

redakcja naukowa

**Piotr Wachowiak
Sławomir Winch**

GRANICE W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM



**OFICyna WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2014**

Recenzent

Szymon Cyfert

Redaktor

Zofia Surzycka-Mliczewska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-7378-900-5

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. 22 564 94 77, 22 564 94 86, fax 22 564 86 86

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Zdjęcie na okładce

Włodzimierz Gajda

Skład i łamanie

Gemma

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

tel. 42 639 52 92

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 50/IV/14

Spis treści

WPROWADZENIE	17
------------------------	----

CZĘŚĆ I. PRZEJŚCIA GRANICZNE POMIĘDZY ORGANIZACJĄ A OTOCZENIEM

Zdzisława Janowska

ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W WARUNKACH NIESTABILNEGO RYNKU PRACY	21
Wstęp	21
1.1. Istota uelastycznienia zatrudnienia	22
1.2. Elastyczne formy zatrudnienia w świetle standardów zarządzania zasobami ludzkimi	23
1.3. Pozyskiwanie pracowników w warunkach elastycznych form zatrudnienia	24
1.4. Elastyczne formy zatrudnienia a motywowanie pracowników	27
Zakończenie	29
Bibliografia	29

Dorota Jaźwińska, Magdalena K. Wyrwicka

ROZDZIAŁ 2. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ A SYSTEM EMAS	31
Wstęp	31
2.1. Istota zrównoważonego rozwoju (ZR)	32
2.2. Geneza systemu ekzarządzania i audytu (EMAS)	33
2.3. Cele systemu EMAS i zrównoważonego rozwoju	34
2.4. Wskaźniki zrównoważonego rozwoju	36
2.5. System EMAS w kontekście ładu gospodarczego i środowiskowego	37
2.6. Granice zrównoważonego rozwoju	38
2.7. Wyniki badań funkcjonowania systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach	40
Zakończenie	41
Bibliografia	41

Anna Molter, Kazimierz Jaremczuk

ROZDZIAŁ 3. OGRANICZENIA W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA	43
Wstęp	43
3.1. Orientacja na człowieka	43
3.2. Orientacja przyczynowa – podmiotowość pracownika	45
3.3. Współdziałanie jako najwyższa forma pracy zespołowej	46

Zakończenie	48
Bibliografia	48

Monika Kwiecińska

ROZDZIAŁ 4. SPOŁECZNE ZAANGAŻOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO KONCEPCJA ZARZĄDZANIA	51
Wstęp	51
4.1. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa – definicje, poziomy, narzędzia	52
4.2. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jako przedmiot zarządzania	55
4.3. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw	57
Zakończenie	58
Bibliografia	59

Adela Barabasz

ROZDZIAŁ 5. GRANICE ORGANIZACJI W UJĘCIU PSYCHOANALITYCZNYM	61
Wstęp	61
5.1. Granice w ujęciu psychologicznym	62
5.2. Granice psychiczne – rozumienie psychoanalityczne	64
5.3. Organizacja i jej granice	65
Zakończenie	68
Bibliografia	68

Janusz Czekaj, Bernard Ziębicki

ROZDZIAŁ 6. WSPÓŁRZĄDZENIE JAKO NOWY PARADYGMAT ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO	71
Wstęp	71
6.1. Geneza i istota współrzędzenia w sektorze publicznym	72
6.2. Partycypacja obywatelska jako podstawowa forma współrzędzenia publicznego	75
6.3. Poziom stosowania współrzędzenia w praktyce	77
Zakończenie	80
Bibliografia	81

Krystyna Kubik

ROZDZIAŁ 7. WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ WIELOKULTUROWĄ – NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO	85
Wstęp	85
7.1. Wielokulturowość organizacji	85
7.2. Wielokulturowość w województwie podlaskim	86
7.3. Problemy zarządzania organizacją wielokulturową	89

Zakończenie	92
Bibliografia	93

Aldona Frączkiewicz-Wronka, Agata Austen

ROZDZIAŁ 8. KULTUROWE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA PARTNERSTW PUBLICZNO-SPOŁECZNYCH		95
Wstęp		95
8.1. Motywacja do świadczenia usług publicznych i orientacja na współpracę		96
8.2. Kultura organizacyjna partnerów		99
8.3. Kultura organizacyjna partnerstwa		100
Zakończenie		103
Bibliografia		104

CZĘŚĆ II. PRZEJŚCIA GRANICZNE POMIĘDZY LUDŹMI A ORGANIZACJĄ

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

ROZDZIAŁ 9. SPOŁECZNE GRANICE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM		109
Wstęp		109
9.1. Zrównoważone zarządzanie czynnikiem ludzkim		110
9.2. Antecedencja skuteczności zarządzania ludźmi		113
9.3. Skuteczność zarządzania ludźmi i sprawność strategiczna przedsiębiorstwa		115
Zakończenie		120
Bibliografia		121

Hubert Witczak

ROZDZIAŁ 10. EKSPLORACJA TOŻSAMOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI		123
Wstęp		123
10.1. Koncepcja J. Storeya		123
10.2. Koncepcja D. Guesta		125
10.3. ZZL i SZL jako instrumenty strategii globalnej		127
10.4. Model D.E. Bowena i Ch. Ostroff		130
Zakończenie		131
Bibliografia		132

Michał Igielski

ROZDZIAŁ 11. IDENTYFIKACJA I ROLA PRACOWNIKÓW WIEDZY W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH		133
Wstęp		133
11.1. Działania proinnowacyjne podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa		134

11.2. Definicje procesów innowacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach . . .	135
11.3. Inwestycje w kadry jako kolejna forma działań innowacyjnych	136
11.4. Identyfikacja pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie	137
11.5. Rola pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie	139
Zakończenie	141
Bibliografia	141

Zdzisław Jasiński

ROZDZIAŁ 12. ROLA ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH W DZIAŁALNOŚCI

