

Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi



Redaktor naukowy
Józef Puchalski



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**ZMIANY W ZARZĄDZANIU
ZASOBAMI LUDZKIMI**

**ZMIANY W ZARZĄDZANIU
ZASOBAMI LUDZKIMI**

Redaktor naukowy
Józef Puchalski

Wrocław 2010



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA!

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego oraz krajowego wkładu publicznego w ramach, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 na potrzeby realizacji projektu „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku” (nr umowy UDA-POKL.08.01.02-02-065/08-00).

Publikacja bezpłatna.

Wersja elektroniczna publikacji do pobrania na www.projekt.handlowa.eu

Recenzenci

prof. dr hab. Małgorzata Gableta

prof. dr hab. inż. Marian Hopej

Korekta i dtp

Zuzanna Helis (Helis House. Wydawnictwo)

Projekt okładki

Filip Ostrowski (Adekwatna)

ISBN 978-83-929382-1-7

© Copyright by Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010

Wydawca:

Wyższa Szkoła Handlowa

ul. Fabryczna 14

53-609 Wrocław

www.handlowa.eu

Druk i oprawa:

I-BiS Usługi Komputerowe. Wydawnictwo

A.P.Bierońscy, s.c.

53-505 Wrocław, ul. Lelewela 4

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie.....7

KIERUNKI ZMIAN W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

**Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian
w sferze personalnej przedsiębiorstw (Anna Cierniak-Emerych).....11**

**Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym
jako podstawa do zmian w przedsiębiorstwie (Marzena Heliak).....33**

Strategia przedsiębiorstwa jako czynnik kulturotwórczy (Robert Kamiński).....49

**Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kierunku
zarządzania różnorodnością (Joanna Kubicka).....59**

ZMIANY W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W PRAKTYCE

**Umiejętności zarządzania talentami jako kluczowe czynniki sukcesu
w gospodarce opartej na wiedzy - wyniki badań własnych (Teresa Kupczyk).....83**

**Skuteczność i przewidywalność w zarządzaniu zmianą
zachowań członków organizacji. Analiza przypadku (Józef Puchalski).....103**

**Przesłanki i kierunki zmian w sferze personalnej
organizacji gospodarczych (Maria Tomys).....119**

Literatura.....143

Opis projektu „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku”150

WPROWADZENIE

W okresie dwóch ostatnich dziesięcioleci pojawiły się w Polsce liczne publikacje podejmujące problematykę zmian organizacyjnych. Opisywane zmiany najczęściej odnoszone są do sytuacji ekonomicznej organizacji, zarządzania czy też rynku pracy. Są one podejmowane w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej. Trudno jest jednak mówić o jakimkolwiek sukcesie w działalności organizacyjnej, jeśli zmian tych nie rozpatruje się w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako podstawowe źródło sukcesów organizacji. Zasoby ludzkie są bowiem najcenniejszym kapitałem każdej organizacji i prawidłowe zarządzanie nimi może być źródłem jej rynkowego sukcesu porażki. W literaturze przedmiotu formułowane są także pożądane kierunki zmian zarządzania zasobami ludzkimi, które dają szansę na osiągnięcie tego sukcesu. Ten wzrost znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi docenia coraz więcej organizacji niezależnie od formy własności i ich wielkości.

Nie oznacza to jednak, że stosunkowo łatwo jest o prace, które podejmują problematykę zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a w tym nurcie mieści się niniejsze opracowanie. Prezentowane opracowanie dotyczy zmian najważniejszego z zasobów każdej organizacji, zasobów ludzkich. Podstawą rozważań i wyprowadzonych wniosków jest założenie, że zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi są naturalną konsekwencją rozwoju organizacji działających w warunkach lawinowo rosnącej niepewności

Większość zawartych w opracowaniu artykułów, w większym lub mniejszym stopniu odnosi się do tego założenia. Zostały one zamieszczone w dwu odrębnych częściach.

