentujących daną perspektywę tworzy sobie własny obraz kariery. Może w tym zadaniu być wspomagany różnego typu technologiami, np. Hollanda (1985), Scheina (1978);(1985), Supera (1990) lub innymi. W trakcie spotkań dochodzi do konfrontacji tych obrazów, co prowadzi do korekt wiedzy. Efekt spotkania nie jest przewidywalny z góry i może prowadzić do konieczności wprowadzenia kolejnych korekt. W przypadku relacji z otoczeniem społecznym korekty te przybierają postać długookresowego oddziaływania na społeczną świadomość, zmian kulturowych itp. Nie jest to sytuacja podobna do korekt wprowadzanych w perspektywach członków organizacji i u osoby. Ci ostatni szybciej mogą reformować swoje poglądy niże całe społeczności. Poczucie ostatecznego uzgodnienia wizji (w twardych podejściach uzgodnienie celów kariery), oczekiwań prowadzi do chwilowego działania na rzecz spełnienia

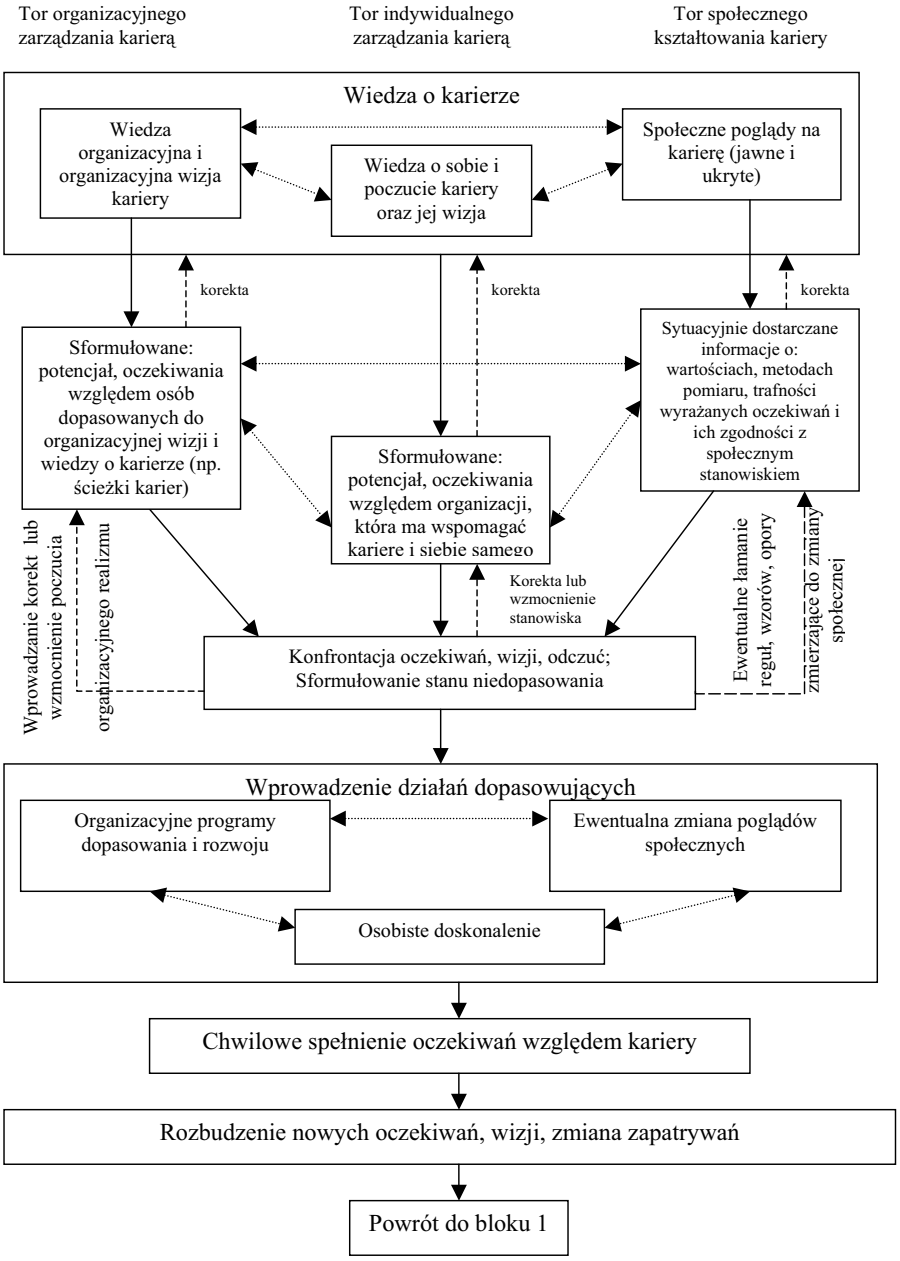
kariery. Chwilowego (co nie znaczy sekundowego), gdyż oczekiwania trzech podmiotów zmieniają się. Procedura w każdym miejscu wiąże bloki następujące z poprzedzającymi, w zasadzie ma charakter symultaniczny i cykliczny, choć jej zasadniczy przebieg wertykalny ma wyznaczoną logiczną kolejność następstw (strzałki ciągłe).

Przedstawiona procedura ma charakter ogólny i na każdym z jej poziomów (w układzie horyzontalnym) wymagane jest podejmowanie wielu szczegółowych decyzji, na przykład dotyczących założeń, definicji, typów, kryteriów oceny sukcesu, powiązania kariery z wiekiem osób i organizacji oraz jeszcze wielu innych (Strużyna, Madej, 2005) oraz integrowania tych decyzji. Na torze działań indywidualnych mamy do czynienia z osobistym planowaniem kariery, które może być różnie uszczegóławiane [por. Strużyna, Frydrychowicz S. 2004). Na torze działań organizacyjnych możliwe jest wykorzystanie propozycji planowania ścieżek karier (Jasiński, 1999: 142). Na torze działań społecznych trudno wskazywać konkretne uszczegółowienia, które można połączyć z teorią zarządzania. Zagadnienia kształtowania wymiarów charakterystycznych dla otoczenia społecznego znacznie wykraczają poza ramy zarządzania zasobami ludzkimi. Aktywne lub bierne relacje pomiędzy osobą i społeczeństwem, pomiędzy organizacją i społeczeństwem, pomiędzy społeczeństwem a organizacją i jednostką i tym podobne możliwe konfiguracje zależności osoba - organizacja-społeczeństwo, to zagadnienie bardzo szerokie. Dlatego na przedstawionym rysunku, tor społecznych oczekiwań pełni jedynie rolę ważnego dla całości postępowania uwarunkowania i nie jest zasadniczym przedmiotem rozważań.

Proponowana procedura jednocześnie upraszcza i uogólnia złożoną, wielowątkową wiedzę o karierach w organizacjach biznesowych. Zawiera w sobie jednocześnie cechę charakterystyczną współczesnej wiedzy o karierach i wskazuje na stała potrzebę konfrontacji z realiami. Współczesne uwarunkowania i konsekwencje nowej ekonomii, nowy stosunek do pracy zawodowej, nietrwałość zatrudnienia, wzmacnianie cnoty przedsiębiorczości i jeszcze wiele innych powodów skłaniają samoistnie praktyków i badaczy do kontestowania klasycznego rozumienia kariery, jako stąpania w górę po szczeblach organizacyjnej struktury. Problemów stąd wynikających jest bardzo duża ilość (Strużyna, Madej, 2005). Poniżej podjęto jedynie dwie kwestie:

1) konsekwencji różnorodnych możliwości „robienia" kariery
2) nadziei związanych z zarządzaniem talentami.

Rysunek 17. Ogólna procedura warunkowanego zarządzania karierą



2.3.1. PROBLEM NADMIARU MOŻLIWOŚCI I SAMOTNOŚCI W KARIERZE

Możliwości robienia dzisiaj kariery są potencjalnie bardzo szerokie. Obrazuje je rozbudowana typologia karier. Wydaje się jednak, że wiele z podanych w literaturze propozycji opiera się na założeniu o w miarę logicznej, konsekwentnej, a w gruncie rzeczy stabilnej konstrukcji zachowań ludzkich i losowym charakterze zmian w warunkach środowiskowych. W firmach z kolei w tradycyjnym modelu projektowania ścieżek karier może dominować przewidywalność tendencji rozwojowych. Czynniki kariery zawsze budziły zainteresowanie badaczy i praktyków. Trudno wręcz wymienić wszystkie tematyczne prace (szerszy przegląd tej problematyki można znaleźć w przygotowywanej do druku pracy (Miś, w druku). Podejmowane badania uwzględniają wpływy kultury, środowiska, osobowości, płci, własnej historii, poczucia skuteczności, upodobań seksualnych i praktycznie wielu innych zmiennych. Ludzie zmieniają swój typ kariery w kolejnych latach po zakończeniu szkoły, a czynników opisujących i wpływających na te zmiany jest, co najmniej kilka (Jepsen, Choudhuri, 2001: 3). Dla opisu aktualnych możliwości potrzebne stało się wprowadzenie nowych typów karier; inteligentnej (Arthur i inni, 1995), bez granic (Bird, 1994), spiralnej (Brousseau i inni, 1996). W tym ostatnim przypadku okresowo przechodzi się przez stanowiska, specjalizacje, dyscypliny i wykorzystuje nieliniowy efekt uczenia się (Mervis, Hall, 1996). Proces ten nie gwarantuje mimo wszystko sukcesu i możliwe jest istnienie dysfunkcjonalnej spirali kariery. Widoczne staje się wówczas pewne podobieństwo tej sytuacji do stanu zwanego „kotwicami kariery". Mają one nie tylko swój dobry, ale również i dyskusyjny wpływ na zachowania ludzi. Problematyka kotwic kariery, w świetle dzisiejszych badań, przedstawiają się też nieco inaczej niż kiedyś (Schein, 1996); (Feldman, Bolino, 1996). Kulturowe zmiany w tworzeniu i spełnianiu wizji kariery ilustrują dobrze japończycy pijący napoje gazowane rodem z USA i grający w golfa oraz amerykanie uprawiający japońskie sporty walki. Dla kształtowania możliwości kariery nie jest także bez znaczenia telewizja, studia, szkoły, a nawet czasopisma brukowe. Stawianie na odkrywanie szans, spostrzegawczość, spryt, zdolność do działania, wspieranie nonkonformizmu, ośmielanie do tworzenia oporu wobec agresji i dominacji występują w tym samym czasie ze swoimi przeciwieństwami. Również przywiązanie do miejsca urodzin oraz szersze więzi rodzinne uległy osłabieniu.

W efekcie rozmnożenia możliwości i obserwowanych zmian w koncepcji kariery, wydaje się, że podstawową, życiową kompetencją, w wymiarze indywidualnym, staje się umiejętność odpowiedzi na zmiany i kreowanie nowych szans; w wymiarze organizacyjnym, zdolność do prowadzenia rozgrywki pomiędzy skumulowaną siłą i wiedzą organizacji oraz biznesu, a zasobami siły i wiedzy poszczególnych jednostek; w wymiarze społecznym, przeciwstawianie się żywiołowym procesom kształtowania poczucia sukcesu w karierze kosztem innych. Dzięki wspomnianej rozgrywce

prowadzonej w perspektywie organizacji, współczesna kariera bez granic może się rozwijać (Jones, Defilllipi, 1996). Jednak nadmiar możliwości nie ułatwia funkcjonowania ani jednostce, ani organizacji. Tym bardziej, że poziom emocjonalnego zaangażowania we własną karierę, choć zmienia się z wiekiem, nie jest mały. Los własny interesuje każdego, zaś ambitni podwładni nie muszą kierowników jedynie cieszyć. Są zagrożeniem. Infrastruktura społeczna i organizacyjna, która ma pomagać w karierze i osłabiać tendencje do hamowania rozwoju osób jest stale rozwijana. Na torze indywidualnego, organizacyjnego i społecznego planowania kariery pojawiło się, a w właściwie wyłania się stale, nowa konfiguracja firm doradczych, osób, instytucji. Wszystkie one mimo naprawdę silnych podstaw teoretycznych i skutecznych narzędzi pomagających osobom poszukującym rady w karierze, rozwoju technik komputerowego wspomagania karier, stają przed poważnym wyzwaniem: jak poradzić sobie z trudnością, która wynika z tego, że kariera dotąd odnoszona do środowiska zawodowego, dzisiaj staje się integralną częścią całości życia (Tang, 2003). Feminizm, zmiany ról społecznych, przepływ informacji, powszechna edukacja, wzrost samoświadomości, globalizacja i tym podobne powodują zwielokrotnienie problemów kariery, z którymi osoba i ewentualny doradca powinni sobie poradzić. Na dodatek ich starania utrudnia nieproporcjonalny efekt wpływu różnych czynników (Jones, DeFillippi, 1996), w tym również bardzo trudno mierzalnych. Pojawiają się też nowe stanowiska, prace, zajęcia, które wymagają specjalnych predyspozycji i uwarunkowań skutecznej realizacji związanych z nimi zadać. Nie bez znaczenia są także opozycyjne siły wyzwalane przez nowe idee zarządzania i stylu życia, na przykład wzmacnianie pasji, która może przerodzić się w pracoholizm, kreowanie wspólnoty w działaniu, postaw obywatelskich w biznesie i tym podobnych w zestawieniu z brutalnym wymaganiem efektywności.