FIRM	143
Wstęp	143
12.1. Pracownik oraz pracodawca w warunkach telepracy	144
12.2. Cechy oraz mechanizm tworzenia zespołów wirtualnych	145
12.3. Korzyści płynące z usług zespołów wirtualnych	146
Zakończenie	147
Bibliografia	147

Joanna Cewińska

ROZDZIAŁ 13. TECHNOLOGIE INFORMATYCZNE I INTERNET

W ZARZĄDANIU ZASOBAMI LUDZKIMI – MOŻLIWOŚCI

I OGRANICZENIA WYKORZYSTANIA	149
Wstęp	149
13.1. Wykorzystanie technologii informatycznych i internetu w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi	150
13.2. Korzyści wykorzystania technologii informatycznych i internetu w zarządzaniu zasobami ludzkimi	153
13.3. Ograniczenia wykorzystania technologii informatycznych i internetu . . .	154
Zakończenie	156
Bibliografia	157

Maciej Szczepańczyk

ROZDZIAŁ 14. SPOŁECZNY POTENCJAŁ INNOWACJI

TECHNICZNO-TECHNOLOGICZNYCH	159
Wstęp	159
14.1. Pojęcie innowacji we współczesnej gospodarce	160
14.2. Istota innowacji społecznych	162
14.3. Społeczny wymiar innowacyjnych projektów techniczno-technologicznych	164
Zakończenie	170
Bibliografia	171

Aldona Glińska-Neweś, Rafał Haffer

ROZDZIAŁ 15. POZYTYWNE ZARZĄDZANIE JAKO NOWA

PERSPEKTYWA ORGANIZACJI	173
Wstęp	173
15.1. Geneza teorii pozytywnego zarządzania	174
15.2. Pozytywny Potencjał Organizacji w świetle badań empirycznych	176
Zakończenie	180
Bibliografia	181

Robert Karaszewski, Andrzej Lis

ROZDZIAŁ 16. WEWNĄTRZORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA

ROZWOJU KLUCZOWYCH OBSZARÓW POZYTYWNEGO POTENCJAŁU

ORGANIZACJI	183
Wstęp	183
16.1. Zasoby materialne	184
16.2. Strategia przedsiębiorstwa	186
16.3. Struktura organizacyjna	187
16.4. Komunikacja wewnętrzna	188
16.5. Skłonność do innowacji	188
16.6. Kontrola	189
16.7. Zarządzanie zasobami ludzkimi	190
16.8. Władza i demokratyzacja zarządzania	192
16.9. Integracja i identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem	194
16.10. Przywództwo	195
Zakończenie	196
Bibliografia	197

Katarzyna Boczkowska

ROZDZIAŁ 17. ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY

W WYMIARZE EKONOMICZNYM	199
Wstęp	199
17.1. Ekonomiczne aspekty bhp – koszty i korzyści	200
17.2. Koszty bhp w ujęciu prawnym i systemowym	202
17.3. Zarządzanie bhp w praktyce	203
Zakończenie	207
Bibliografia	207

Konrad Niziołek

ROZDZIAŁ 18. OCENA KAPITAŁU LUDZKIEGO W MODELU KAPITAŁU

WIEDZY BEZPIECZEŃSTWA PRACY	209
Wstęp	209

18.1. Struktura modelu kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy menedżera . . .	210
18.2. Wielowymiarowa analiza kapitału ludzkiego	211
18.3. Kapitał ludzki	213
18.4. Kapitał menedżera	213
18.5. Kapitał służb bhp	217
Zakończenie	219
Bibliografia	220

CZĘŚĆ III. PRZEJŚCIA GRANICZNE POMIĘDZY LUDŹMI

Katarzyna Grzesik

ROZDZIAŁ 19. OD ROZWOJU PRZYWÓDCÓW DO ROZWOJU PRZYWÓDZTWA, CZYLI OD ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO DO ROZWOJU KAPITAŁU SPOŁECZNEGO ORGANIZACJI	225
Wstęp	225
19.1. Ewolucja teorii przywództwa i jej wpływ na nabywanie zdolności przywódczych	226
19.2. Rozwój przywódców i rozwój przywództwa w organizacji	228
Zakończenie	232
Bibliografia	232

Monika Sulimowska-Formowicz, Beata Stępień

ROZDZIAŁ 20. SKŁADOWE I GRANICE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI RELACYJNYMI W ORGANIZACJI	235
Wstęp	235
20.1. Definicje kompetencji relacyjnej	235
20.2. Składowe kompetencji relacyjnej	238
20.3. W kierunku ustalenia granic zarządzania kompetencjami relacyjnymi . . .	243
Zakończenie	245
Bibliografia	245

Izabela Stańczyk

ROZDZIAŁ 21. PROBLEM ZARZĄDZANIA WIEKIEM I WIEDZĄ W ORGANIZACJI	249
Wstęp	249
21.1. Zarządzanie wiedzą	251
21.2. Zarządzanie wiekiem	253
21.3. Propozycje rozwiązań dotyczące zarządzania wiedzą i zarządzania wiekiem	255
21.4. Charakterystyka kobiet w wieku 50+	257
Zakończenie	258
Bibliografia	259

Katarzyna Krot, Dagmara Lewicka

ROZDZIAŁ 22. ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM – POMIĘDZY STABILNOŚCIĄ A ZMIENNOŚCIĄ ORGANIZACYJNĄ	261
Wstęp	261
22.1. Zmienność i stabilność organizacyjna	262
22.2. Znaczenie zaufania i jego rodzaje we współczesnych organizacjach	263
22.3. Zaufanie jako czynnik wpływający na funkcjonowanie organizacji – wyniki badania	264
Zakończenie	268
Bibliografia	269