W pierwszej zaprezentowano artykuły oparte na badaniach literaturowych. Omówiono znaczenie partycypacji pracowniczej dla zmian w sferze personalnej (Anna Cierniak-Emerych), strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym organizacji (Marzena Heliak), jak również podkreślono rolę strategii jako czynnika kulturotwórczego (Robert Kamiński). Wskazano także, że zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi „popychają” współczesne organizacje w kierunku zarządzania różnorodnością (Joanna Kubicka).

W części drugiej o charakterze bardziej praktycznym zamieszczono artykuły powstałe jako efekt badań empirycznych i analizy studium przypadku. Wykazano między innymi, że umiejętność zarządzania talentami ludzkimi może być kluczowym czynnikiem sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy (Teresa Kupczyk) oraz jak trudno jest mówić o skuteczności i przewidywalności w zarządzaniu zmianą w organizacji, gdy podstawą procesu wnioskowania jest konkretne studium przypadku (Józef Puchalski). Tak może być również odbierany artykuł przedstawiający przesłanki i kierunki zmian w sferze personalnej organizacji gospodarczych (Maria Tomys).

Oddawane do rąk Czytelników opracowanie nie jest jednak wszechstronnym ujęciem problematyki. Zawarte w nim artykuły wychodzą jednak naprzeciw oczekiwaniom praktyki zarządzania i wzbogacają naszą wiedzę na temat zmian zachodzących w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jeśli opracowanie skłoni Czytelnika, czy wręcz zachęci do chwili refleksji nad tymi zmianami, to cel autorów zostanie osiągnięty.

Józef Puchalski

KIERUNKI ZMIAN W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

1

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA WYZNACZNIKIEM ZMIAN W SFERZE PERSONALNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Anna Cierniak-Emerych

Wprowadzenie

Niestabilność oraz towarzysząca jej nieprzewidywalność warunków otoczenia, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, powodują, iż charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki są zmiany. Chodzi tutaj m.in. o zmieniające się potrzeby rynku i rynku pracy, uwarunkowania społeczno-kulturowe, ale także przeobrażenia w zakresie stosowanej techniki, technologii czy też wzrost znaczenia wiedzy jako siły napędowej gospodarki poszczególnych krajów. Mają one bezpośredni wpływ na działania, a szerzej przeobrażenia, dokonywane w różnych sferach przedsiębiorstwa, w tym i w sferze personalnej. Wzrastająca zmienność rzeczywistości gospodarczej staje się ważną przesłanką weryfikowania zakresu oraz rodzaju działań podejmowanych w tej sferze.

Sfera personalna dotyczy ludzi i pracy, którą wykonują na rzecz przedsiębiorstwa. Stąd też coraz częściej podkreśla się, iż podejmowanie decyzji, a w konsekwencji dokonywanie zmian, w obrębie tej sfery, nie powinno odbywać się z dala od tych, których skutki tych decyzji dotyczą bezpośrednio. Traktując pracowników jako szczególną grupę klientów wewnętrznych przedsiębiorstwa, zasadnym jest uwzględnianie w procesie zmian potrzeb i oczekiwań zatrudnionych, względem pracy oraz warunków jej wykonywania.

Do takiego spojrzenia nie w pełni przystaje model relacji pracodawca-pracownik oparty na zasadzie przedmiotowo-instrumentalnego postrzegania pracowników, charakterystycznego dla tradycyjnej koncepcji zarządzania ludźmi, tj. koncepcji *Personal Management*. W koncepcji tej osoby wykonujące pracę traktuje się jako jedno z wielu „narzędzi” w rękach kadry zarządzającej.