Nie przedłużając tego zestawienia, wydaje się, że ilość potencjalnych możliwości robienia kariery, ilość i różnorodność czynników warunkujących karierę będzie rosła. W konsekwencji nawet bardzo kompetentni pomocnicy mogą być przytłoczeni, a co dopiero pojedyncza poddana tym wszystkim oddziaływaniom osoba. Na dodatek profesjonalny ruch wspomagania kariery stale się redefiniuje. N przykład doradcy w karierze w Stanach Zjednoczonych lokują korzenie swej aktywności już w pierwszych latach XX wieku i podejmują dyskusję o istocie obecnego swojego wkładu w rozwój społeczny (Niles, 2003). Tworzą stowarzyszenia typu National Career Development Association w USA, i promieniują na innych, na przykład Skills/Compétences Canada (S/CC) (www.skillscanada.com), WorldSkills (www.worldskills.org). Propagują wiedzę, wydają czasopisma, redagują strony internetowe. Tworzą sieci wzajemnej współpracy z instytucjami badawczymi i administracji państwowej oraz samorządowej, a nawet ludźmi dobrej woli (tu wyłania się kolejny problem oceny profesjonalizmu konsultantów w dobie internetowego wspomagania). Starają się włączyć w proces pomagania osobom, które jej

potrzebują i nie tylko (na przykład docierają do szkół i rodzin biednych). Poprzez odpowiednią działalność popularyzatorską przygotowują do niespodzianek nawet tych, którzy aktualnie są poza grupą wymagającą natychmiastowej interwencji, czyli ludzie w szoku zwolnienia. Jednak nie są w stanie tworzyć asysty dla wszystkich i nie tylko względy ekonomiczne (konieczność opłacania ich usług) decydują. Konkurują ze sobą różne metodologie wspomagania, instytucje, osoby liderów. W poszczególnych krajach nieprzekładalne są koncepcje rozwoju i doskonalenia obywateli, następuje rozparcelowanie tematyki, pomiędzy organizacjami państwowymi, prywatnymi, społecznymi, fundacjami, rodzi się nawet dzika konkurencja o środki i popularność, czego przykładem jest wielość firm startujących do przetargów o finansowanie unijne programów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Nadmiar możliwości jest widoczny, ale paradoksalnie może skutkować dezorientacją i osamotnieniem osoby poważnie myślącej o swojej karierze. Pół wieku temu w kręgu rodziny i firmy (a w Polsce, przede wszystkim układu władzy partyjnej) decydowały się zasadnicze rozstrzygnięcia na temat kariery. Dziś wizja kariery jest kształtowana od najmłodszych lat, w kontakcie z wieloma źródłami, a w tle własnych planów nadal silne jest przekonanie, że realne procesy wspomagają jedynie wybrańców i to niekoniecznie najlepszych. W związku z opisanymi powyżej procesami zmian, może warto sprawdzić następujące propozycje

Propozycja 16

Rozwój wiedzy o karierze i wielość kanałów jej dostarczania (już w szkole podstawowej zadaje się pytanie o przyszłość i pokazuje możliwości) oraz wzrost samoświadomości, wzmocniły problem komu i dlaczego zaufać przy planowaniu kariery?

Propozycja 17

Wiele pisze się o zespołowości i potrzebie jej rozwijania. Jednak, jak dotąd szerzej nie rozpropagowano pozytywnych przykładów zespołów, które wspomagają swych członków w karierach poza jedną organizacją.

Do niedawna specjaliści do spraw budowania ścieżek karier w konkretnych firmach, trochę na zasadach niewidzialnej ręki, byli wstanie w znacznej części odciążyć osobę od odpowiedzialności za własne losy. Jednak dzisiaj, przy tej ilości osób zwalnianych, przy redukcji kosztów, składanie nadziei w ręce pracodawców jest bardzo ryzykowne. Państwo (no może z wyjątkiem Kuwejtu) zaś jest zbyt ubogie na zabezpieczanie realizacji marzeń wszystkich swych obywateli. Pracownicy są tego świadomi, kreują i popularyzują własne sprytne pomysły na radzenie sobie z dniem codziennym i przyszłością (Maier, 2004). Stąd propozycja pierwsza. Druga natomiast można uzasadnić przeglądając nawet prasę codzienną i tygodniki biznesowe. Jest ona pełna informacji o liderach zespołów, ale o zespołowych karierach raczej nie znajdziemy w niej informacji.

Na torze indywidualnego zarządzania karierą wymagana jest duża samodzielność i aktywność. Jednocześnie sytuacja ta nie pozostaje bez wpływu na tor organizacyjnego zarządzania karierą. Wiele potencjalnie i na nim się zmienia.

2.3.2. Problemy z wyzwaniem stawianym przez zarządzanie talentami

Zmiany w zarządzaniu karierami na szczeblu organizacji są widoczne i dość energiczne. W latach dziewięćdziesiątych wspomniane już problemy z pracownikami o wysokich kwalifikacjach skłoniły do deklarowania inwestycji w kapitał ludzki, a w ostatnim okresie w zarządzanie talentami. Można przyjąć, że zarządzanie talentami jest koncepcją czerpiącą i zarządzania zasobami ludzkimi, i kapitału ludzkiego, i doskonalenia personelu. W początkowym okresie wiązano je jedynie z pozyskiwaniem pracowników, ale szybko ukazano szersze zalety tego typu pomysłu (Maślanka, Skudlik, 2005). Przyczyną takiego zwrotu od pozyskiwania talentów do zarządzania karierą talentów w organizacji było spostrzeżenie, że w walce o pozyskanie nowych wartościowych pracowników, firmy zaczęły wydawać znacznie więcej, niż przeznaczały na doskonalenie przyjętych już pracowników (Robin, 2005). W rezultacie zwrócono uwagę [Robin, 2005] na potrzebę stawiania typowych pytań z zakresu diagnozowania strategicznych zasobów ludzkich firmy: kto tworzy kluczowe zasoby i wartości oraz jak planować ich rozwój? Powrócono tym samym, w świecie nowej już ekonomii, do idei budowania długookresowej współpracy z pracownikami (talentami) (Salkey, 2005) i wskazano na potrzebę powtórnego planowania sukcesji (HR Professional…, 2005). W konkretnych firmach dopracowano się oryginalnych rozwiązań, czy to opartych na profilu lidera [Maślanka, Skudlik 2005], czy na perspektywie modelu triady: rozmieszczaj, rozwijaj, łącz (van Dam, 2005).

Przebadane przez Ashton i Morton (2005) przypadki zarządzania talentami pozwalają stwierdzić, że zarządzanie talentami to,

- coś więcej niż nowy język zasobów ludzkich,
- strategiczne i holistyczne podejście do zarówno zasobów ludzkich, jak i planowania biznesu
- nowa droga do osiągania efektywności organizacyjnej,
- sposób na zachowanie równowagi pomiędzy przeszłością i przyszłością (osiągnięciami i potencjałem),
- forma przypuszczenia, jaki potencjał istnieje, jak go można identyfikować i wykorzystać,
- próba połączenia różnych inicjatyw lub konstruktów w kohernetne ramy działań.

Nie ma przy tym jednej definicji talentu, a jej ostateczny kształt uzależniony jest od kontekstu, w którym podjęto działania. Kluczowe słowa tworzące ten typ zarządzania to: etos, zogniskowanie, pozycjonowanie,

struktura, system. W konsekwencji powstaje nowa architektura zarządzania, której podstawowymi elementami, ulokowanymi na podstawie kontekstu sytuacyjnego są: potrzeby, gromadzenie danych, planowanie, działania, rezultaty.

W wytycznych dotyczących zarządzania talentami wskazuje się także na: profilowanie talentów, kalibrowanie osiągnięć i kluczowych zachowań, sukcesję, informację o talentach, wykorzystanie np. just-in-time, uczenie w działaniu, problem ryzyka i ukierunkowanie na zasadnicze mierzalne perspektywy. Bardzo ważnym elementem jest także, zdaniem innych autorów, powiązanie programu z wynagrodzeniami (Talent Management, 2005)

To, co naprawdę wyróżnia czołowe firmy to, to, że codziennie, a nie w trakcie przygotowywania rocznych sprawozdań zarządzają talentami. Rynek talentów jest globalny i oportunizm nie jest najlepszą strategią zdobywania przewagi konkurencyjnej. We współczesnymi biznesie konieczne jest osiąganie prawie idealnego połączenia pomiędzy działaniami, wymaganiami pracy, talentami i lokalizacją, a niektóre firmy w walce o talenty osiągnęły już pewną przewagę nad innymi i przygotowują się do kolejnych działań (Gandossy, Kao, 2005).

Przedstawiona krótka charakterystyka zarządzania talentami ilustruje tendencję do poszukiwania nowej formy dynamizowania organizacji. Forma ta, to wymuszanie na osobach i ich przełożonych oraz środowisku społecznym dążenie do świadomego, uzgodnionego maksymalnego wykorzystania swojego potencjału. Istotą nie jest wymuszanie na osobach podporządkowania się wizji kierownictwa, ale dążenie do konfrontacji wizji osoby i przełożonych. Specjalne struktury projektów, pośrednictwo specjalistów do spraw identyfikowania i rozwijania talentów, mają osłabiać ewentualny nacisk hierarchii lub kunktatorstwo podwładnych. Patrząc na uwarunkowania wprowadzenia tego rozwiązania, a dalej elementy konieczne do jego podtrzymywania i rozwijania, nasuwa się dwa nieodparte spostrzeżenie: a) nie mamy tutaj do czynienia z zarządzaniem karierami, ale zarządzaniem poprzez karierę; b) szacunek względem oczekiwań osób zostaje zinstytucjonalizowany, a dążenie do przekraczania osiągnięć staje się regułą, przy czym nie jest oparte na presji lecz zaangażowaniu we własne sprawy (egoizm? przedmiotowe traktowanie organizacji?). Trudno dzisiaj jeszcze orzekać (koncepcja dopiero się rozwija), ale ten typ zarządzania powraca do idei długookresowego zatrudnienia. Jednak nie jest ot reguła obowiązująca dla wszystkich zatrudnionych, a jedynie dla talentów (przedmiotowe traktowanie talentów?). Ze względu na inicjalny charakter prac i zbieranie doświadczeń rodzi się wiele pytań, a całość u wielu praktyków może budzić sceptycyzm. Pojawiają się już pierwsze książki, opisujące przypadki firmowych rozwiązań. Jednocześnie zarządzanie talentami przekracza granice normatywu dotychczasowych koncepcji zarządzania karierami. Wyrasta na koncepcję równoważną zasobowemu myśleniu. Mimo pociągającej idei, których zresztą w historii rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi było wiele, mimo warunków

społecznych, które w zasadzie z całą siłą przemawiają za słusznością i logiką zarządzania talentami, wydaje się, że nasuwa się kilka propozycji wartych sprawdzenia w badaniach.

Propozycja 18

Firmy, które zarządzają talentami nie są zdolne do wykorzystania wszystkich odkrytych źródeł wartości, tkwiących w ludziach firmy.

Propozycja 19

Dążenie do utrzymania władzy, bardziej niż problemy finansowania, hamuje pełne wykorzystanie zidentyfikowanych talentów.

Propozycja 20

Nawet drobne załamanie programu wyraźnie obniża zaufanie do programu i kierownictwa.

Propozycja 21

Odkryte talenty nie rozwijają się poza organizacjami.

Propozycja 22

Większość kierowników i pracowników nie jest przygotowana do sytuacji, jakie pojawiają się w związku z traktowaniem talentów jako szansy, którą powinni również sami rozwijać.

Propozycja osiemnasta i dziewiętnasta, wydaje się logiczną konsekwencją potrzeby trwałości władzy i spójności organizacji. Dwudziest, wynika z problemu rozbudzonych oczekiwań i reakcji na ich niespełnienie. Dwudziesta pierwsza, wspiera przekonanie o tym, że powszechna przedsiębiorczość nie jest faktem. Dwudziesta druga, wynika z przekonania autora, że społeczeństwo nastawione na konsumpcję, nawet przy wspomaganiu teorii agencyjnej, nie szybko się nauczy postaw wzmacniających poszczególne postacie. Może warto zatem na początku sprawdzić losy wysoko wydajnych zespół (Katzenbach, Smith, 1993: 84), które choć nie wprost jednak problematyki talentów dotykają.

Przeprowadzona, skrótowa analiza zarządzania karierami i talentami podpowiada, że kariera może stać się jednym z centralnych problemów każdej z osób, organizacji i społeczeństwa (przynajmniej społeczności lokalnej). Mimo rozwijania finezyjnych programów organizacyjnych i wspomagania instytucji administracji państwowej, coraz wyraźniej ujawnia się tendencja ku skłanianiu osób do brania odpowiedzialności za własne losy, ich ośmielania do odważnych zmian, przyjmowania reguł wolności wyboru. Procesy te, choć o niepodważalnym walorze humanitaryzmu, nie zapobiegają ostatecznemu osamotnieniu osoby dbającej o karierę. Apelowanie o uwrażliwienie przedstawicieli instytucji państwowych, polityków na tę wyłaniającą się zmianę nie jest podejmowane. W Polsce słowa są kierowane do bezrobotnych, czyli już

po czasie i nie w to miejsce Nie podjęta jest inicjatywa, która honorując prawo do wolności jednocześnie stworzyłaby podstawy do poczucia dyskretnego, ale spójnego wspomagania osoby. Wiele w tej sprawie zrobiono, ale generalnie program społecznego doskonalenia kompetencji kierowania karierą osobistą i wspomagania kariery innych, przynajmniej w Polsce, nie jest nawet szerzej dyskutowany w decyzyjnych gremiach. Realia biznesu w tym przypadku wyprzedzają przygotowanie społecznych instytucji. Praktyka zarządzania karierami wykracza poza racjonalną, powszechną wiedzę, a popularne normatywy wydają się nieco przestarzałe. Niektórzy uważają że jest to wręcz nowy paradygmat zarządzania zasobami ludzkimi (Boudreau, Ramstad, 2005).