Bartosz Jasiński

ROZDZIAŁ 23. KIERUNKI I GRANICE POSZERZANIA ZAKRESU FUNKCJI RAD NADZORCZYCH W SYSTEMIE WŁADZY SPÓŁKI KAPITAŁOWEJ	271
Wstęp	271
23.1. Prawne możliwości poszerzenia zakresu funkcji rad nadzorczych	273
23.2. Potencjalne możliwości poszerzania zakresu funkcji rady nadzorczej	276
Zakończenie	280
Bibliografia	281

Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska

ROZDZIAŁ 24. EWOLUCJA NASTAWIEŃ KADRY KIEROWNICZEJ W LATACH 1984–2013	285
Wstęp	285
24.1. Charakterystyka konfiguracji nastawień kierowniczych oparta na koncepcji W.J. Reddina	286
24.2. Profil nastawień kierowniczych – wyniki badań	290
24.3. Przyczyny zmiany struktury nastawień kierowniczych na przełomie I oraz II dekady XXI w.	292
Zakończenie	296
Bibliografia	296

Maria Aluchna, Anna Krejner-Nowicka

ROZDZIAŁ 25. UDZIAŁ KOBIET WE WŁADZACH POLSKICH SPÓŁEK GIEŁDOWYCH – WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ	299
Wstęp	299
25.1. Udział kobiet we władzach spółek giełdowych jako element zarządzania różnorodnością	300
25.2. Udział kobiet we władzach spółek	301
25.3. Udział kobiet we władzach spółek notowanych na GWP – wyniki badania	303
Zakończenie	308

Bibliografia	308
------------------------	-----

Sandra Misiak

ROZDZIAŁ 26. BARIERY ROZWOJU MAŁYCH FIRM PROWADZONYCH W POLSCE PRZEZ KOBIETY	311
Wstęp	311
26.1. Bariery rozwoju małych firm	312
26.2. Bariery rozwoju małych firm prowadzonych przez kobiety	313
26.3. Bariery rozwoju polskich małych firm prowadzonych przez kobiety – wyniki badań	315
Zakończenie	318
Bibliografia	319

Sławomir Winch

ROZDZIAŁ 27. GRANICE ZAUFANIA DO KIEROWNICTWA FIRMY – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH	321
Wstęp	321
27.1. Funkcje zaufania w przedsiębiorstwie	323
27.2. Cechy przedsiębiorstwa i pracowników jako granice zaufania do kadry kierowniczej	324
27.3. Kultura organizacyjna jako granica zaufania do kadry kierowniczej	327
27.4. Typ przedsiębiorstwa a granice zaufania do kierownictwa firmy	328
Zakończenie	331
Bibliografia	332

Marta Juchnowicz, Łukasz Skowron

ROZDZIAŁ 28. DETERMINANTY ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ŚWIEŹLE BADAŃ	333
Wstęp	333
28.1. Poziom zaangażowania w opinii pracowników	334
28.2. Determinanty zaangażowania w modelu relacji ścieżkowych	336
28.3. Zróżnicowanie czynników determinujących zaangażowanie pracowników w zależności od poziomu wiedzochłonności przedsiębiorstwa	340
Zakończenie	341
Bibliografia	341

Maria Wanda Kopertyńska, Krystyna Kmiotek

ROZDZIAŁ 29. GRANICE ZMIAN SYSTEMÓW MOTYWOWANIA OKREŚLONE OCZEKIWANIAM I PRACOWNIKÓW POKOLENIA Y	343
Wstęp	343
29.1. Różnice pokoleniowe w świetle literatury przedmiotu	344

29.2. Oczekiwania pokolenia Y w świetle badań własnych	345
29.3. Skłonność pracowników pokolenia Y do rezygnacji z pracy	348
29.4. Zakres zmian w systemach motywowania wyznaczony oczekiwaniami pokolenia Y (na podstawie badanych firm)	350
Zakończenie	352
Bibliografia	352

Agnieszka Pietras

ROZDZIAŁ 30. WYKORZYSTANIE TECHNIK COACHINGOWYCH W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM PROJEKTOWYM	353
Wstęp	353
30.1. Definicje coachingu	353
30.2. Umiejętności coacha	354
30.3. Coaching zespołowy	356
30.4. Model coachingu	357
30.5. Coaching w praktyce – wyniki badania	357
Zakończenie	360
Bibliografia	361

Piotr Wachowiak, Sylwester Gregorczyk, Bartosz Majewski

ROZDZIAŁ 31. KONFLIKTY W POLSKICH ORGANIZACJACH	363
Wstęp	363
31.1. Istota konfliktów w organizacji	364
31.2. Konflikty w polskich organizacjach w świetle badań	366
Zakończenie	373
Bibliografia	374

CZĘŚĆ IV. PRZEJŚCIA GRANICZNE W PRAKTYCE ORGANIZACJI

Zofia Mikołajczyk

ROZDZIAŁ 32. ETYCZNE ASPEKTY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI W TWORZENIU I OCENIANIU OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH KADRY AKADEMICKIEJ	377
Wstęp	377
32.1. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (organizacji) – ujęcia definityjne	378
32.2. Nieetyczne zjawiska zachowań w środowisku akademickim	379
Zakończenie	385
Bibliografia	385

Justyna M. Bugaj

ROZDZIAŁ 33. CENTRUM DOSKONALENIA KOMPETENCJI NAUCZYCIELI AKADEMICKICH – PRZYKŁADY PRAKTYK NIEMIECKICH I POLSKICH	387
Wstęp	387
33.1. Kompetencje pracowników	388
33.2. Kompetencje dydaktyczne nauczyciela akademickiego	391
33.3. Centra doskonalenia kompetencji	392
Zakończenie	395
Bibliografia	396

Adam Wykowski

ROZDZIAŁ 34. ZARZĄDZANIE Z PASJĄ, CZYLI CHAOS TWÓRCZY – NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ W ŁOMŻY	399
Wstęp	399
34.1. Czynniki determinujące zarządzanie z pasją	400
Zakończenie	403
Bibliografia	404