Rozważania na temat człowieka i jego pracy na przestrzeni lat przeszły jednak szereg przeobrażeń, co skutkowało określonymi zmianami również w obrębie koncepcji zarządzania ludźmi. I tak w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi – zsl (*Human Resources Management* – HRM), uznawanej za nowoczesną ujawnia się podmiotowa orientacja na pracownika, związana m.in. z przypisywaniem mu pierwszoplanowej roli w przedsiębiorstwie przy jednoczesnym akcentowaniu potrzeby budowania zaangażowania zatrudnionych, w tym i ich uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Owo uczestnictwo, będące wyrazem idei partycypacji pracowniczej, jeszcze wyraźniej znajduje swój wyraz w popularyzowanych coraz częściej na świecie, a także w Polsce tzw. wysoko efektywnych systemach pracy (*High Performance Work System* – HPWS), a w szczególności – zaznaczającym się w obrębie tych ostatnich – nurcie *High Involvement Work Practices* (HIWP), preferującym zaangażowanie pracowników, rozumiane właśnie jako współuczestnictwo (partycypację) w procesach decyzyjnych¹.

Partycypacja pracownicza to w istocie zestaw środków (odmian i form działania), którymi dysponują pracownicy w celu wpływania na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie i/lub możliwość korzystania z wypracowanych nadwyżek finansowych (partycypacja finansowa bądź własnościowo-finansowa)².

Odnosząc się do zagadnienia partycypacji pracowniczej, należy również podkreślić, iż ostatnie lata przyniosły znaczny wzrost aktywności krajów zachodnich – a przede wszystkim państw Unii Europejskiej – w obszarze propagowania rozwiązań partycypacyjnych. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej obliguje przedsiębiorstwa funkcjonujące w naszym kraju – m.in. przez obowiązujące regulacje prawne, jak i przyjęte w przedsiębiorstwach działających w krajach zachodnich standardy – do włączania pracowników w procesy decyzyjne, również te dotyczące kształtowania, interesującej nas tutaj, sfery personalnej.

1 S. Borkowska (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*. IPiSS, Warszawa 2007, s. 15–18.

2 D. Weiss, *La democratie industrielle: cogestion ou controle ouvrier?* Editions d'Organisation, Paris 1978, s. 12.

Na tym tle, w rozdziale rozpatrzono zagadnienie urealniania idei partycypacji pracowniczej w obrębie sfery personalnej, a w szczególności takich jej składowych, jak realizacja klasycznie rozumianej funkcji personalnej oraz kształtowanie warunków pracy. Tak ujęte rozważania poprzedzono prezentacją istoty, przejawów oraz uwarunkowań wzrostu znaczenia partycypacji we współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstwach. Wśród tych uwarunkowań za jedno z najważniejszych uznano zmiany w koncepcjach zarządzania ludźmi oraz oddziaływanie ustawodawstwa wspólnotowego.

Określone spostrzeżenia poczyniono w oparciu o studia literatury przedmiotu, przywiązując dużą uwagę do prezentowanych w niej wyników badań empirycznych. Odniesiono się również do badań własnych poczynionych w realiach gospodarczych przedsiębiorstw działających na terenie Dolnego Śląska oraz województw ościennych³.

Partycypacja pracownicza – istota oraz okoliczności sprzyjające jej rozwojowi

Rozważania na temat partycypacji pracowniczej, prowadzone w literaturze przedmiotu, już od wielu lat charakteryzuje różnorodność sposobów definiowania interesującej nas partycypacji, jak i szeroki wachlarz kryteriów stanowiących podstawę wyodrębniania jej przejawów. Różne definicje i interpretacje partycypacji łączy jednak przede wszystkim to, iż dotyczy ona więcej niż jednego zbioru interesów oraz jest związana z procesem podejmowania decyzji⁴. Chodzi tutaj o interesy podstawowych grup interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa, tj. właścicieli i kadry zarządzającej oraz pracowników. Ściślej, partycypacja dotyczy osiągania kompromisu w zakresie ustalania oraz realizacji wspólnych celów przez wskazane grupy interesariuszy wewnętrznych. Należy przy tym pamiętać o naturalnej sprzeczności w obrębie tych interesów, prowadzących nawet do sytuacji konfliktu pomiędzy przedstawicielami kadry zarządzającej a pracownikami.