2.4. Praktyczne zapętlenia myśli

Po przeprowadzonych w poprzednich podrozdziałach studiach, zwolennicy pragmatyzmu, ukrytego w wąsko zarysowanych funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi mogą się czuć zawiedzeni. Okazuje się, że pozornie dobrze rozpracowane działania, które są wykonywane przez wielu specjalistów i konsultantów, wykładane na studiach od lat, jako logiczne i przekonujące konstrukty, są pełne ukrytych w założeniach sprzeczności, niedopowiedzeń i prowadzą badaczy do sfer nauki znacznie przekraczających granice zarządzania zasobami ludzkimi lub zmuszają do zamykania oczu na problemy i powtarzania, bez głębszej refleksji, działań wcześniej już podejmowanych. Rutyny, z nieznaczną dozą technicznych udoskonaleń, stają się wówczas sensem usług konsultantów i codziennością pracy specjalistów. Rutyny zbudowane na zapętlających się ideach i wsparte na unikaniu precyzji, zmierzające do działania prowadzą do rozbudowywania technik, ale ich ilość nie zmienia się w jakość. Przyczyny tkwią jednak nie tylko po stronie naukowców i ukierunkowanych na sprzedaż konsultantów. Ileż to razy studenci studiów podyplomowych, którzy przyszli z nadzieją na otrzymanie recept z zakresu funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, mówią, że przekazywana im wiedza to teoretyzowanie, które dalekie jest od praktyki. Niestety mają rację, ale to nie lenistwo badaczy jest przyczyną tego stanu lecz właśnie niechęć praktyków do teoretyzowania. W niewielu sferach zarządzania w takiej skali jak w zarządzaniu zasobami ludzkimi potrzebne jest dociekanie sensu i poszukiwanie prawidłowości oparte na wynikach dobrze przygotowanych, zindywidualizowanych badań. Z dokonanego przeglądu wynika, że rekrutacja zmusza nie tylko do studiowania psychologii, ale prowadzi do konieczności rozpoznawania teorii wielokryterialnych wyborów i skomplikowanych modeli wzajemnego wpływu różnych czynników; okresowe ocenianie wymaga dojrzałości etycznej i filozoficznej; zarządzanie karierą wręcz otwiera nowy paradygmat. Idąc dalej można by dostrzec na przykład, że empiryczne podstawy ustanawiania rozwiązań w sferze płac są dyskusyjne. I tak badanie zależności pomiędzy zróżnicowaniem płac i firmowymi osiągnięciami przynosi

zróżnicowane wyniki lub wskazują na niewielką zależność, większy monitoring umiarkowanie związany jest z wzrostem wyników firm, podobnie jak zależność pomiędzy skoncentrowaną własnością i długookresowym ukierunkowaniem decyzji mendżerskich. Za to wykazano silne zależności pomiędzy ukierunkowaniem tych decyzji na to, co przynosi wynagrodzenia (Thorpe, Homan, (2000: 58). Wiadomo natomiast, jak silne emocje i trudne problemy płace wyzwalają.

W efekcie pojawiających się wątpliwości jasne jest, że nawet stosowanie fragmentarycznie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, nie może opierać się na zakładaniu prostej relacji przyczynowo skutkowej. Za każdym razem jest to weryfikacja hipotez, które wcześniej, w innych warunkach, na innej grupie ludzi zostały jedynie częściowo lub pełniej sprawdzone. Praktyka zmusza, zatem do teoretyzowania i podnoszenia samoświadomości oraz kompetencji badawczych. Teoria nie dostarcza recept lecz możliwości, które praktycy weryfikują. Wykorzystanie tego, co częściowo udowodnione w badaniach, powinno prowadzić do oddzielenie tego, co przyjęto na wiarę lub pod wpływem uroku konstrukcji narzędzia lub mody od tego, co ma silniejsze podstawy empiryczne. Konieczny jest przy tym realizm oszacowania założeń, na których opiera się testowane działanie, a dążenie do samopoznania wszystkich przyczyn podjęcia prac i ograniczone oczekiwania są ważnym czynnikiem skutecznego działania.

Krótki spacer po zagadnieniach praktyk zarządzania zasobami ludzkimi uzmysławia, że uprawiając ten typ nie można być tylko praktykiem. Powinnością jest dobre przygotowanie teoretyczne, wiedza o sobie samym, o ukryty wzorach poznawania i wizja specyfiki terenu, na którym się w praktyce poruszamy. Sprawy decyzji personalnych są na tyle istotne, że rzetelność zmusza do ciężkich teoretycznych studiów. W ich efekcie nie powinno się jednak pojawić zdezorientowanie i zagubienie, ale wyraźny podział na to, co uznaje się za udowodnione, a co wymaga intuicji profesjonalnej i menedżerskiego ryzyka. Zarządzanie zasobami ludzkimi zmusza do kompetentnego i poprawnego budowania teorii dla każdej firmy z osobna. Nie ma niczego bardziej praktycznego niż dobra teoria (Greenwood, Levin, 1998). Spacer po praktykach skierowuje uwagę znów na pole spraw ogólnych.

Literatura do rozdziału 2

10 Ways Managers Sabotage Appraisals. „Credit Union Executive Newsletter", 10/7/2002, vol. 28, nr 32, s. 3-4.

Adamie M., Kożusznik B. (2000): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator. AKADE, Kraków.

Adler P.S, Kwon S-W. (2002): Social Capital a New Model. "Academy of Management Review", vol 27, nr 1, s. 17-40.

Antczak Z. (2003): Siatka stylów w realizacji funkcji personalnej –zarys koncepcji. [w:] Listwa T: Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne. Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

Arthur M., Claman P., DeFillipi R. (1995): Intilligent Enterprise, Intelligent Carrera. "Academy of Managament Executive", vol 9, nr 4, s. 7-22.

Ashton C., Morton L. (2005): Managing Talent for Competitive Advantage. "Strategic HR Review", vol. 4, nr 5, s. 28-31.

Autry C.W., Daugherty P.J. (2003): Warehouse Operations Employees: Linking Person –Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Responses. "Journal of Business Logistics", vol. 24, nr 1, s. 171- 197.

Bańka W. (2002): Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Bauman Z. (1960): Kariera. ISKRY, Warszawa.

Beardwell I., Holden L., Claydon T. (2004): Human Resource Management. A Contemporary Approach. Printice Hall, Harlow.

Beryl Hesketh B., Considine G. (1998): Integrating Individual and Organizational Perspectives for Career Development and Change. "European Journal of Work and Organizational Psychology", vol. 7, nr 3, s. 405–418.

Bird A. (1994): Careers as Repositories of Knowledge. A New Perspective on Boundaryless Careers. "Journal of Organizational Behavior", nr 15.

Bird A. (1996): Careers as Repositories of Knowledge: Considerations for Boundaryless Careers. [w:] Arthur M.B., Russeau D.M. (red.): The Bounarydess Career. Oxford Univesity Press, Nowy Jork

Borkowska S. (red.) (1983): Metody oceny efektów pracy kierowniczej. PWE, Warszawa.

Borkowska S.: Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna IPiSS, Warszawa.

Boudreau J.W., Ramstad P.M. (2005): Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. "HR. Human Resource Planning", vol. 28, nr 2; s. 17 -26.

Bowen D.E., Bedford G.E., Nathan B.R. (1991): Hiring for the Organization Not The Job. Academy of Management Executive vol. 5, nr 4

Boxall P., Purcell J. (2003): Strategy and Human Resorce Management. Palgrave, Mcmillan. Nowy Jork.
Bradley L, Ashkanasy N. (2001): Formal Performance Appraisal Interviews; Can They Really Be Objective and Are They Useful Anyway. "Asia Pacific Journal of Human Resources", vol 39, nr 2, s. 83-97.
Brousseau K., Driver M., Eneroth K., Larsson R. (1996): Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals. "Academy of Management Executive", vol 10, nr 4, s. 52-66.
Brown M., Benson J.(2003): Rated to Exhaustion? Reactions to Performance Appraisal Processes. "Industrial Relations Journal", vol. 34, nr 1.
Burt R. (1992): Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard Univerisy Press, Cambridge.
Cable D.M., Parsons C.K. (2001): Socializtion Tactics and Person-Organization Fit. "Personnel Psychology", nr 54.
Capps III Ch. J., Capps P.J. (2005): The Human Resource Development Matrix: A Strategic Ethical Approach to Determining Training Needs. "Human Resource Planning", vol. 28, nr 1, s. 21-22.
Carlson, K.D., Connerley, M.L., & Mecham III, R.L. (2002): Recruitment Evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted. "Personnel Psychology", nr 55, s. 461-490.
Carpenter M.A., Geletkanycz M.A, Sanders W. G. (2004): Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. "Journal of Management", vol. 30, nr 6, s 749–778
Carrel M.R., Albert N.F., Hatfield R.D. (1995): Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Catlin K., Matthews J. (2002): Building the Awesome Organization. Hungry Minus, Cleveland.
Chełpa S. (1999): Metody selekcji kadr kierowniczych w Wielkiej Brytani, Francji, Niemczech i Nowej Zelandii. Krytyczna analiza porównawcza. [w:] Chełpa S., Listwa T.: Sukces w zarządzaniu. Problemy kadrowo-zarządcze. Akademia Ekonomiczna Wrocław, s. 172- 177.
Chełpa S. (2003): Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian. Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
Cober R.T., Brown D.J., Kepping L.M., Levy P.E. (2004): Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? "Journal of Management", vol. 30, nr 5, s. 623–646.
Collin A., Watts A.G. (1996): The Death and Transfiguration of Career, and of Career Guidance? "British Journal of Guidance & Counselling", vol. 24, nr 3, s. 385 -398.
Cummings L. L., Schwab D. P. (1973): Performance in Organizations: Determinants and Appraisal. Scott Foresman, Glenview.

Czubasiewicz H. (2005): Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu. Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
Dale M. (2001): Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
DeSanctis, G., Monge, P. (1999). Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations. "Organization Science", vol. 10, nr 6, s. 693–703.
Dunnette, M. D. (1993): My Hammer or Your Hammer? "Human Resource Management" vol. 32, s. 373-384.
Dyduch W. (2005): Pomiędzy administracyjnym a przedsiębiorczym stylem zarządzania w polskich organizacjach. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 1, s. 9-20]
Edwards J.R. (1996): An Examination of Competing Versions of The Person – Environment Fit Approach to Stress. "Academy of Management Journal", vol. 39, nr 2, s. 292-339.
Eymard-Duvernay F. Marchal E. (1997): Façons de recruter: le jugement des compétences sur le marché du travail, Métailié, Paris.
Feldman D.C., Bolino M.C. (1996): Careers within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences. "Human Resource Management Review", vol. 6, nr 2.
Gandossy R., Kao T., (2005): Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice. "Human Resource Planning", vol. 27, nr 4, s. 15 – 19.
Gillen T. (2000): Ocena pracownika. Petit, Warszawa.
Greenwood D.J., Levin M. (1998): Introduction to action research: Social research for social change. Sage, Thousand Oaks.
Grenovetter M.S. (1973): The Strenght Weak Ties. "American Journal of Sociology", vol. 78, nr 6, s. 1360-1380.
Hai-Ming Ch., Tung-Sheng K. (2004): Performance Appraisal Across Organizational Life Cycles. "Human Systems Management", vol. 23, nr 4, s. 227-233.
Half R. (1995): Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników. Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa.
Hall D.T., Godle J. G. (1986): Human Resorce Management. Strategy, Design and Implementation. Foresman and Co., Glenview.
Hall D.A. (red.) (1996): The Career Is Dead – Long Live the Career. Jossey-Bass, San Francisco.
Harnger Ch. T., Sundem G. L. (1987): Introduction to Management Accounting, Englewood Cliffe, Nowy Jork.
Highhouse S. (1997): Understanding and Improving Jobfinalist Choice: The Relevance of Behavioral Decision Research. "Human Resource Management Review", vol. 7, nr 4. s. 449-470.
Holland J.L. (1985): Making Vocational Choices: A Theory of Careers. Printice Hall, Englewood Cliffs.

HR Professionals Share Succession Planning Tips. (2005); "HRFocus"; Special Report on Succession Planning, lipiec.
HRFocus. (2000): HR Update: HR Execs Dissatisfied with Their Performance Appraisal Systems. „HRFocus", styczeń.
Hughes E.C. (1937): Institutional Office and Person. "American Journal of Sociology", vol. 43.
Ilgen D. R., Fisher C. D., Taylor M. S. (1979): Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organization. "Journal of Applied Psychology", vol. 64, s. 349–371.
Infor (2004) portal internetowy: 11 kwietnia, http://www.infor.pl
Inkson K., Amundson N. (2002): Career Metaphors and Their Application in Theory and Counseling Practice. **"**Journal of Employment Counseling", vol. 39, nr 3.
Jamka B. (1997): Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
Jamka B. (1999): Dobór pracowników. [w:] Sajkiewicz A. (red.): Zasoby ludzkie w firmie. Poltext. Warszawa.
Jamka B. (1998): Kierowanie kadrami: pozyskiwanie i rozwój pracowników. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
Jasiński Z. (1999): Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola. Placet, Warszawa.
Jasiński Z. (2001): Motywowanie w przedsiębiorstwie – uwalnianie ludzkiej produktywności. PLACET, Warszawa.
Jeff W., Johnson J.W., Olson A.M., Courtney C.L. (1996): Implementing Multiple Perspective Feedback: An Integrated Framework. "Human Resource Management Review", vol. 6, nr 4, s. 253-277.
Jepsen D.A.; Choudhuri **E. (**2001): Stability and Change in 25-year Occupational Career Patterns, "The Career Development Quarterly", vol. 50, nr.1.
Jones C., DeFillipi R. (1996): Back to the Future in Firm: Combining Industry and Self-Konwledge to Meet the Career Challenges of the 21st century. "Academy of Mananagement Executive", vol. 10, nr 4, s. 89-104.
Juchnowicz M. (2001): Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim w organizacji. Materiały do studiowania. ELIPSA, Warszawa.
Juchnowicz M., Rostkowski T, Sajkiewicz Ł. (2003): Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi. Poltex, Warszawa.
Katzenbach J.R., Smith D.K. (1993): The Wisdom of Teams. Greating the High–Performance Organization. Harvard Business School Press, Boston.
King Z. (2003): New or Traditional Careers? A Study of UK Graduate's Preferences. "HRM Journal", vol. 13.
Korniłowicz A. (1969): Socjotechnika ocen pracowniczych. W Matejko A. (red.): Socjologia kierownictwa, PWE, Warszawa,
Kowalewski S. (1972): Oceny pracowników z punktu widzenia humanizmu pracy. „Humanizm Pracy", nr 3.

Kozieł J. (1992): Wybrane elementy polityki kadrowej. Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Lachowicz K. (2003): Koncepcje natury ludzkiej menedżera a zarządzanie ludźmi. [w:] Witkowski S.A.: Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, s. 11-26.