Gabriela Roszyk-Kowalska

ROZDZIAŁ 35. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SKŁADOWĄ KOMPETENCJI OSÓB PROWADZĄCYCH DZIAŁAÑOŚĆ – NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI Z BRANŻY HIGH-TECH	405
Wstęp	405
35.1. Istota kompetencji	406
35.2. Przedsiębiorczość jako składowa kompetencji	407
35.3. Charakterystyka branży wysokich technologii	410
35.4. Ocena zdolności przedsiębiorczych osób prowadzących działalność gospodarczą w branży high-tech w województwie wielkopolskim	411
Zakończenie	414
Bibliografia	414

Magdalena M. Stuss

ROZDZIAŁ 36. MIĘDZYNARODOWE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – ANALIZA POJĘCIOWA I STUDIUM PRZYPADKU	417
Wstęp	417
36.1. Przedsiębiorstwo międzynarodowe	417
36.2. Pojęcie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi	418
36.3. Obszary międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi	421
36.4. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi – studium przypadku	424

Zakończenie	427
Bibliografia	428

Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt

ROZDZIAŁ 37. UMIEJSCOWIENIE KONTROLI GŁÓWNEGO ZARZĄDZAJĄCEGO JAKO BARIERA W PRZEWYCIĘŻANIU KRYZYSU KONTROLI – STUDIUM PRZYPADKU		431
Wstęp		431
37.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa ABC Sp. z o.o.		432
37.2. Umiejscowienie kontroli – podstawy teoretyczne oraz zastosowanie w praktyce		434
Zakończenie		439
Bibliografia		441

Rozdział 10

Eksploracja tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Wstęp

Naukowe operacje poznawcze łączą w sobie eksplorację (opis), klasyfikację (definiowanie tożsamości i różnicowanie) oraz wyjaśnianie (eksplanację). Odniesienie wszystkich operacji do zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL) nie jest w niniejszym rozdziale możliwe. Zatem ograniczono się wyłącznie do ich opisu, w miarę możliwości chronologicznego. Omówiono kryteria różnicujące, swoistość i odrębność celów i zakresu, odmienność podejść i metodologii oraz rezultatów w sensie twierdzeń naukowych. Okresowe uchwycenie stanu rzeczy jest dobre w nauce, zwłaszcza wtedy, kiedy istnieje wielość różnorodnych twierdzeń. Zakres rzeczowy rozdziału to wiedza „tkwiąca” w literaturze naukowej. Zakresem przedmiotowym jest różnicowanie ZZL (HRM) od SZZL (SHRM) w celu uchwycenia tożsamości (w tym swoistości i odrębności, tzn. niejako granic „wewnętrznych”). Związki między strategią przedsiębiorstwa a ZZL i SZZL bezpośrednio nie zostały przedstawione, jakkolwiek są one widoczne. Zastosowano podejście systemowe. W niniejszym rozdziale połączono studia eksplorujące stan wiedzy z wykorzystaniem kwerendy literatury.

10.1. Koncepcja J. Storeya

W tabeli 10.1 przedstawiono analizę porównawczą zarządzania personelem i SZZL wg koncepcji J. Storeya¹. Na pięciu polach (przekonania i założenia, aspekty

¹ J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, London 1992.

strategiczne, kierownictwo (zarządzanie) liniowe, kluczowe dźwignie i środki nacisku oraz treningi i udogodnienia) badaniem objęto po kilka wymiarów.

Tabela 10.1. Analiza porównawcza zarządzania personelem i SZZL wg wybranych wymiarów

Lp.	Wymiar	Zarządzanie personelem	SZZL
Przekonania i założenia			
1	Kontrakt	Ostrożne zarysowywanie obrazu kontraktów pisanych	Celem jest „coś więcej niż kontrakt” (<i>Aim to go</i>)
2	Zasady	Waga dzielenia jasnych reguł/ współzależności	Perspektywa „Można to zrobić”: zniecierpliwienie zasadami
3	Przewodnik do działania zarządczego	Panowanie przez procedury/ spójność	Potrzeba biznesu/elastyczność zaangażowania
4	Desygnat zachowań	Normy/zwyczaje i praktyki	Wartości/misja
5	Zadania zarządcze w relacji do pracy	Monitoring	Opiekowanie się
6	Istota stosunków	Pluralistyczne	Jednoczące
7	Konflikt	Instytucjonalizowany	Przykładanie mniejszej wagi
Aspekty strategiczne			
8	Inicjatywy	Fragmentaryczne	Zintegrowane
9	Kluczowe relacje	Praca – zarządzanie	Biznes – klient
10	Plan korporacji	Marginalny	Centralny
11	Szybkość decyzji	Powolne	Szybkie
Kierownictwo (zarządzanie) liniowe			
12	Rola kierownictwa/menedżerów	Transakcyjna	Przywództwo transformacyjne
13	Kluczowi menedżerowie	Personalni/specjaliści branżowi	Kierownicy ogólni/biznesów/liniowi
14	Doświadczenia negocjacyjne w zarządzaniu ceną	Negocjacje	Ułatwianie
15	Standaryzacja	Wysoka (parytet dyskutowany)	Niska (parytet niebędący przedmiotem dyskusji)
Kluczowe dźwignie i środki nacisku			
16	Uwaga poświęcona interwencjom	Procedury personalne	Strategie kulturalne, strukturalne i HRM
17	Selekcja	Oddzielne, marginalne zadanie	Zintegrowana, kluczowa umiejętność
18	Płace	Ocena pracy: wielorakie ustalone kategorie	Płace adekwatne do osiągnięć (kilka szczebli, jeśli w ogóle jakieś)
19	Warunki	Oddzielnie negocjowane	Harmonizowane
20	Zarządzanie stosunkami pracy	Kontrakty w ramach zbiorowych układów pracy	W kierunku indywidualnych kontraktów
21	Zaufanie w relacjach z przedstawicielami załogi	Regulowane, przez udogodnienia i treningi	Marginalizowane (z wyjątkiem niektórych negocjacji wynikających z modeli zmian)