Partycypacja pracownicza nie jest zjawiskiem nowym. Już w latach 20. minionego stulecia wskazywano, iż osoby pełniące funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach powinny dążyć do tego, aby pracownicy odznaczali się nie tylko pracowitością, oddaniem na rzecz realizacji celów

3 Bardziej szczegółowo przedsiębiorstwa objęte badaniami opisano w punkcie 2 i 3 niniejszego opracowania.

4 B. Kożuszniak, *Kierowanie zespołem pracowniczym*. PWE, Warszawa 2005, s. 136–137.

przedsiębiorstwa, ale również inicjatywą czy kreatywnością. Zwłaszcza tym ostatnim cechom, jak podkreślano, powinno sprzyjać wyposażanie zatrudnionych w możliwie najszersze uprawnienia do pozyskiwania informacji, konsultacji czy współdecydowania w określonych sprawach dotyczących przedsiębiorstwa⁵. Na przestrzeni minionego wieku partycypacja „przeżywała” chwile zintensyfikowanego zainteresowania jej rolą w usprawnianiu zarządzania przedsiębiorstwem, ale i negowania tej roli. Chodzi tutaj przede wszystkim o głosy sceptyków wskazujące, iż⁶:

- angażowanie pracowników w decyzje jest czasochłonne, co staje się szczególnie ważne w przypadku konieczności podejmowania decyzji w trybie pilnym,
- znaczna część pracowników nie dysponuje wiedzą adekwatną do zagadnień w obszarach, w których te decyzje są podejmowane,
- część pracowników wyraża chęć uczestnictwa w procesach decyzyjnych tylko w sytuacji uzyskania dodatkowego wynagrodzenia za to uczestnictwo. Może to prowadzić do sytuacji „wymuszania” tego rodzaju wynagrodzenia lub braku podejmowania inicjatywy włączania się w procesy decyzyjne, gdy profity takie nie będą przyznawane.

Zainteresowanie partycypacją pracowniczą w naszym kraju – zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym – zmieniało się i zmienia w dalszym ciągu, w nawiązaniu do przeobrażeń społeczno-gospodarczych i politycznych⁷. Poszukując na tym tle okoliczności sprzyjających aktualnie rozwojowi partycypacji, warto zaliczyć do nich przede wszystkim:

- przeobrażenia w preferowanym podejściu do roli i rangi człowieka-pracownika w przedsiębiorstwie, znajdujące odzwierciedlenie w koncepcjach zarządzania ludźmi,
- przenikanie określonych idei zarządzania przedsiębiorstwem – sprzyjających demokratyzacji procesu świadczenia pracy – z przedsiębiorstw zachodnich do polskiej praktyki gospodarczej,
- politykę społeczną Unii Europejskiej, preferującą podmiotowość pracowników.

Działania związane z funkcjonowaniem pracowników w jednostkach gospodarczych są w istocie zdeterminowane koncepcją zarządzania ludźmi, odzwierciedloną w podejściu do realizacji funkcji personalnej.

5 Por. np. J. Maczyński, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*. Wydaw. IFiS PAN, Warszawa 1996, s. 7 i nast.

6 Por. H. T. Graham, R. Bennett, *Human Resources Management*. Pitman Publishing, London 1998, s. 41–42.

7 S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 8.

Koncepcje tego zarządzania prezentowane w literaturze przedmiotu podlegają, jak wiadomo, zmianom. Przejawia się to głównie w formułowaniu kolejnych ich ujęć, stanowiących zazwyczaj pewną modyfikację już istniejących. Biorąc pod uwagę kolejność ich pojawiania się w literaturze przedmiotu (począwszy od pierwszej połowy XX w.), za wiodące można uznać:

- koncepcję zarządzania personelem – *Personel Management* (PM), określaną, jako tradycyjną, nawiązującą do przedmiotowo-instrumentalnego traktowania pracowników,
- koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi – *Human Resources Management* (HRM), przypisującą w organizacjach priorytetowe znaczenie ludziom i ich pracy.

W ostatnich latach, z uwagi na walory związane ze sprzyjaniem wzrostowi efektywności działania pracowników na rzecz osiągnięcia szeroko rozumianego sukcesu przez przedsiębiorstwo, preferuje się tzw. wysoko efektywne systemy pracy – *High Performance Work Systems* (HPWS).