Latham G. P., Wexley K. N. (1994): Increasing Productivity through Performance Appraisal, Addison-Wesley, Readying (2nd ed.)]

Levy P. E., Williams J. R. (1998): The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. "Journal of Organizational Behavior", vol. 19, nr 1, s. 53–65.

Levy P.E., Williams J.R. (2004): The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. "Journal of Management", vol. 30, nr 6.

Listwan T. (red.) (2002): Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo C.H, Beck, Warszawa.

Listwan T. (red.) (2005): Słownik zarządzania kadrami Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Livingstone L.P., Nelson D.L., Barr S.H., (1997): Person-Environment Fit and Creativity: An Examination of Supply – Value and Demand – Ability Versions of Fit. "Journal of Management", vol. 23, nr 2, s. 119-146.

Lunnan R., Lervik J.E.B., Traavik L.E.M., Nilsen S.M., Adam R.P, Hennestad B.W. (2005): Global Transfer of Management Practices across Nations and MNC Subcultures. "Academy of Management Executive", vol. 19, nr 2, s. 77-80.

Maier C. (2004): Bonjour paresse. De l'art et de la nécessité d'en fair le moins possible en entreprise. Editions Michalon. Paryż.

Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000): Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. PWN, Warszawa.

Maślanka K., Skudlik T. (2005): ING inwestuje w talenty. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", vol. 41, nr 2, s. 67-72.

Matejko A. (1961): Nowoczesne metody oceny pracy i pracowników. „Organizacja, Metody, Technika" nr 1.

McFarland L.A., Ryan A.M., Sacco J.M., Kriska S.D, (2004): Examination of Structured Interview Ratings Across Time: The Effects of Applicant Race, Rater Race, and Panel Composition. "Journal of Management", vol. 30, nr 4, s. 435–452.

McKenna E., Bebech N. (1997): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa.

Mervis P., Hall D. (1996): Psychological Success and the Boundaryless career. [w:] Arthur M., Rousseau D. (red.): The Boundaryless Career. Oxford University Press, Nowy Jork.

Miś A. (w druku): Kariera zawodowa w organizacji. Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Morris M.H., Kuratko D.E. (2002): Corporate Etrepreneurship. Hracourt College Publishers, Philadelphia.
Mueller U.R. (2000): Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szansa. Agencja Wydawnicza "Placet", Warszawa.
Mumfond M.D., Gustafson S.B. (1988): Creativity Syndrome: Integration, application and Innovation. "Psychological Bulletin", vol 103, nr 1, s. 27-43.
Nadolski J. (1975): Jak oceniać pracownika? Instytut wydawniczy CRZZ, Warszawa.
Niedzielski E, Walkowiak R. (2004): Kompetencje menedżerskie w dobie globalizacji (kontekst terminologiczno-metodologiczny). [w:] Wiśniewski Z., Pocztowski A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 229-238.
Niles S.G. (2003): Career Counselors Confront a Critical Crossroad: A Vision of the Future "The Career Development Quarterly", vol. 52, nr 1.
Ossowska M. (1957): Podstawy nauki o moralności. PWN, Warszwa.
Oxford English Dictionary, (1998), Oxford.
Pawica J. (1973): O konfliktach i postawach moralnych. Wydawnictwo Literackie, Kraków.
Peiperl M.A (2001): Getting 360° Feedback Right. "Harvard Bussines Reviwe", styczeń.
Pocztowski A. (1993): Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna, Kraków
Pocztowski A. (2003): Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa.
Pocztowski A., Miś A. (2000): Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacjach. [w:] Kożuch B. (red.): Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 67-77.
Pocztowski A., Miś A., Sapeta T., Purgał J. (2001): Praktyka zarządzani zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy. IPiSS, Warszawa.
Pompo L., Zenger T. (2002): Do Formal Contracts and Relational Governance Function As Substitutes or Complements? "Strategic Management Journal", vol. 23 nr 8, s. 707-722.
Robin A. (2005): The Talent Crisis: How Prepared Are You? "Strategic HR Review", vol. 4, nr 5.
Rouseau D.M. (1989): Psychological and Implied Contracts in Oranizations. „Employee Responsibilities and Rights Journal", nr 2, s. 121-139.
Rynes S.L., Barber A.E. (1990): Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. "Academy of Management Review", vol. 15, nr 2, s. 286-310.
Rynes S.L., Boudreau J.W. (1986). College Recruiting in Large Organizations: Practice, Evaluation, and Research Implications. "Personnel Psychology", vol. 39, s. 729-757.

Salkey J.(2005): Talent management for the 21st century. Strategic HR Review, vol. 4, nr 5.
Schein E.H. (1978): Career Dynamice: Matching Individual and Organizational Needs. Addison-Wesley, Readying.
Schein E.H. (1996): Career anchors revised: Implications for Career Development in the 21st century "The Academy of Management Executive", vol. 10, nr 4.
Schnie E.H (1985): Career Anchors: Discovering Your Real Values. University Associates, San Diego.
Sedlak K. (1995): Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
Shalley C.E., Zhou J., Oldham G.R. (2004): The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? "Journal of Management", vol. 30, nr 6, s. 933–958.
Shane S. (2003). A General Theory of Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.
Shin Y. (2004): A Person-Environment Fit Model for Virtual. "Organizations Journal of Management", vol. 30, nr 5, s. 725–743.
Sidor-Rządkowska M. (2000): Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
Skorupka S., Auderska H., Łempicka Z. (1968): Mały słownik języka polskiego. PWN, Warszawa.
Steward A.M. (1994): Skuteczne oceny okresowe. [w:] Steward D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE. Warszawa.
Stolarska M. (2002): Zarządzanie karierą zawodową. Przegląd dotychczasowych badań w Polsce. „Współczesne Zarządzanie" nr 2, s. 38-52.
Strużyna J. (2002): Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach. Akademia Ekonomiczna, Katowice.
Strużyna J., Frydrychowicz S. (2004): ABC kariery. GWSP, Chorzów.
Strużyna J., Madej E. (2005): Przyszłość zarządzania karierą. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. vol. 41, nr 2, s. 9-32
Suchar M. (2003): Kariera i rozwój zawodowy. ODDK, Warszawa.
Super D.E. (1990): Psychologia zainteresowań, PWN, Warszawa.
Super D.E. (1994): A Life Span, Life Space. Perspective on Convergence. [w:] Savickas M.L., Lent R.W. (red.): Convergence in Career Development Theories. CPP Books, Paolo Alto.
Talent Management Ranks High on List of Priorities for Employers. (2005); "Compensation & Benefits For Law Offices", lipiec, s. 7.
Tang M. (2003): Career Counseling in the Future: Constructing, Collaborating, Advocating. "The Career Development Quarterly", vol. 52, nr 1.
Thorpe R. Homan G. (2000): Strategic Reward Systems. Prinice Hall, Harlow,
Toegel G., Conger J. A. (2003): 360-Degree Assessment: Time for Reinvention. "Academy of Management Learning & Education", vol. 2, nr 3, s. 297–311.

Tornow W.W. (1993). Perceptions or Reality: Is Multi-perspective Measurement a Means or an End? "Human Resource Management", vol. 3, nr 2, s. 221 – 230.

Tziner A., Murphy K.R., Cleveland J.N. (2002): Does Conscientiousness Moderate the Relationship Between Attitudes and Beliefs Regarding Performance Appraisal and Rating Behavior? "International Journal of Selection & Assessment", vol. 10 nr 3, s 218-224.

Van Dam N. (2005): Innovative Talent Management Strategies. "Chief Learning Officer", czerwiec.

Van der Heijden B. I., Nijhof A.H. (2004): The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems. "International Journal of Human Resource Management", vol. 15, nr 3, s. 493–511.

VandeWalle D., Cummings L.L. (1997): A Test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback-seeking Process. "Journal of Applied Psychology", vol. 82, nr 3, s. 390- 400.

Weick, K. E. (1995). Organization Sense Making. Thousands Oaks, CA: Sage.

Willock R. (2005): Employer Branding Is Key in Fight for Talent. "Personnel Today", vol. 5, nr 17.

Wimer S. (2002): The Dark Side of 360-Degree Feedback. "T+D", vol. 56, nr 9, s. 37-42.

Witkowski T. (red.) (1998): Nowoczesne metody doboru i oceny personelu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2001): Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters of Their Work. "Academy of Management Review", vol. 26, nr 2, s.179-201.

Yan A., Zhu G., Hall D.T. (2002): Iternational Assignment for Career Building: A Model of Agency Relationship and Psychological Contracts. "Academy of Managemnt Review", vol. 27, nr 3.

Zbiegień-Maciąg L. (1992): Sztuka pozyskiwania i selekcji kadr. Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko.

Rozdział 3

Krok poza normatywne zarządzanie zasobami ludzkimi

Większość z podjętych na poprzednich stronach wątków wskazuje, iż zarządzanie zasobami ludzkimi, jako perspektywa badawcza nie straciło na aktualności. Niestety zmienność sytuacji w biznesie, nowe praktyki, a także analizy porównawcze wyników prowadzonych badań oraz tendencje w zarządzaniu wyłaniają problemy, które zmuszają do redefiniowania tego, co za zarządzanie zasobami ludzkimi jest uważane. Dołączanie takich perspektyw, jak kapitału ludzkiego, potencjału pracy lub społecznego, wirtualnego zarządzania, zarządzania kadrami, zarządzania wiedzą, zarządzania rozwojem pracowników, wątku kulturowego i innych bardziej lub mniej znanych, ma pomóc w podtrzymywaniu głównej osi zasobowego myślenia. Wydaje się, jednak, że podstawowe wyzwanie, które związane jest z uchwyceniem dynamiki zmian w firmie i jej otoczeniu, wykracza poza możliwości konwencji zarządzania zasobami ludzkimi. Granice zasobów ludzkich, bowiem stają się rozmyte, kontekstowo definiowane, są warunkowane okolicznościami i same warunkują inne organizacyjne zjawiska, nakładają się na granice innych zasobów firmy, są w efekcie tak elastyczne, że pozwalają na dość swobodne nimi manipulowanie przez badaczy i praktyków. Dodatkowo pojawiają się problemy metodologiczne związane z tym, że same zasoby stanowią o swojej istocie, dezagregują ludzi, wymagają wielowątkowości opisu i interdyscyplinarności ujęcia. Wskazane na poprzednich stronach problemy ze jednoznacznym ujęciem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, wielowątkowością jego umiędzynarodowienia, z normatywnymi wskazówkami regulującymi postępowanie w ramach poszczególnych praktyk nie mogą w tej sytuacji dziwić. Są prostą konsekwencją złożoności wyjaśnianej kategorii zjawisk i prowokują do rozszerzenia perspektywy studiów oraz badań. Podejmując ten wątek poniżej zostaną zaprezentowane kolejne propozycje nieznacznie przekraczające, nawet bardzo szeroko i ogólnie zarysowane, ramy zarządzania zasobami ludzkimi. Ich źródłem są niektóre z współczesnych podejść do teorii zarządzania firmą oraz problemy, które wykraczają poza zarządzanie zasobami ludzkimi. Podjęte próby, zdaniem autora, mniej mogą pomóc w przezwyciężeniu słabości w definiowaniu, pozyskaniu i wykorzystaniu zasobów ludzkich, co bardziej powinny skłaniać do eksperymentowania z nowym spojrzeniem, które może być dopasowane do dynamiki zachodzących w zarządzaniu zmian i odpowiadać wiedzy

zgromadzonej przy okazji eksploatowania idei zarządzania zasobami ludzkimi. W zamierzeniem tego fragmentu jest, zatem nie budowa kolejnej koncepcji dopasowującej zarządzanie zasobami ludzkimi do współczesnych warunków, ale próba zmiany konwencji opisu i projektowania rozwiązań. W tym sensie przedstawione propozycje wykraczają poza zarządzanie zasobami ludzkimi, gdyż staje się ono jedynie tłem, a nie zasadniczym przedmiotem zainteresowania. Pozycję centralną zajmuje tutaj zmiana jakościowa w założeniach i wyłaniających się z nich konstrukcjach. Propozycje będą opierać się na trzech, wynikających z wcześniej opisanych studiów kwestii: sprzeczności, żywiołowości i chaosu, oraz autonomicznego rozwijania sfer praktyki.

3.1. Perspektywa paradoksów i sprzeczności

W wielu powyżej opracowanych fragmentach studia prowadzą do wniosku, iż zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi do sprzecznych i paradoksalnych rozstrzygnięć. Niektórzy zmierzają do ich usunięcia. Tymczasem w teorii zarządzania od wielu lat zjawisko występowania paradoksów, sprzeczności oraz przyczynowej dwuznaczności jest honorowane jako stan normalny, a nie patologiczny. Niesie on, co prawda pewną dozę zamieszania i nie prowadzić do jednoznacznego rozwiązania, ale są wyrazem złożonej sytuacji. Ich uchwycenie i uporządkowanie prowadzi od zrozumienia, a następnie do działania na rzecz skutecznego radzenia sobie z niespodziankami, nieprzewidywalnością i pasywnością ludzi zdezorientowanych (Handy, 1996: 28); (Cameron, 1986). Paradoks może odzwierciedlać także taki rozwój zdarzeń, który w efekcie prowadzi do stanu, który jest sprzeczny z logiką, z sensem tego, co zapoczątkowało działanie (Fiol, 2002: 655). Stawiają nas one w sytuacji symultanicznej obecności elementów, atrybutów, które nawet się wzajemnie wyłączają i są obecne w tym samym czasie (Cameron, 1986: 545); (Cameron, Quin, 1988: 2). Paradoksy ukazują istotność wzajemnego oddziaływania sprzeczności, ilustrują konieczność uznania siły relacji pomiędzy sprzecznościami (Clegg i inni, 2002: 483). Efektywność widziana w kontekście paradoksów prowadzi, do co najmniej trzech wniosków: skrajności w kryteriach efektywności prowadzą do liniowości i dysfunkcjonalności, syntezy są mile widziane, ale nie koniecznie wymagane dla osiągania doskonałości, paradoksy są przewidywalne, poddają się poznaniu. Kapitalizowanie paradoksów służy użytkowaniu tkwiących napięć w przewadze niż ich unikanie lub rozwiązywanie. Paradoksy pomagają w zrozumieniu relacji jednostka organizacja, dlatego mogą pomagać w modelowaniu dynamiki zmian interesującym zakresie zarządzanie.