Lp.	Wymiar	Zarządzanie personelem	SZZL
Treningi i udogodnienia			
22	Komunikowanie się	Zastrzeżone przepływy/ niebezpośrednie	Wzrostowe przepływy/bezpośrednie
23	Projektowanie pracy	Podział pracy	Praca zespołowa
24	Obsługiwanie konfliktów	Osiąganie przejściowych rozejmów	Zarządzanie klimatem i kulturą
25	Szkolenia i rozwój	Kontrolowany dostęp do kursów	Uczące się przedsiębiorstwa
26	Zogniskowanie uwagi na interwencję	Procedury personalne	Szerokozakresowe kulturowe, strukturalne i personalne strategie

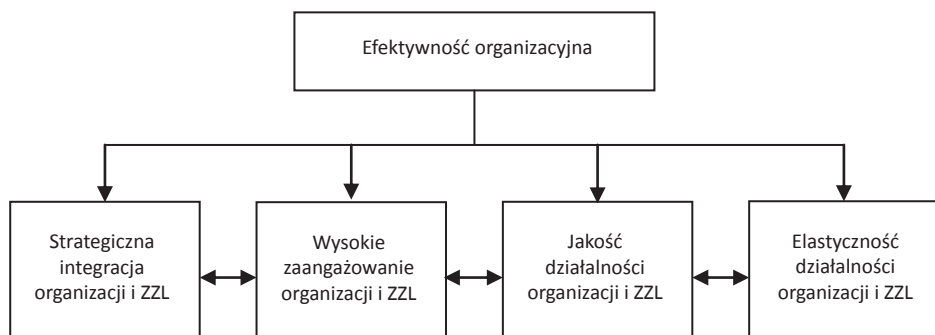
Źródło: J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, London 1992, s. 38.

Z analizy tablicy 10.1 wynika, że SZZL jest od zarządzania personelem bardziej holistyczne i elastyczne, zorientowane na integrację wszystkich podmiotów i składowych, zogniskowane na przedsiębiorczość (inicjatywa, kreatywność, uczenie się), w symbiozie z otwartymi i proaktywnymi postawami i kulturą.

10.2. Koncepcja D. Guesta²

D.E. Guest uważa, że dominują trzy bardziej specyficzne i konkretne teorie ZZL (HRM): 1) zasadzająca się na jakości ZZL (strategiczna); 2) oparta na zaangażowaniu (opisowa); 3) bazująca na płacach powiązanych z osiągnięciami (normatywna). Przejmując ducha tych teorii, autor ten stworzył własne podejście, zakładające, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno polegać na stosowaniu praktyk ZZL, tj. na na osiąganiu normatywnych celów przy dużym zaangażowaniu oraz wysokiej jakości i giętkości, a wtedy zostaną uzyskane wyższe osiągnięcia pracowników. W rezultacie wyższe osiągnięcia organizacji są bardziej prawdopodobne. Jest to perspektywa normatywna, ale zakładająca, że specyficzne praktyki i specyficzne cele ZZL będą zawsze ponadprzeciętne i nadrzędne. Model D.E. Guesta (lata 1989, 1997) składa się z sześciu wymiarów analizy: 1) strategii ZZL, 2) praktyk ZZL, 3) bezpośrednich wyników ZZL, 4) wyników zachowań zatrudnionych, 5) wyników działalności, 6) wyników finansowych. Bazą tego modelu D.E. Guest czyni strategię przedsiębiorstwa. Zakłada on *implicite*, że zaangażowanie przekłada się bezpośrednio na wartości biznesu, jakkolwiek twierdzi, że to jest bardzo trudne do ustalenia (rysunek 10.1). Jego model jest słabiej powiązany z oddziaływaniami ze związkami zawodowymi.

² Podrozdział ten został opracowany na podstawie: D.E. Guest, *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*, „The International Journal of Human Resource Management” 1997, no. 8, June.



Rysunek 10.1. Kluczowe związki między głównymi zmiennymi efektywności w modelu D.E. Guesta

Źródło: Opracowanie własne.

Idee D.E. Guesta wyraża logika powiązań między ZZZL a biznesem (tabela 10.2).

Tabela 10.2. Związki logiczne między ZZZL a biznesem w modelu D.E. Guesta

SZZL	Praktyki ZZZL	Wyniki ZZZL	Wyniki zachowań ZZZL	Wyniki działalności biznesowej	Wyniki finansowe przedsiębiorstwa
* Różnorodność i zróżnicowanie zogniskowane na innowacje * Zogniskowanie na jakość * Zogniskowanie na redukcję kosztów	* Selekcja i szkolenia * Oceny i nagrody * Projektowanie pracy * Uczestnictwo * Status i bezpieczeństwo	* Zaangażowanie * Jakość * Elastyczność	* Wysiłki i motywacja * Kooperacja * Uczestnictwo * Obywatelstwo organizacji	* Wysokie: produktywność, jakość, innowacyjność * Niskie: absencja, obrót zatrudnionych, konflikty, roszczenia pracowników	* Zysk * Zwrot z inwestycji

Źródło: D.E. Guest, *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*, „The International Journal of Human Resource Management” 1997, no. 8, June, s. 270.