W koncepcji zarządzania personelem akcentuje się potrzebę ukierunkowania działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, na realizację przyjętych procedur oraz dostosowanie ich do obowiązujących przepisów prawa. Podkreśla się zasadność przydziału zatrudnionym konkretnych zadań, preferując indywidualną organizację pracy. Niewielkie znaczenie przypisuje się zagadnieniu komunikacji „góra-dół”, jak i interesującemu nas tutaj wyposażaniu pracowników w prawo do partycypacji. Swoistym nawiązaniem do partycypacji pracowniczej jest założenie konkurowania związków zawodowych (stanowiących wyraz przedstawicielskiej formy udziału pracowników w procesach decyzyjnych) w walce z pracodawcą o respektowanie przywilejów pracowniczych.

Odmienne postrzeganie roli i znaczenia partycypacji pracowników ujawnia się w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, uznawanej powszechnie za nośnik nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie. Podkreślając istotne znaczenie zaangażowania pracowników w koncepcji HRM, akcentuje się potrzebę ich udziału w procesie decyzyjnym poprzez stosowanie odpowiednich odmian oraz form partycypacji pracowniczej⁸. Ma to służyć przede wszystkim wzmacnianiu lojalności i przywiązania zatrudnionych do przedsiębiorstwa⁹. W związku z tym, w szczególności promuje się bezpośrednią

8 Szerzej przejawy partycypacji, w tym jej odmiany i formy na temat odmian oraz form partycypacji zob. punkt 2 niniejszego opracowania.

9 M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Wydaw. AE, Wrocław 2006, s. 26–29.

odmianę realizacji uprawnień partycypacyjnych. Jednocześnie nie kwestionuje się roli form pośredniej odmiany udziału pracowników w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Znajduje to wyraz przede wszystkim – podobnie jak w koncepcji PM – w akcentowaniu działalności związków zawodowych, reprezentujących interesy pracownicze¹⁰.

W różnych ujęciach koncepcji HRM, prezentowanych w literaturze przedmiotu, nacisk autorów na stosowanie partycypacji pracowniczej jest zróżnicowany. Chodzi tu przede wszystkim o dwa podstawowe modele tej koncepcji, tj. model Michigan oraz harwardzki¹¹. Zwłaszcza w tym ostatnim modelu partycypacja wymieniana jest jako ważna składowa, obok zagadnień takich jak ruchliwość pracownicza, systemy wynagradzania i systemy pracy. Z kolei w modelu Michigan partycypacja nie jest bezpośrednio akcentowana.

W przypadkach promowania idei partycypacji pracowniczej w koncepcjach zarządzania ludźmi na szczególną uwagę zasługuje, preferowane w ostatnich latach, postrzeganie koncepcji zarządzania ludźmi łączącej w sobie podejście kontekstualne, konfiguracyjne i najlepszych praktyk, określanej mianem *wysoko efektywnych systemów pracy* (HPWS). W ramach tych systemów dużą rangę nadaje się w szczególności tzw. systemom pracy opartej na wysokim zaangażowaniu poprzez współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu – *High Involvement Work Practices* (HIWP).

Jak stwierdza St. Borkowska¹², w warstwie praktycznej HIWP nawiązuje się do doświadczeń różnych krajów w zakresie dążenia do ustalania konsensusu w konkretyzowaniu i respektowaniu interesów pracowników, a także pracodawcy przy zwiększaniu autonomii oraz odpowiedzialności pracowników na różnych szczeblach organizacyjnych. W HIWP zakłada się przy tym, iż włączanie (*involvement*) pracowników w procesy decyzyjne realizowane w przedsiębiorstwie ma zasadnicze znaczenie dla zwiększania efektywności pracy¹³. Warunkiem skutecznej realizacji prawa do partycypacji jest zapewnienie przy tym rzetelnej

10 E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydaw. Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 229 i nast.

11 Szerzej na temat modeli koncepcji ZZL zob. np. A. Szałkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Wydaw. AE, Kraków 2000.