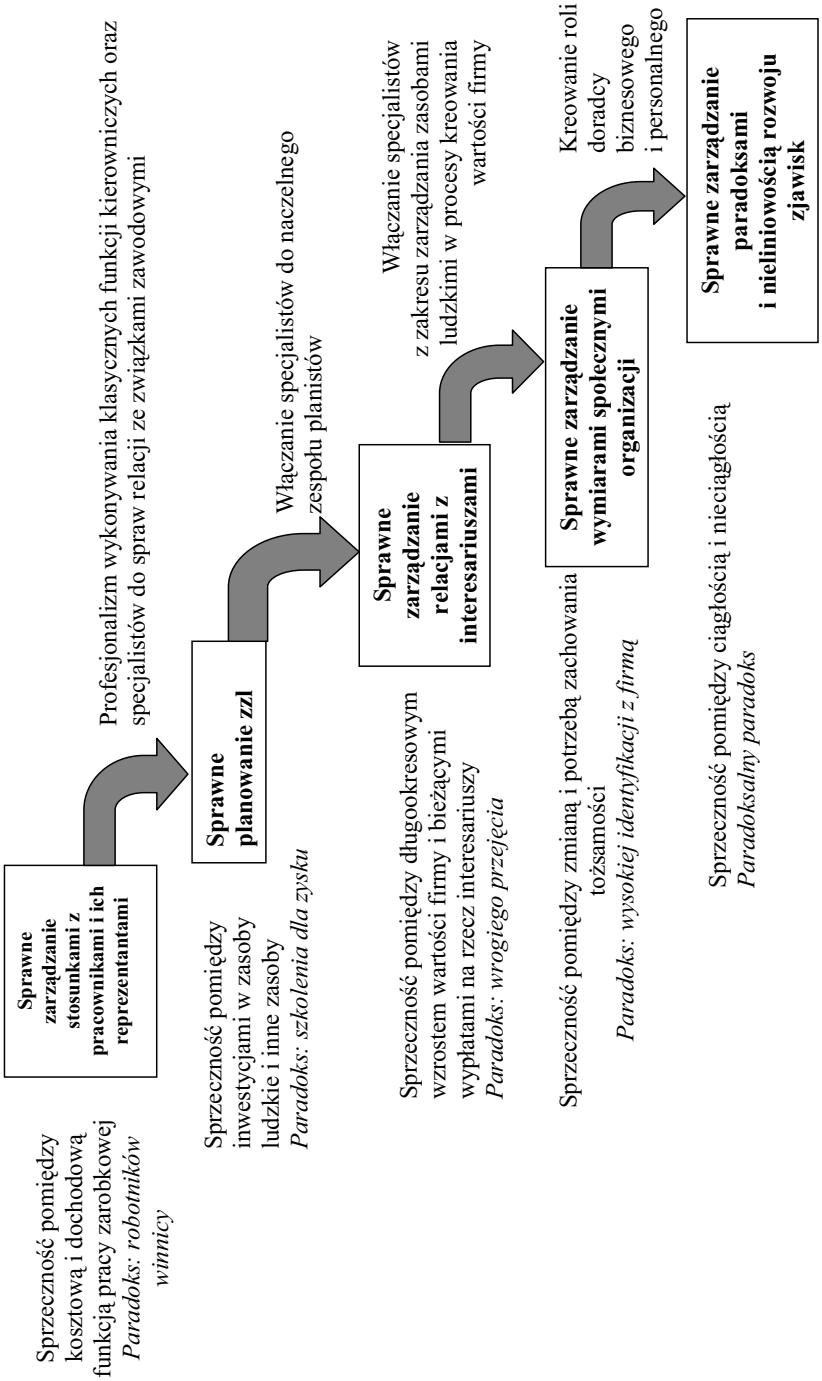
Paradoksy mogą być łączone z rozwojem zarządzania, które jest przedmiotem zainteresowania w tym rozdziale na kilka sposobów.

W celu ukazania paradoksalnego rozwoju zdarzeń można sięgnąć do greinerowskiego przeplatania się ewolucji i rewolucji (Strużyna, 1996: 177). Inne rozwiązanie może być oparte na cyklu życia organizacji i koniecznych do wprowadzenia zmianach przy przechodzeniu z jednej fazy do innej [Strużyna, 1996: 121]. Szczególnie interesujące jest odmładzanie organizacji, w której siły zachowawcze, siły, które dotąd stanowiły o sukcesach, są przyczyną spadku dynamiki rozwoju firmy. Dojrzałość może być postrzegana przez uczestników organizacji jako korzystne ustabilizowanie sytuacji. Rutyna, szablonowość i biurokracja zatrzymują procesy uczenia się. Aby uchronić organizację przed upadłością są radykalne zmiany w strukturze i procesach, ale przede wszystkim w kulturze organizacyjnej. Wprowadzenie do umysłów pracowników nowych wizji i założeń, nadziei i wartości, przekonań i postaw, w celu wypracowania zachowań, zaangażowania i zdolności pożądanych z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest punktem wyjścia odnowy. W praktyce oznacza to potraktowanie kultury organizacyjnej jako narzędzia ożywienia przedsiębiorczości, pozwalającej na odkrywanie nowych rodzajów działalności lub na przekształcenie reguł gry ekonomicznej (Bratnicki, 1998: 216). To ludzie są najważniejszym elementem procesu odmłodzenie organizacji, bez ich zaangażowania i motywacji nie uda się wdrożyć niezbędnych zmian organizacyjnych. Można w tym celu wprowadzać proste zasady łamiące dotychczasowe przyzwyczajenia załogi (Beaty, Ulrich, 1991: 21) lub wymienić stopniowo cały personel. W ten ostatni sposób udaje się odmłodzić starzejącą się organizację, ale nie uczy się społeczności organizacyjnej radzenia sobie z paradoksami.

Jeszcze inna możliwość zarządzania tymi ostatnimi kryje się w powiązaniu identyfikacji paradoksów z zarządzaniem wiedzą. Niektórzy twierdzą, że sprzeczności typu elitarność vs. egalitaryzm, sytuacyjność vs. zgodność z przyjętym modelem, incydentalne decyzje vs. stałe dostosowanie, osiągnięcia vs. lojalność, eksponowanie instrumentów vs. eksponowanie zasad i wartości, instrumentalizm vs. zdrowy, rozsądek kierownicy vs. pracownicy naruszają równowagę organizacji i zmuszają do przejścia od zarządzania kadrami do zarządzania wiedzą (Wawrzyniak, 2001: 48).

Jeszcze inny model „paradoksalnego" zarządzania ludźmi w organizacji można stworzyć opierając się na idei identyfikacji osoby z organizacją. Jak wcześniej podano osoba może być identyfikowana przez otoczenie z organizacją lub sama się z nią identyfikować. Dynamiczny model kształtowania się zmian w zakresie zarządzania ludźmi identyfikującymi i identyfikowanymi z firmą może opierać się na czterech zasadniczych przekrojach zdarzeń. Pierwszy ukazuje sprzeczności uznane za motoryczne dla zmian. Kolejny oddaje stan zarządzania ludźmi. W trzecim przekroju ukazana zostaje nowa jakość specjalistów i menedżerów. Ideę zarządzania sprzecznościami w tych przekrojach oddaje rysunek 18.

Rysunek 18. Trzy przekroje zarządzania wspartego na paradoksach



Na początku procesu zarządzania firmą pojawia się sprzeczność pomiędzy dochodową i kosztową funkcją wynagrodzeń. Wypłaty dokonywane na rzec pracowników, a nawet pracującego właściciela z punktu widzenia całości zorganizowanej są kosztem. Dochody warto zwiększać, koszty obniżać. Sytuację opisu znany z Biblii paradoks wynagrodzenia ustanowionego dla robotników winnicy. Mimo ponad dwóch tysięcy lat wiedzy o problemie płacy sprawiedliwej (godziwej) nadal nie można znaleźć jego praktycznego uniwersalnego rozwiązania. Stojąc na gruncie logiki paradoksów może nawet zaryzykować stwierdzenie, że tak być musi, gdyż właśnie dzięki temu dynamika zmian w relacji całość – jednostka jest podtrzymywana. Dochodzenie do zgody w wynagrodzeniach jednej grupy wywołuje aktywizującą niezgodę w stosunkach z innymi. Wobec konieczność trwałego radzenia sobie z tym paradoksem rozwinęły się nie tylko umiejętności profesjonalnego kierowania (motywowania), ale również instytucje negocjacji z pracownikami i ich przedstawicielami (związkami zawodowymi). Jeśli firma nie potrafi rozwiązywać sprzeczności pomiędzy dochodową i kosztową funkcja wynagrodzeń nie jest zdolna do przeżycia. To własność, atrybut podstawowy zarządzania ludźmi.

Kolejny element modelu obrazuje skutki istnienia paradoksu szkolenia dla zysku, który można zamknąć w słowach: w organizacjach traktuje się szkolenia jak inwestycję, która musi się zwrócić, choć uczenie z natury niesie głód wiedzy, a więc nowe zapotrzebowanie i nie daje szansy na zwrot, a jedynie kolejne inwestycje. Wiedza jest dobrem niewyczerpywalnym i multiplikowalnym. Idee humanizmu, silnie związane z procesami uczenia, przekazywania i zdobywania wiedzy, są od tysięcy lat oznaką rozwoju cywilizacyjnego. W organizacjach stają jednak naprzeciwko ekonomii korzystności. Biznes traktuje uczenie jak inwestycję, sprowadzają je do roli instrumentu podnoszącego zyskowność. Jednak, nawet przy bardzo instrumentalnym i manipulatorskim podejściu, wzbogacanie wiedzy wyzwala niezależność. W dłuższym czasie dochodzi do spotkania z nauczycielami, mentorami, trenerami, którzy stawiają pytania, otwierające proces myślenia o sobie. Problem lojalności, wyuczonej zdolności pracowników do ochrony własnych interesów i tym podobne, powodują, że dla właściciel najbezpieczniejszym rozwiązaniem byłoby zastąpienie „siły żywej" siłą maszyn, ale to po prostu nie możliwe. W efekcie konieczne staje się podniesienie profesjonalizmu działań, które mogą pomoc w przewidywaniu i zabezpieczaniu się przed nieprzewidzianymi niespodziankami, konieczne jest dopuszczenie specjalistów do równoprawnego głosu w sprawach inwestycji z najwyższymi, organizacyjnymi decydentami. To pozwala rozważać różne alternatywne kierunki inwestycji i pomaga w przewidywaniu wyników konfrontowania problemów rozwijającego się personelu z interesami innych środowisk decyzyjnych. Taki „awans" specjalistów (na partnera biznesowego) nie pozwala jednak przygotować się do kolejnego paradoksu: wrogiego przejęcia. W skrajnym przypadku jego przejawem jest sytuacja: walczymy,

zwyciężamy naszych konkurentów, po czym zostajemy zredukowani, gdyż nasza firma łączy się z tymi, nad którymi odnieśliśmy rynkowe zwycięstwo – co byś nie robił, co by ludzkiego nie mówili, ONI i tak mogą cię sprzedać. W codzienności organizacyjnej wrogie przejęcie nie musi mieć, aż tak wyraźnego obrazu. Jego przejawami jest przejmowanie wiedzy pracowników, zawłaszczanie czasem prywatnym, zawodowy analfabetyzm, prymitywizm modelowania społecznej rzeczywistości i tym podobne procesy w wyniku, których właściciele lub ich najemnicy wymuszają, subtelne straty osobiste pracowników. Nie ma w tym przypadku znaczenia pozycja specjalistów do spraw na przykład zarządzania zasobami ludzkimi w składzie zarządu. Decyzje tego typu zapadają na zewnątrz organizacji, choć przez kierownictwo mogą być bojkotowane lub wręcz kwestionowane. Sprzeczność jednak działa i nawet jej wyobrażenie pobudza do działania w kierunku budowania akceptowalnej dla poszczególnych interesariuszy wartości firmy. Budowanie wspólnej wartości wzmacnia oddziaływanie paradoksu wysokiej identyfikacji z firmą [Fiol 2002]: słaba identyfikacja i tożsamość niszczą firmę, ich wzmacnianie zaś blokuje zmiany. Doprowadzenie do porozumienia w sprawie wartości firmy może powodować chęć utrzymania istniejącego układu. Należy wówczas skierować uwagę na proces zmiany kulturowej, który, ani nie jest krótkotrwały, ani nie jest prosty (np. poprzez wymianę personelu). Wówczas też konieczne staje się zredefiniowanie roli specjalistów. Aż do sytuacji paradoksu wrogiego przejęcia mogli oni utożsamiać się z interesem abstrakcyjnej całości jaką jest firma, jednak w obecnej sytuacji potrzebne jest dokonanie rewizji tego co nią jest. Do działań na rzecz wsparcia istniejącego układu firmowych decydentów potrzebne jest włączenie perspektywy wspomagania karier pojedynczych osób. Są one najczęściej wyraźnie niedopasowane do istniejącego zrównoważonego, opartego na wysokiej tożsamości układu. Myślą o radykalnej zmianie, o oderwaniu się. Dotychczasowy specjalista do spraw np. zarządzania zasobami ludzkimi musi się stać biznesmenem (nie partnerem biznesowych decyzji, ale decydentem), który powinien skalkulować ryzyko aliansu z taką osobą lub trwania w dotąd stworzonej organizacji (bycie lojalnym wobec dotychczasowych kierowników). To wyzwanie nie tyle na miarę wprowadzania specjalistów do zarządu firmy, co wręcz przejaw działania konkurencyjnego. W wielu organizacjach myśl o tym, z kim współpracować jest obecna, ale jak w przedwojennym domu nie jest wypowiadana – to tabu, magiczna myśl, która ubrana w słowa może powodować nieszczęście Nielojalność wobec kierownika jest nie tylko społecznie piętnowana, ale również ryzykowna. Tymczasem biznesowa, długookresowa nielojalność jest nieodzowny elementem rozwoju cywilizacji europejskiej i północno amerykańskiej (inaczej jest np. w Japonii). Ludzie kształcą się nie po to, aby podtrzymywać swoich szefów, ale by stawać się szefami. Sprostanie wyzwaniu tego paradoksu pozwala dotrzeć do poziomu bazowego, czyli spotkać paradoksalny charakter paradoksów [Quin 1986]: paradoksy zaskakują, niepokoją, są oparte na symultanicznym istnieniu dwóch odmiennych stanów, są przejawem zakłóceń, dewaluują starania organizatorów,

ale dzięki swej naturze bronią przed zaskoczeniem, są zakłóceniami, które pozwalają radzić sobie z zakłóceniami. Ludzie firmy szukają paradoksów, wypowiadają je, formułują wsparte na sprzecznościach teorie i przygotowują się do nieznanego. Niestety na tym należy zakończyć opis tej idei, gdyż badań nad takimi organizacjami jest jeszcze zbyt niewiele.