Strategiczna integracja biznesu i ZZZL powinna być wzajemnie zgodna. Niemniej, D.E. Guest traktuje ZZZL instrumentalnie, chodzi bowiem to, aby zasoby ludzkie odpowiadały ekonomii prowadzonej działalności. Elastyczność autor ten rozumie jako zdolność organizacji i ZZZL do adaptowania się do zmieniających się reguł biznesu i jego otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności. W odniesieniu do ZZZL powinna być ona numeryczna (policzalna), funkcjonalnie sprawna, właściwie opłacona i oceniona na tle wsadu innych czynników. Oczekuje się zaangażowania w odniesieniu do postaw (identyfikacja z organizacją) oraz zachowań (zdolność do dodatkowych wysiłków, jeśli trzeba). Rola jakości wyraża się w przekonaniu, że jakość dóbr i usług oraz obsługi klienta zależy istotnie od jakości zarządzania ZZZL.

10.3. ZZL i SZL jako instrumenty strategii globalnej

Dominuje podejście, gdzie ZZL i SZL są rozwijane jako instrument realizacji strategii biznesowej (globalnej) przedsiębiorstwa, wyraźnie na poziomie funkcjonalnym (zob. np. A. Lipka³; A. Pocztowski⁴; T. Listwan⁵; A. Sajkiewicz; O. Lundy, A. Cowling⁶). Różnice między ZZL a SZL sprowadzają się do: 1) filozofii, na której jest oparta koncepcja SZL (M. Armstrong; D. Ulrich; A. Sajkiewicz), 2) sposobu traktowania ludzi (czynnik zasób ludzki, kapitał ludzki), 3) horyzontu okresu strategicznego (SZL to długi horyzont), 4) innego rozlokowania punktów ciężkości tożsamości (A. Sajkiewicz; D. Ulrich), 5) wyróżniania substrategii ZZL (A. Lipka). Przykładowo, dla A. Sajkiewicz głównym czynnikiem strategii kształtowania kapitału ludzkiego są kompetencje ludzi⁷. Strategia zorientowana na kapitał ludzki uwzględnia następujące trzy grupy czynników zewnętrznych i wewnętrznych (tzw. *Congruences EVR*):

- 1) czynniki otoczenia, w tym rynku pracy (E – *Environment*),
- 2) uznawane wartości i postawy (V – *Values*),
- 3) zasób wiedzy i umiejętności (R – *Resources*).

Obszary strategicznych zmian w organizacji⁸ obejmują zmienne zbliżone do modelu 7S McKinseya. Punkty ciężkości nie odpowiadają więc klasycznym polom ZZL.

D. Ulrich jest uważany za jednego z najważniejszych twórców koncepcji „partnerstwa w ZZL” (*Business Partner Model, BPM*)⁹. Eksperci ZZL przechodzą od pracy z kolegami w formule KPI (*Key Performance Indicator*). BPM wymaga zmiany roli ZZL na: 1) partnera strategicznego, 2) agenta zmiany, 3) czempiona zatrudnienia (*champion* – mistrz; orędownik), 4) eksperta administrowania. W SZL kładzie się nacisk na talenty, organizację i przywództwo oraz zmianę „optyki” spojrzenia. Zamiast logiki „strategia jest lustrem, które oświetla, na czym powinno zogniskować się AAL” („spojrzenie do wewnątrz przedsiębiorstwa”), konieczna jest logika „na ZZL powinno się patrzeć poprzez strategię na otoczenie” („spojrzenie na zewnątrz przedsiębiorstwa”).

³ A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.

⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.

⁵ *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.

⁶ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

⁷ *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 62.

⁸ Ibidem, s. 65.

⁹ D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

M. Armstrong zajmuje się SZZL od 1992 r.¹⁰, w którym ukazała się pierwsza jego publikacja na ten temat. Uważa on SZZL za: „[...] metodę podejmowania decyzji związanych z intencjami organizacji, dotyczącymi ludzi. Zajmuje się ono zależnością między ZZL a zarządzaniem strategicznym w organizacji. SZZL odnosi się do ogólnego kierunku, w którym pragnie podążać organizacja, chcąc osiągać swoje cele za pośrednictwem ludzi”¹¹. Autor ten strategię traktuje nie jako plan (1999 r.), ale jako działanie, odbywające się w ciągu: misja→analiza strategiczna (środowiska wewnętrznego, tj. mocnych i słabych stron, i środowiska zewnętrznego, tzn. możliwości i zagrożeń)→wybór strategiczny→strategia korporacyjna (tu także korporacyjne cele strategiczne, na które oddziałują aktywności)→strategie funkcjonalne (tu także cele funkcjonalne, na które oddziałują plany strategiczne)→plan strategiczny→wdrażanie→monitoring i ocena.

Według M. Armstronga, u podstaw SZZL znajdują się trzy elementy:

- 1) ocena oparta na zasobach (*the resource-based view*), w tym ludzkich;
- 2) strategiczne dopasowanie:
 - pionowe: łączenie praktyk zarządzania ZL z procesem strategicznego zarządzania organizacją,
 - poziome: koordynowanie i dostosowywanie wzajemne rozmaitych praktyk zarządzania ZL);
- 3) strategiczna elastyczność (zdolność firmy do znalezienia odpowiedzi i dostosowania się do zmian w konkurencyjnym środowisku).

M. Armstrong stale rozwija swoje poglądy: obecnie krytyczniej ocenia koncepcję SHRM, wskazuje jednak głównie na trudności integracji pionowej SHRM ze strategią organizacji¹².

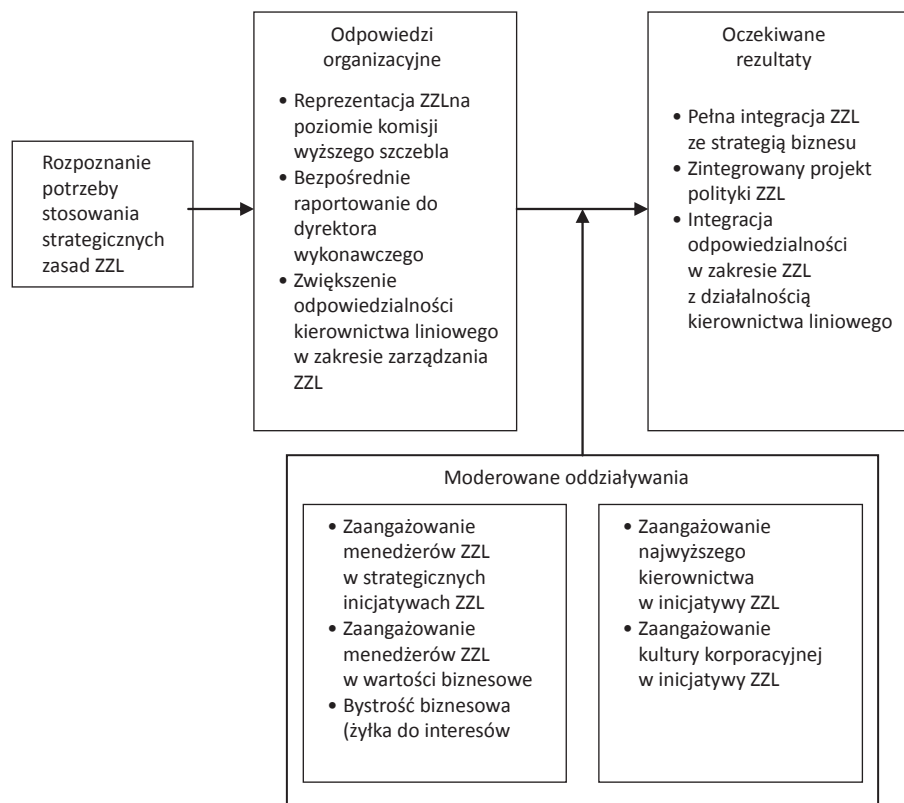
K. Sheehan¹³ uważa, że strategiczna integracja ZZL jest bardzo złożona na wszystkich poziomach organizacji, z uwzględnieniem zmiennych zaliczanych do kultury i klimatu organizacji. Operacyjnie osią integrującą jest jednak przede wszystkim układ logiczny powiązań oraz rozwiązania organizacyjne (rysunek 10.2).

¹⁰ Zob. M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 225.

¹² M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource of Management*, 12th ed., Kogan Page Limited, London 2012, s. 17–18.

¹³ C. Sheehan, *A Model of HRM Strategic Integration*, „Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 2, s. 192–209.



Rysunek 10.2. Proponowane oddziaływania na strategiczną integrację ZZL

Źródło: C. Sheehan, *A Model of HRM Strategic Integration*, „Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 2, s. 203.

Wszystkie zmienne, pobudzone przez potrzeby zastosowania strategicznego ZZL, wzajemnie na siebie oddziałują, aby ostatecznie osiągnąć oczekiwane: pełną integrację SZL ze strategiami biznesu, pełną integrację polityk ZZL oraz integrację odpowiedzialności z tytułu ZZL z działaniami kierownictwa liniowego. Zmiennymi pośredniczącymi (wyrównującymi, stabilizującymi, łagodzącymi) są: 1) zaangażowanie menedżerów ZZL w strategiczne inicjatywy dotyczące ZZL i SZL; 2) zaangażowanie menedżerów ZZL w wartości biznesowe; 3) biznesowa bystrość i przenikliwość; 4) zaangażowanie kluczowego kierownictwa w inicjatywy dotyczące ZZL; 5) zaangażowanie kultury organizacyjnej w inicjatywy dotyczące ZZL. C. Sheehan opowiada się, za H. Mintzbergiem i J.B. Quinnem, za dołożeniem starań, aby model ten odpowiadał logice strategii inkrementalnej (stopniowej), zauważając, że w istocie powinien być ciągłym „tańcem” systemu współzależnych składników.

10.4. Model D.E. Bowena i Ch. Ostroff

Specyficzny model prezentują D.E. Bowen i Ch. Ostroff¹⁴. Autorzy ci uważają, że istnieje pewne teoretyczne opóźnienie co do twierdzeń o powiązaniach pośredniczących, odpowiedzialnych za relacje między ZZL a osiągnięciami firmy. Na tym gruncie wprowadzają ideę „siły systemu ZZL” i wyjaśniają metacechy systemu ZZL, które skutkują siłą klimatu organizacyjnego, analogicznie do „siły sytuacji” W. Mischela¹⁵. W koncepcji „siły sytuacji” jednostki przyjmują powszechną interpretację oczekiwanych i nagradzanych zachowań. Siła systemu ZZL może pomóc wyjaśnić, jak istotne własności pojedynczych zatrudnionych akumulują się, aby oddziaływać na skuteczność organizacyjną. Podstawą koncepcji są psychologia kognitywna i teorie wpływu społecznego. Proponują zbiór cech, które pozwalają systemowi ZZL kreować silne sytuacje, w których jednoznaczne wiadomości o tym, jakie zachowania są właściwe, są komunikowane zatrudnionym. Te cechy opisują proces, dzięki któremu spójna wiadomość o zawartości ZZL może być wysłana do zatrudnionych.