Pokazane na rysunku 18 trzy przekroje ulokowane są na tle dynamiki procesu kształtowania się tożsamości organizacyjnej. Tworzy go ciąg wybranych zdarzeń: rozluźnianie więzów pomiędzy organizacją i jednostką (załamanie zaufania u jednostki , rozerwanie całości organizacji) → sytuacyjne redefiniowanie więzi (czasowe nadawanie przez jednostkę sensu dla eksperymentalnego kontekstu, organizacyjna fragmentaryzacja) → identyfikacja z kluczową ideologią (budowanie przez jednostkę nowej ideologii, organizacyjna koherencja wokół kluczowej ideologii) [Fiol 2002, s. 657]. W procesie tym należy podkreślić wagę otwartości na zmiany oraz potrzebę budowania samoświadomości (Bratnicki, 1997). W tym przekroju przestawiony skrótowo model zarządzania wspartego na paradoksach i sprzecznościach można ująć w postaci macierzy wykorzystującej procesy naruszania i tworzenia identyfikacji (przykłady w tablicy 6).

Dla zobrazowania jakościowej zmiany, jaką w interpretacji zdarzeń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, niesie uwzględnienie perspektywy paradoksów warto zastanowić się nad wnioskami z przytoczonej poniżej analizy sytuacji. Modne jest dzisiaj przesuwanie decyzji personalnych na poziom menedżerów liniowych. Uważa się, że w konwencjonalnym zasobowym i procesowym zarządzaniu jest ono kluczem do rozwijania przewagi konkurencyjnej (King, Zeithaml, 2001: 75). Jednak z punktu widzenia istoty zarządzania sprzecznościami i paradoksami przesunięcie decyzji na poziom linii nic nie zmienia, a nawet pogarsza sytuację. Sprzeczności się personifikują lub stają się abstrakcyjne (centrala tak ustaliła). Wiedza uczestników na temat sposobów ich rozwiązywania jest bardzo zróżnicowana, tracona wraz z kolejnymi zmianami personalnymi, osobniczo warunkowana. Bez idei doskonalenia wspartej na paradoksach i sprzecznościach przyznanie ważnej roli menedżerom średniego szczebla, może prowadzić do nikąd, do bezrefleksyjnego przyzwyczajenia się wszystkich do kłopotów, do lekceważenia problemu i samych ludzi; do ignorowania spraw konfliktów, chwilowego ich łagodzenia i iluzorycznego poszukiwania doskonałych rozwiązań u zewnętrznych doradców. W prowadzenie zarządzania w kategoriach zarządzania paradoksami, powoduje, że rutyny muszą zostać poddane istotnej zmianie jakościowej – muszą stać się przedmiotem refleksji i prowadzić do zbiorowego uczenia się, ale nie po to, aby odnajdywać rozwiązania idealnego, ale być świadomym uczestnikiem zdarzeń, nad którymi nie do końca się panuje. Menedżerowie średniego szczebla nie mogą być instruowani, ale sami muszą tworzyć wielowątkową wspólną firmową teorię działania. Taka wiedza, jeśli zostanie odkryta, nic nie da konkurencji, bowiem nie imitowalne są zachowania z niej wynikające. Nie wiedza zapisana

i opublikowana się liczy tylko zdolność do jej tworzenia i wykorzystania (Bron, Duguid, 1991: 40). Zarządzanie menedżerami liniowymi to wspieranie ich w stałym tworzeniu i aplikowaniu takiej teorii.

Tablica 6. Przykłady paradosków

Fazy dynamicznej identyfikacji	Przykład paradoksu i jego praktycznego wpływu na zachowania pracowników na kolejnych poziomach zarządzania paradoksami	
	Pracowników winnicy	Paradoksalnego charakteru paradoksów
rozluźnianie więzów pomiędzy organizacją i jednostką (załamanie zaufania u jednostki, rozerwanie całości organizacji)	Poczucie niesprawiedliwości podnosi wzrost nieufności i poszukiwanie koalicji, a w ostateczności odejście	Obawy związane ze sprzecznościami, skłaniają w pierwszym kroku do poszukiwania porządku na bazie dotychczasowych doświadczeń; Organizacyjna spójność zostaje rozerwana, czemu towarzyszą bardzo często napięcia i agresja. Jednak wiedza o nieuchronności sprzeczności i paradoksach nie prowadzi do zrywania więzi społecznych, ale prób odszukania argumentów je podtrzymujących. W dyskusji, ale pojawia się stabilizująca całość wiedza o potrzebie wspólnego radzenia sobie z nieznanym rozwojem zdarzeń.
sytuacyjne redefiniowanie więzi (czasowe nadawanie przez jednostkę sensu dla eksperymentalnego kontekstu, organizacyjna fragmentaryzacja)	W zależności od poziomu świadomości i relacji z innymi podejmowane są próby wywierania nacisku na innych, dochodzi do trwałych, uświadomionych podziałów.	Społeczność organizacji, podzielona na tych, którzy są za jedną ze stron sprzeczności i tych, którzy dynamikę sprzeczności traktują jako stan trwały, musi ponownie zredefiniować przyjęte wcześniej założenia o swej tożsamości, sensie działania, technikach, pomiarze sukcesów itd.
identyfikacja z kluczową ideologią (budowanie przez jednostkę nowej ideologii, organizacyjna koherencja wokół kluczowej ideologii)	Problem wynagrodzeń zostaje przeniesiony na inny poziom (np. doskonalenia sposobów komunikacji), przyjmuje się nowe techniki, ale nie zdając sobie sprawy z ich jedynie symbolicznego znaczenia lub uwaga zostaje skoncentrowana na innych sprzecznościach. Zmiana uznawana jest za porażkę polityczną i dewaluuje teorię.	Nowa formuła działania koncentruje wokół siebie ludzi, którzy ją budują z nadzieją, ale nie z iluzorycznym przekonaniem o ich doskonałości i stabilizacji. Każdy z osobna konfrontuje swoje doświadczenia z innymi i tworzy nową kulturę, wiedzę, nowe sposoby identyfikowania i radzenia sobie z nieuchronnością nowych sprzeczności. Doskonalenie nie ma charakteru liniowego i niekoniecznie jest ewolucyjne.

Na zakończenie tego podrozdziału należy wspomnieć, że przestawiona propozycja zarządzania wspartego na identyfikacji i paradoksach ma charakter liniowej zależności: poszczególne bloki poukładano jeden za drugim w linii. Jednak możliwe jest uznanie, że paradoksy są obecne jednocześnie w organizacji a wówczas tworzą wielowymiarową przestrzeń zarządzania ludźmi identyfikowanymi z firmą. Przy porzuceniu liniowej konwencji prezentacji, liczba paradoksów może zostać rozwinięta. Należy jednak pamiętać o tym, że rośnie wówczas w znaczący sposób złożoność, a przyczynowa dwuznaczność może się nasilać. Przyczynowa dwuznaczność łączy zasoby i podtrzymywaną przewagą konkurencyjną. Jest trudna doz rozumienia przez osoby z zewnątrz obserwujące firmę, koncentruje uwagę na firmie jako całości, a nie na pojedynczych jej zasobach (Reed, DeFillippi, 1990). Konkurenci starają się przejąć jej tajemnicę poprzez zakup menedżerów i szpiegostwo, ale jednak wspólnotowość może odgrywać zasadniczą rolę przy gwarantowaniu silnej przewagi lidera rynkowego. Niedomówienie, tak jak i w przypadku zarządzania paradoksami jest cechą towarzyszącą dwuznaczności przyczynowej (Zander, Kogut, 1995), ale w przypadku zarządzania paradoksami nie wynika ono z chęci zapewnienia sobie pozorów bezpieczeństwa i stabilności. Ryzyko dwuznaczności i nieprzewidzianego splotu sił wyzwalanych przez paradoksy jest akceptowane i zawsze obecne w podejmowaniu decyzji (Artur, 1996). W przyczynowej dwuznaczności ukryty jest zresztą kolejny paradoks: z jednej strony pomaga ona w ochronie przewagi konkurencyjnej, z drugiej hamuje inicjatywy rozwijające przewagę konkurencyjną (Lippman, Rumelt, 1982). Tak więc, jest ona konsekwencją, ale i przyczyną paradoksów, a zatem wyłania się i jednocześnie wprowadza zarządzających na poziom zarządzania paradoksalnym charakterem paradoksów.

Podejmując się próby podsumowania tego rozumowania, którego źródłem jest obszar poza, nawet szeroko opisanym, normatywem zarządzania zasobami ludzkimi, można stwierdzić, że w jego wyniku:

- całość problemów poruszonych na poprzednich stronach, należałoby uporządkować w konwencji paradoksów,
- w teorii wykorzystać inspirującą ich rolę,
- w praktyce wykorzystać dynamikę lokującą się w sprzecznościach,
- określić rolę i kwalifikacje specjalistów w tej nowej perspektywie.

3.2. Perspektywa chaosu

Teoria chaosu inaczej ukierunkowała działania ludzi. Mechanistyczna i probabilistyczna wizja porządku została zastąpiona chaosem. Samo pojęcie jest słowem wytrychem, które może być rozumiane jako „stochastyczne zachowania występujące w układzie deterministycznym" (Steward, 1995: 23). Teoria chaosu pozwala uznać nieprzewidywalność zachowań jednostek i

jednocześnie przewidywalność stanów całości z jednostek tych złożonych. Niestabilności na mikro poziomie może towarzyszyć stabilności na makro poziomie. Jednak niektórzy uważają, że przewidywalny jedynie w terminach jakościowych (Stacey i inni, 2000). Zależności pomiędzy stanami i częściami nie mają tutaj zawsze charakteru liniowego, mogą się rozwijać w sposób trudny do przewidzenia, są wrażliwe na uwarunkowania i rekursywne. Poszukiwania w zakresie teorii chaosu podlegają jednak, co najmniej trzem warunkom krytycznym (Arrow i inni, 2000):

1. działania systemu są obserwowane w ich całości, a nie odniesieniu do warunków bezpośrednio ukierunkowujących efekty specyficznych jego własności
2. badane są raczej reguły i zasady, które rządzą interakcjami indywidualnych właściwości, niż próbuje się odnaleźć ścisłe wartości specyficznych zmiennych,
3. zainteresowanie jest skoncentrowane na tym jak system się zmienia w czasie – na trajektorii zmian – a nie przeciętnym poziomie zmiennych w czasie

Odwołanie się do tych między innymi wytycznych odwraca działanie od redukcji. Wprowadzenie do zastosowania teorii chaosu w zarządzaniu są już znane w Polsce (Krupski, 2005). Teoria chaosu można zastosować do holistycznej analizy stylu życia (Strauch, 2003), a tym bardziej do zarządzania zasobami ludzkimi. Poniżej zostaną zaprezentowane dwa przykłady takiego zastosowania: w zarządzaniu karierą i analizie rozwoju teorii zarządzania ludźmi w organizacjach.

Współczesne kariery, jak wskazano to już w części poświęconej praktykom zarządzania zasobami ludzkimi, są wystawione na nieustanne zmiany, podlegając szerokiemu zasięgowi różnych {inny} wpływów, przez co stają się trudne do planowania, ale jednocześnie wdzięcznym polem do zastosowań zasad teorii chaosu. I próby takie są podejmowane (Duffy, 2000). Bright i Pryor (2005) omawiają problematykę karier zwracając uwagę na wykształcenie u konsultanta w karierze potrzeby kompleksowego spojrzenia na każdego klienta z osobna i porzucenie myślenia w kategoriach przyczynowo skutkowych. Bardziej potrzebne jest zrozumienie przez samą osobę uwarunkowań i sytuacji ogólnej, przywołanie różnych czynników, które dostrzega, nazywanie ich, niż analityczne łączenie poszczególnych własności z potencjalnymi możliwościami. Narracja, rozmowa przy okazji, której tworzy się plany na przyszłość i swobodna refleksja nad nią są bardziej wskazane niż testowanie i konsekwentne wymyślanie sposobów przezwyciężania słabości i wzmacniania sił. Los tylko szczęściarzom pozwala wykonywać krok po kroku swoje detaliczne zamierzenia życiowe. Jakościowe sformułowania i kompleksowość spojrzenia są bardziej przydatne w realiach organizacyjnych. Konsultant jest pomocnikiem, ale świadom swych ograniczeń i przypadkowości zdarzeń, zmierza do wypracowania z klientem sposobów na koncentrowanie uwagi na istotnych przypadkach wpływu i do złapania sensu długookresowego

przewidywania. Zgodnie z zasadą nieliniowości konieczne jest także zwracanie uwagi na błahe detale. Pozornie mogą one nie mieć większego znaczenia, ale jednak, po głębszym rozważeniu może się okazać, że to wówczas, gdy się pojawiły coś „zaprojektowało dalszy" los danej osoby. Karierę w ujęciu wspomnianych autorów można zestawić także z czterema typowymi dla wykładu z teorii chaosu atraktorami:

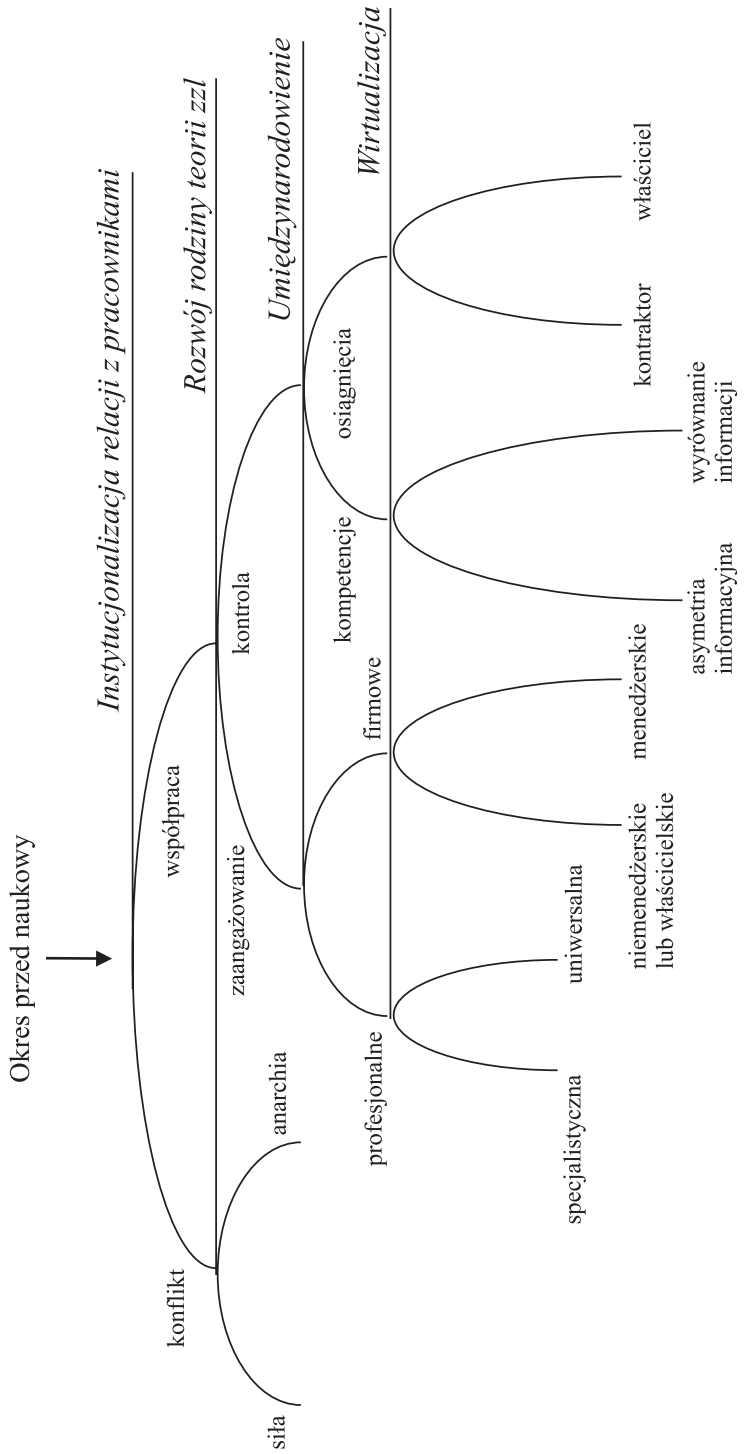
- punktowym, wówczas prawidłowości muszą doprowadzić osobę do przewidywalnego miejsca; ten typ to idealizacja, w której czynniki zewnętrzne i wewnętrzne kariery praktycznie nie są losowe,
- wahadłowym, w którym następują w ramach danego wzoru, regularne przemieszczenia osoby, co ma miejsce na przykład, gdy osoba realizuje dwie ścieżki karier,
- torus, w którym osoba ma określone zajęcie i zamierza go wykonywać w zasadzie przez dłuższy okres czasu; zmieniające się uwarunkowania nie wytrącają jej z tego zamiaru, a małe zachodzące w rutynowych czynnościach zmiany, pozwalają jej stworzyć i podtrzymywać przekonanie, że jest to na tyle interesujące zajęcie, iż wyboru nie należy zmieniać,
- dziwnym, który jest typowym odzwierciedleniem prawidłowości teorii chaosu, w codzienności niedostrzegana jest prawidłowość, choć ponadczasowy wzór może być widoczny.

Niektórzy uważają, że tym, co ukierunkowuje różnorodne możliwości jest sposób podejmowania decyzji. Kariera jest wówczas szczególną logiką i modelem, który pomaga wyjaśnić decyzje i ukierunkowuje je na cele (Lichtenstein, Mendenhall, 2002).

Do tego obrazu zarządzania karierą na podstawie teorii chaosu można także dodać kwestię bifurkacji, widzianej na przykład poprzez zdarzenie choroby (Zausner, 1998). Warto dostrzec, że całość w tym stylu prowadzonych rozważań zmusza specjalistów i badaczy do nowych zachowań. Szczególnie uciążliwe, wydaje się, sprostanie poszukiwaniu słabych przyczyn zmian i operowanie na poziomie tłumaczących rzeczywistość ogólnych jakościowych terminów. Odwołanie się do teorii chaosu w sprawie zarządzania karierami przybliża jednak tę praktykę do rzeczywistości i to nie tylko widzianej przez pryzmat burzliwości otoczenia, ale rzeczywistości społecznej znanej od lat, w której los i szczęście mają bardzo wiele do powiedzenia.

Inną przestrzeń zastosowań omawianej teorii można odkryć w momencie spojrzenia na rozwój koncepcji składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez pryzmat idei bifurkacji, czyli zjawiska skokowej zmiany własności modelu przy drobnej zmianie jego parametrów (np. warunków początkowych procesu albo warunków brzegowych). Rysunek 19 przedstawia niepełne „drzewko figowe" rozwoju tematycznych koncepcji. Dla jego konstrukcji w historii koncepcji prowadzących do współczesnego zarządzania ludźmi w organizacjach należy odkryć słabe zdarzenia, które miały istotny wpływ na rozwijane myśli. Ten sposób prezentacji nie był jeszcze praktykowany, dlatego próba poniższa jest niedoskonała i może powodować wiele zastrzeżeń.

Rysunek 19. Prawidłowości chaotycznego rozwoju rodziny koncepcji zzl



Prezentacja powyższa różni się od zarysu ewolucji i koncentruje uwagę na innych zdarzeniach, uznając je za ważne i przełomowe. W jej ramach dąży się do ujęcia wszystkiego tego, co jest dostrzegane i podejmowane przez praktyków i badaczy. Potrzebą jest narracyjna analiza spostrzeżeń. Nie mamy w tym przypadku do czynienia z redukcją, obniżającą znaczenie istniejących pomysłów. Niektóre z idei mogą oczekiwać na swój rozwój latami i powoli obejmować coraz szersze grono swych zwolenników, inne rozrastają się natychmiast i rozpadają na kolejne szkoły. W trakcie ich pojawiania się (słabych sygnałów) nie da się ocenić ich wartości (ruch skrzydeł motyla). Prawidłowości zmian powinny za to pokazywać się na poziomie ogólnego spojrzenia. Wydaje się, że w przedstawionej próbie, można zasugerować taką prawidłowość: słabe sygnały zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są zawsze ulokowane w obrębie sprzeczności pomiędzy jednostkami lub pojedynczymi propozycjami intelektualnymi, dotyczącymi istoty natury ludzkiej. Narastające sprzeczności wywołują dążenie do uporządkowania stanowisk, czy to w formie instytucjonalizacji, czy też rozwoju szkół badawczych i edukacyjnych. Przy tym jedna z gałęzi zawsze pozostawia cień sprzeczności, druga zaś pozornie je łagodzi (np. propozycja zaangażowanie, względem sprzeczności ukrytych w kontroli), po czym na następnym, niższym poziomie, ta łagodząca idea znów rozwija się dzięki sprzecznościom (iluzja zgody?). Rozwiązania sprzeczne przeplatają się z nadzieją na pogodzenie sprzeczności (czy to w formie uproszczenia, czy uwzględniania różnorodności), a te owocują znów sprzecznościami. Przykładem jest przebieg: kontrola – zaangażowanie (nadzieja na pogodzenia sprzeczności). Na niższym poziomie zaangażowanie rozgałęzia się na profesjonalne (w ramach danej profesji, która pozostaje w pewnej sprzeczności do innych) i firmowe zaangażowanie, dla którego konkurencja z innymi firmami jest czymś naturalnym. Z kolei na niższym poziomie profesjonalne zaangażowanie znów tworzy nadzieję na ustabilizowanie sprzeczności poprzez wykształcenie uniwersalnych kwalifikacji, kompetencji (np. oddawanie decyzji do liniowych menedżerów). Tak dalej. Warto także wskazać, że typowo konfliktogenne odgałęzienia np. konfrontacyjne nie są wyraźnie rozwijane.

Wobec tej prawidłowości nie dziwi także wcześniej sformułowane spojrzenie, iż ewolucja jest krokiem w przód i jednocześnie wstecz. Sprzeczności grup społecznych, badaczy, konkurujących firm, w świecie wirtualnych organizacji przesunęły się na poziom jednostek.. Można przypuszczać, że w związku z tym powinna pojawić się instytucjonalna, czy też edukacyjna inicjatywa porządkująca (punkt zaznaczony *kursywą*), jako kolejne rozwinięcie ostatniego odgałęzienia drzewa. Dla jej odkrycia potrzebne jest albo czekanie, albo właśnie baczne obserwowanie słabych sygnałów lokujących się poza normatywem specjalistycznym (zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii zarządzania itd.). Zdaniem autora ich źródłem może być prasa komputerowa lub Internet.

Punktami rozgałęzień, punktami bifurkacji na powyższym rysunku są zdarzenia, które na początku słabo zaznaczane (tak jak konflikty pomiędzy osobą właściciela i pracownikiem w miejscu pracy) następnie powodowały lawinowe skutki (sprzeczności zinstytucjonalizowane). Jednak patrząc na powyższe punkty bifurkacji, zgodnie z logiką chaosu, mimo ogólnej prawidłowości wspomnianej wcześniej, trudno przewidzieć konkretną charakterystykę tego punktu, który dalej mógłby rozwinąć zarys drzewa figowego.

Myśląc z kolei o uwagach względem pokazanej koncepcji można podać, co najmniej dwie z nich:

1) drzewo figowe powstało na drodze analizy jakościowej, a może obraz jego byłby inny, gdyby przeanalizować dodatkowo zmienne ilościowe (np. ilość publikacji w danych krajach); może wówczas otrzymalibyśmy nieco inny obraz i inne zdarzenia przełomowe,
2) prezentacja w formie drzewa nie rozwiązuje problemu trzeciej możliwości, która zazwyczaj pojawia się jako efekt sprzeczności.

Uwagi te nie zmieniają jednak siły prowokacji intelektualnej zawartej w teorii chaosu.

3.3. Rozwijanie zasobów ludzkich

Rozwijanie zasobów ludzkich ma swoje źródło w praktyce doskonalenia pracowników i teoriach z tym zagadnieniem powiązanych. Wobec wyzwań współczesnej gospodarki rośnie na niezależną dyscyplinę naukową i praktyczną (Human Rrsource Development). W firmach pojawiają się dyrektorzy do spraw rozwoju zasobów ludzkich. W teorii zaś są silne tendencje do integrowania wielu poziomów rozwoju zasobów ludzkich: integrowania idei uczenia w przestrzeni ponadnarodowej, narodowej, organizacyjnej, osobniczej, na poziomie grup, zespołów roboczych, procesów pracy, stanowisk. (Lee, 2004). Zarządzanie zasobami ludzkimi łączy się z tą koncepcją w wielu miejscach, ale jego wpływ przenosi się także na wszystkie poziomy. W tej sytuacji zarządzanie zasobami ludzkimi powinno stać się składnikiem globalnego, kompleksowego programu doskonalenia zasobów ludzkich. Jednocześnie również warunkuje, poprzez na przykład procesy doboru i polityki wynagrodzeń, sprawność procesów rozwoju (Lam, White, 1998). Jest odbiciem orientacji organizacji na rozwój i uczenie się (Bartkowiak, 1998). Za pewną ideę rozwoju zasobów ludzkich można uznać hasło: działać na rzecz uczenia i uczyć się w działaniu (Kuchinke, 2004).

Rozwój zasobów ludzkich na poziomie firmy ma swój wymiar organizacyjnego procesu i staje się zręcznym planowaniem i ułatwianiem różnorodności formalnego i nieformalnego uczenia oraz procesem budowania wiedzy i doświadczeń w miejscu pracy i poza nim (Harrison, Kassels, 2004:

4,5). W wymiarze strukturalnym jego komponentami mogą być OD, zarządzanie karierą, trening (Mankin, 2001).
Przypuszcza się, że rozwój zasobów ludzkich jest:
- wewnętrznie uzależniony od strategii biznesu i przewagi konkurencyjnej,
- odzwierciedleniem koncepcji inwestowania w zdolności ludzi niż koncepcji kosztów zatrudnienia,
- koncentruje się na zmianach na poziomach organizacji i osobniczym,
- ujęciem holistycznym,
- ukierunkowane na identyfikowaniu i wzmacnianiu kluczowych kompetencji i na doprowadzenie do tego, aby każdy poziom spotykał swoje obecne i przyszłe cele,
- zogniskowane na zarządzaniu i dostarczaniu treningu wewnątrz organizacji,
- skupia się na organizacyjnym i indywidualnym uczeniu,
- siecią rodzajowych aktywności łączonych z uczeniem,
- społecznym i dyskursywnym konstruktem,
- odpowiedzią na pytanie: jak dobrze strategie rozwoju zasobów ludzkich wzmacnia i jest wzmacniana przez inne strategie (Garavan, 1999).

Można przyjąć, że na poziomie firmy, ramowe wymiary rozwoju zasobów ludzkich wyznaczają: struktura, zasoby ludzkie, polityka, symbolika (Mabey, 2003). W pierwszym wymiarze rozwój przedmiotowych zasobów dotyczy potrzeb celów organizacyjnych, w drugim –rozwoju indywidualności i ich talentów, w trzecim – korzyści z dostępu do wiedzy i władzy, w czwartym – tak samo wiele chodzi o znaczenie zainwestowane w działania jak i o ich obiektywną treść. Działania z zakresu rozwoju w odniesieniu do struktury są skierowane na zamknięcie luki osiągnięć, w odniesieniu do zasobów ludzkich, mają utrzymywać motywację i satysfakcję, w zakresie polityki są areną spotkań i negocjacji, symbolicznie zaś są środkiem komunikowania tego co jest ważne [Mabey (2003), s. 433].

Generalnie jednak jest dyscypliną młodą i rozwijającą się, a w związku z tym, mającą jeszcze wielką dynamikę włączania różnych wątków tematycznych, symbolicznie łączonych ideą rozwoju zasobów ludzkich. W publikacjach znajdujemy takie tematy, które są dość szokujące w naszej kulturze i prawie nieznane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (Gerdo i inni, 2004) i również takie, które rozwijają bardziej znane ze współczesnych zagadnień (Bates, Chen, 2004). W dyskusji rozstrzygają się także problemy filozofii rozwoju (Ruona, Lynham, 2004), etyki specjalistów się nim zajmujących (Fisher, 2005), powiązań z innymi dziedzinami praktyki i teorii. Problematyka rozwoju zasobów ludzkich, choć wyrasta z zarządzania zasobami ludzkimi i Organizacyjnego Rozwoju (OD) dawno już przekroczyła ich granice. Znaczącym wsparciem dla tej jest koncepcja organizacji uczącej się (Rokita, 2003).

Literatura do rozdziału 3

Arrow H., McGrath J., Berdahl J. (2000): Small groups as complex systems: Formation, coordination, development and adaptation. Sage, Thousand Oaks.

Arthur W. B. (1996): Increasing Returns and the New World of Business. "Harvard Business Review" vol. 74, nr. 4, s. 100-109.

Bartkowiak G. (1998): Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji. Akademia Ekonomiczna, Poznań.

Bates R., Chen H-Ch. (2004): Human Resorce Development Value Orientations: A Construkct Validation Study. "Human Resource Development International", vol. 7, nr 3, s. 351-370.

Beaty R.W., Ulrich D.O. (1991): Re-Energizing the Mature Organization. "Organizational Dynamics", vol. 20, nr 1.

Bratnicki M. (1997): Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna, Katowice.

Bratnicki M. (1998): Transformacja przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna, Katowice.

Bright J.E., Pryor R.G. (2005): The Chaos Theory of Careers: A User's Guide. "The Career Development Quarterly", vol. 53, s. 291- 306.

Brown J.S., Duguid P. (1991): Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. "Organization Science", vol. 2, nr 1, s. 40-57.

Cameron K.S. (1986): Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conception of Organizational Effectiveness. "Management Science", vol. 32, s. 539-553.

Cameron K.S., Quin R.E. (1988): Organizational Paradox and Transformation. [w:] Quin R.E., Cameron K.S. (red.): Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management. Ballinger, Cambridge.

Clegg S.R., Cunha J.V., Cunha M.P. (2002): Management Paradoxes: A Relational View. "Human Relations", vol. 55, nr 5.

Duffy J. A. (2000): The Application of Chaos Theory to the Career-plateaued Worker. "Journal of Employment Counseling", vol. 37, s. 229-237.

Fiol C.M. (2002): Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. "Organization Science", vol. 13, nr 6; s. 653- 666.

Fisher C.(2005): HRD Attitudes: Or the Roles and Ethical Stances of Human Resource Developers. "Human Resource Development International", vol. 8, nr 2, s. 239 – 256.

Garavan T. (1999): HRD Literature: Current Issues, Priorities, Dilemmas. "Journal of European Industrial Training", vol 23, s. 169 - 184.

Handy Ch. (1996): Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości. Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
Harrison R., Kassels J. (2004): Human Resorce Development in a Knowledge Economy. An Organizational View. Palgrave Macmillan, Hampshire.
King A.D, Zeithaml C.P.(2001): Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox. "Strategic Management Journal", vol. 22, nr 1.
Krupski R. (2005): Zarządzanie w przedsiębiorstwie w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa, s. 227-239.
Kuchinke K.P. (2004): Theorizing and Practicing HRD: Extending the Dialogue Oper the Role of Scholarhip and Practice in the Fidel. "Human Resource Development International", vol. 7. nr 4, s. 535-539.
Lam L.W., White L.P. (1998): Human Resource Orientation and Corporate Performance. "Human Resource Development Quartaly", vol. 9, nr 4, s. 351-369.
Lee M. (2004): National Human Resource Development in U.K. "Advances in Developing Human Resources", vol 6. nr 3, s. 334-345.
Lichtenstein B.M., Mendenhall M. (2002): Non-linearity and Response-ability: Emergent Order in 21st century Careers. "Human Relations", vol. 55, nr 1.
Lippman S.A., Rumelt R.P. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. "Bell Journal of Economics", vol. 13: s. 418-438.
Mabey Ch. (2003): Reframing Human Resource Management. "Human Resource Development Review", vol.2, nr 4, s. 430-452.
Mankin D.P. (2001): A Model for HRD. "Human Resource Development International", vol. 4, nr 1, s. 65-85.
Reed R, DeFillippi RJ. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. "Academy of Management Review", vol. 15, s. 88-102.
Ruona W., Lynham S.A. (2004): A Philosophical Framework for Thought and Practice in Human Resource Development. "Human Resource Development International". vol. 7, nr 2, s. 151-164.
Rokita J. (2003): Organizacja ucząca się. Akademia Ekonomiczna, Katowice.
Stacey R. D., Griffin D., Shaw P. (2000): Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking. Routledge, Londyn.
Steward I. (1995): Czy Bóg gra w kości? Nowa matematyka chaosu. PWN, Warszawa.
Strauch I. (2003): Examining the Nature of Holism within Lifestyle. "Journal of Individual Psychology", vol. 59, nr 4, s. 452 – 460.
Strużyna J. (1996): Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice.
Wawrzyniak B. (2001): Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3-4.

Zander U, Kogut B. (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. "Organization Science", vol. 6, s. 76-92.
Zausner T. (1998): When Walls Become Doorways: Creativity, Chaos Theory, and Physical Illness. "Creativity Research Journal", vol. 11, nr 1, s. 21-27.

Zakończenie

Przedstawiony na poprzednich stronach materiał pokazuje, jak istotne problemy rysują się przed zwolennikami zarządzania zasobami ludzkimi. W założeniu praca miała wzbudzić twórcze i zasadne wątpliwości, które:

- w odniesieniu do praktyków, miały zaowocować lepszą zdolnością do przełożenia teorii na praktykę i zrozumieniem specyfiki swojej sytuacji,
- w odniesieniu do badaczy miały inspirować do dalszych poszukiwań w obszarach prowadzących na dziś do sprzecznych wniosków lub intuicyjnie rozpoznawanych
- w odniesieniu do propagatorów wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi i konsultantów miały lepiej dostosować ich produkty i usługi do złożonego świata organizacji, a przede wszystkim pozwolić na oderwanie się od chwilowej mody.

Ideą było raczej stawianie każdego, menedżera, badacza, studenta w wielowymiarowej przestrzeni wyborów, niż wskazywanie na recepty. Ta przestrzeń jest wręcz nieogarnialna w świetle całego bogactwa literatury. W pracy zastosowano jedynie perspektywę zarządzania, a dla całego obrazu należałoby sięgnąć w zasadzie do wszystkich dziedzin wiedzy, które zajmują się człowiekiem, grupami, społeczeństwem. Na dodatek zarządzanie było tutaj traktowane jako proces przygotowywania i wdrażania decyzji personalnych. Przedstawiona ewolucja, procedury oraz zarys nowych koncepcji były odnoszone do decyzji o doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi w całej organizacji i doskonaleniu poszczególnych praktyk. W sferze teoretycznej zbudowano dodatkowy wymiar charakterystyki międzynarodowego strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, a poddając ją dalej analizie doprowadzono do wyróżnienia dwóch modeli ponadnarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Oba prowadzą do wniosku, że rozwój wymaga zredefiniowania podstawowych założeń zarządzania zasobami ludzkimi. Potrzebą staje się poszukiwanie sposobu radzenia sobie ze sprzecznościami i paradoksami. W sferze szczegółowy rozwiązań w zakresie zapewniania zasobów ludzkimi, oceniania i kariery opracowano podstawowe kwestie, które uzupełniają dotychczasowe zalecenia. Okazuje się jednak, że niektóre z dotychczasowych niedopowiedzeń wymagają powrotu do podstaw teoretycznych, a ogólnie większość racjonalnych zaleceń w zakresie stosowania znanych metod jest tylko powierzchownym rozwiązaniem. Silną jest potrzeba formułowania przy ich opracowywaniu pełnego zbioru założeń. Na osobną uwagę zasługują pokazane wprawki w zakresie teorii chaosu, teorii opartej na sprzecznościach i paradoksach. Mogą one tworzyć zarys rozwiązania problemów dostrzeżonych w trakcie badania ewolucji i szczegółowych praktyk. Podrozdział poświęcony rozwojowi zasobów ludzkich jest natomiast jedną z pierwszych w Polsce prób przeniesienia znanej przede wszystkim w USA problematyki Human Resource Development.

Wszystkie z przestawionych na kolejnych stronach propozycje szczegółowe wymagają sprawdzenia w przyszłych badaniach. Jest bardzo prawdopodobne, że ich wyniki wprowadzą pewne uzupełnienia, a nawet skłonią do zredefiniowania konwencji zarządzania zasobami ludzkimi. Zasoby w tradycyjnym odniesieniu do pracowników, nie obejmują całej złożoności aktualnej sytuacji i wyników badań, realizowanych przy zastosowaniu tej koncepcji. Wydaje się, że problem przekroczenia granic zarządzania zasobami ludzkimi, ustawia badacza w pewnej opozycji i do myśli Colberta (2004) sugerującej, że przyczyny sukcesów firm tkwią na poziomie rozwiązań politycznych, i do myśli uniwersalistów, którzy w zasadzie sytuacyjnego warunkowania nie są skłonni uznać. Dynamiczna natura zjawisk lokujących się poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi, ich rozmyte granice mogą skłaniać do myśli, iż źródłem utrzymania się na rynku jest stosowanie najlepszych praktyk, ale dla bycia liderem potrzebne jest radzenie sobie z paradoksami, sprzecznościami i intuicyjne wyczuwanie prawidłowości chaosu. Zarządzanie zasobami ludzkimi na dzisiaj w wielu firmach jest satysfakcjonującym tłem teoretycznym, ale tych kompetencji nie dostarcza, ze względu na swoją utrwaloną konwencję prowadzenia myśli do wewnątrz firmy, a nie lokowania jej na granicy organizacji. Wydaje się, że na podstawie zestawionych problemów można stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi w wielu przypadkach praktycznych i teoretycznych nie daje już obiecującej perspektywy na rozwiązanie. Nie oznacza to by najmniej, że wiedza o nim nie jest wiedzą elementarną, a jedynie, że w praktyce nie wystarcza. Praktycy muszą eksperymentować z nowymi pomysłami, ale rygor naukowości tych eksperymentów, ze względu na wagę ich przedmiotu, jest jednym z najważniejszych wymagań. Intuicja to nie ignorancja, zaś konieczność radzenia sobie w sposób świadomy z przyczynową dwuznacznością, to nie rzucanie losu. W praktyce potrzebny jest dyskurs teoretyczny (Martin, Beaumont, 2001), gdyż problemy są nowe i nie pozwalają sięgać do opinii guru lub normatywnych zaleceń. Lokują się poza tymi ostatnimi

Źródła cytowane:

Colbert B.A. (2004): The complex resource-based. Implications for theory practice in strategic resource management. “Academy of Management Review”, vol. 29, nr. 3, s. 341–358 .

Martin G., Beaumont Ph. (2001): Transforming multinational enterprises: towards a process model of strategic human resource management change. “International Journal of Human Resource Management”, vol. 12, nr 8. s. 1234–1250.

Spis rysunków

Rysunek 1 Schemat podstawowych etapów procedury tworzenia modelu strategii zarządzania zasobami ludzkimi w konwencji zdyscyplinowanego formalnego procesu 24
Rysunek 2 Model uczenia się 31
Rysunek 3 Model zadaniowy 32
Rysunek 4 Model umiejętności 32
Rysunek 5 Model dwóch okręgów 33
Rysunek 6 Model inżynierii behawioralnej 34
Rysunek 7 Skoncentrowany na jednostkę model Globalnego konkurowania 35
Rysunek 8 Teoretyczny model budowy struktury zasobów ludzkich 38
Rysunek 9 Powiązania wiedzy o strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi 46
Rysunek 10 Model zasobów ludzkich w nowoczesnej firmie 51
Rysunek 11 Rola „inpatriate" menedżera w pluralistycznym, globalnym, strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi wielonarodowej organizacji 61
Rysunek 12 Strategiczna wspólnota 62
Rysunek 13 Odwrócona piramida wzmacniania przedsiębiorczości przez zzl 70
Rysunek 14 Procedura zapewniania zasobów ludzkich 101
Rysunek 15 Schemat podstawowych etapów procedury oceniania okresowego pracowników 111
Rysunek 16 Dynamiczny obraz oceniania 116
Rysunek 17 Ogólna procedura warunkowanego zarządzania karierą 126
Rysunek 18 Trzy przekroje zarządzania wspartego na paradoksach 146
Rysunek 19 Prawidłowości chaotycznego rozwoju rodziny koncepcji zzl 154

Spis tablic

Tablica 1 Porównanie dominujących koncepcji zarządzania problemami pracowników 16
Tablica 2 Wybrane przyczyny rozwoju strategicznej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi 20
Tablica 3 Trzy generacje strategicznego zarządzania 37
Tablica 4 Zestawienie charakterystycznych cech myślenia długookresowego i strategicznego 43
Tablica 5 Poza normatywne obszary problemów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi 54
Tablica 6 Przykłady paradoksów 150