Jeżeli system ZZL jest postrzegany jako posiadający w wysokim stopniu odrębność, konsekwencję i spójność oraz zgodność, to będzie kreował silną sytuację. Takie postrzeganie buduje dziewięć przyporządkowanych cech. Istotą odrębności sytuacji jest jej oznaczenie w otoczeniu, zogniskowanie uwagi i zainteresowanie. Odrębność ZZL rozwijają: widoczność (poziom ważności oraz obserwowalność bez trudu praktyk ZZL), zrozumiałość (brak niejednoznaczności i łatwość zrozumienia praktyk ZZL), legitymizacja władzy (branie pod uwagę poddania się oczekiwaniom osiągnięć i zachowań, generowanym przez podmioty zarządzające) oraz ważność odniesienia (czy sytuacja jest definiowana w taki sposób, że jednostki widzą ją jako ważną dla istotnego celu). Konsekwencja i spójność sytuacji, niezależnie od czasu, ludzi i kontekstu, to: narzędziowość (jednoznaczne odbieranie związków przyczynowo-skutkowych między pożądanymi zachowaniami, wynikającymi z zawartości ZZL, a powiązanymi z nimi konsekwencjami dla zatrudnionych), prawomocność (ZZL musi przynosić praktyki zapewniające równowagę między deklarowanymi i faktycznymi zachowaniami i osiągnięciami z punktu widzenia ich ważności) oraz spójność wiadomości (wzajemna przystawalność i stabilność zewnętrzna i wewnętrzna systemu ZZL w odbiorze i interpretacji relacji: wartości–cele–praktyki; ich stabilność w czasie). Zgodność to przede wszystkim porozumienie między zatrudnionymi co do związków przyczynowo-skutkowych między ZZL a osiągnięciami przedsiębiorstwa. Wyraża

¹⁴ D.E. Bowen, Ch. Ostroff, *Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the „Strength” of the HRM System*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 2, s. 203–221.

¹⁵ W. Mischel, *Toward a Cognitive Social Learning Conceptualization of Personality*, „Psychological Review” 1973, no. 80, s. 252–283 (cyt. za: D.E. Bowen, Ch. Ostroff, *Understanding...*, op.cit., s. 207).

się ona również w porozumieniu między kluczowymi podmiotami decydującymi o prowadzeniu strategii, a także w bezstronności i sprawiedliwości (*fairness*). Sprawiedliwość jest opisywana przez rozdzielczość systemu, formalną proceduralność oraz interakcyjność. Podejście to sugeruje, że „siła systemu ZZL” wspiera i rozwija wyłanianie się klimatu organizacyjnego (zbiorowa percepcja) z klimatu psychologicznego (percepcja na poziomie indywidualnym). Autorzy wskazują na niejednoznaczność zależności między czynnikami silnego/słabego systemu ZZL, samym systemem ZZL a osiągnięciami przedsiębiorstwa (organizacji) i postulują dalsze badania.

Zakończenie

Nowsze porównanie także nie przynosi istotnych zmian (tabela 10.3) w badanych relacjach.

Tabela 10.3. Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Wyszczególnienie	Tradycyjne ZZL	Strategiczne ZZL (SZZL)
Odpowiedzialność	zespół specjalistów	kierownik liniowy
Zogniskowanie	relacje pracownicze	partnerstwo z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami
Rola HR	transakcyjna, postępujący za zmianami i odpowiadający na zmiany	transformacyjna, inicjator i lider zmian
Inicjatywy	ujawniane, reaktywne, fragmentaryczne	szybkie, proaktywne, zintegrowane
Horyzont czasu	krótki okres	krótki, średni i długi okres
Kontrola (panowanie nad sytuacją)	biurokratyczna rola, polityki, procedury	organicznie giętka, wszystko co jest niezbędne dla sukcesu
Projektowanie pracy	dokładnie określone jednostki (oddziały) pracy, niezależność, specjalizacja	rozległe pole pracy, giętkie, zespoły wytrenowane krzyżowo
Kluczowe instrumenty	kapitał, produkty	ludzie, wiedza
Ośrodki odpowiedzialności	centra kosztów (ZZL jako koszt)	centra inwestycji (postrzeganie ZZL jako zasobu)

Źródło: K. John, *Strategic HR Management: The Past, The Present, and The Future Faces*, „Abhinav Journal of Research in Commerce and Management” 2013, vol. 2, issue 2/February, s. 19, http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Feb13/2.pdf, 12.10.2013.

SZZL pozycjonuje się w roli strategii narzędziowej w stosunku do strategii globalnych. Brak jest kanonu kryteriów rozróżnienia między ZZL (HRM) a SZZL (SHRM). Wyraźniejsza jest zmiana interpretacji treści terminu „ludzie w pracy”: od „czynnika ludzkiego”, przez „personel”, „zasoby ludzkie” do „kapitału ludzkiego” (zasób strategiczny). Zakresowo pola badań i aktywności menedżerskiej ZZL i SZZL mogą się różnić, zachodzić na siebie lub wynikać/zawierać się. Relacja pól zakresu nie rysuje

się jako dobrze określona. Wyłania się następujący obraz: ZZL jest nazwą własną pola badawczego (aktywności menedżerskiej), natomiast SZZL jest oznaczeniem specyfiki i odrębności działań tego pola (na tym polu). SZZL przypisuje się zapożyczone cechy właściwe „strategicznosci” w ogóle, np. systemowość, długi horyzont, stosowanie specyficznego podejścia i metodologii „strategicznej” czy odmiennosc punktów ciężkości uwagi, ale nie różnicuje się, przykładowo, ZZL „operacyjnego” od SZZL.

Konkluzja i rekomendacja: rozróżnienie (tożsamość) ZZL i SZZL nie jest wystarczająco precyzyjne, co stanowi wskazanie do dalszych przedmiotowych badań.

Bibliografia

- Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Human Resource of Management*, 12th ed., Kogan Page Limited, London 2012.
- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Bowen D.E., Ostroff Ch., *Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the „Strength” of the HRM System*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 2.
- Guest D., *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*, „The International Journal of Human Resource Management” 1997, no. 8, June.
- John K., *Strategic HR Management: The Past, the Present, and the Future Faces*, „Abhinav Journal of Research in Commerce and Management” 2013, vol. 2, issue 2/February 2013, http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Feb13/2.pdf, 12.10.2013.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Mello J.A., *Strategic Human Resource Management*, Thomson/South-Western, Mason, Ohio 2011.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sheehan C., *A Model of HRM Strategic Integration*, „Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 2.
- Storey J., *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, London 1992.
- Ulrich D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 62.