12 S. Borkowska, *Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie*, [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. Wydaw. AE, Wrocław 2009, s. 17–35.

13 A. Woźniakowski, *Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój*, [w:] *Systemy wysokoefektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007, s. 23–24.

informacji i komunikacji, które powinny umożliwić pracownikom rozumienie biznesu, sprzyjające podejmowaniu owocnych decyzji¹⁴.

Zmianom w obrębie filozofii myślenia na temat człowieka i jego pracy, znajdującym wyraz w przytoczonych tu koncepcjach zarządzania ludźmi, towarzyszy – przybierające wciąż na znaczeniu – przekonanie, iż pracodawcy powinni w swoich działaniach respektować interesy pracowników, wzmacniając ich zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa. Znajduje to wyraz także w koncepcjach oraz ideach zarządzania odnoszących się do innych niż sfera personalna obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw. Dla przykładu, poszukiwanie sposobów na usatysfakcjonowanie klientów, które uznaje się za jedno z podstawowych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami, wymaga również eliminacji lub przynajmniej zmniejszenia strat i marnotrawstwa w ramach systemu produkcyjnego, za które „odbiorca nie chce płacić”. Wśród możliwych przedsięwzięć popularność zyskują te, które łączą się z koncepcją *lean management* (*production*). Koncepcja ta preferuje m.in. decentralizację odpowiedzialności i kompetencji w nawiązaniu do decentralizacji systemu informacji oraz samokontroli. Tworzone są małe, elastyczne jednostki organizacyjne oparte na strukturach zespołowych. W ten sposób zwiększa się dostęp do informacji, a ich gromadzenie w odpowiedniej postaci następuje tam, gdzie mogą być pomocne w doskonaleniu procesu pracy. Warto w tym miejscu wskazać, iż stosowanie zasad koncepcji *lean* obserwuje się coraz częściej w przedsiębiorstwach funkcjonujących w naszym kraju. W wielu przypadkach są to podmioty, w których strukturze kapitału ujawnia się większościowy lub 100% udział kapitału zagranicznego, w tym najczęściej japoński, koreański, ale również francuski czy też amerykański¹⁵. Chodzi tutaj zatem o wskazane wyżej przenikanie określonych idei i/lub koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem – sprzyjających demokratyzacji procesu świadczenia pracy – z przedsiębiorstw zachodnich do polskiej praktyki gospodarczej.

W tym miejscu zasadne wydaje się odniesienie do rozwiązań, mających swoje źródło w idei *kaizen*, określanych jako tzw. systemy sugestii¹⁶. Stosowanie tych systemów wymaga przede wszystkim informowania

14 S. Borkowska, HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*. Wydaw. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008, s. 426–442.

15 Szerzej na ten temat zob. np. A. Cierniak-Emerych, M. Gableta, *The Share of Production Workers Involved In Decision Making. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2007, nr 6, s. 65–71.

16 Tamże.

zatrudnionych o zasadności i potrzebie zgłaszania propozycji zmian – nieważne jak drobnych – dotyczących sposobów realizacji zadań na stanowiskach pracy. Również tego typu rozwiązania można uznać za swoiste zaadaptowanie rozwiązań zachodnich do warunków polskich.

Rozpowszechnianiu, a zarazem nadawaniu wysokiej rangi, partycypacji pracowniczej sprzyjają ponadto działania podejmowane w związku z realizacją polityki społecznej Unii Europejskiej. Zwiększanie zdolności pracowników do twórczych inicjatyw poprzez przyznanie im prawa do informacji i konsultacji znajduje wyraz w odpowiednich standardach obowiązujących jednostki organizacyjne działające na jednolitym europejskim rynku. W ten sposób następuje bezpośrednio wskazanie na rangę, jaką w ustawodawstwie wspólnotowym nadaje się partycypacji pracowniczej. Dokonując przeglądu dyrektyw unijnych, można stwierdzić, iż owa ranga nadawana jest w sposób formalny, tj. poprzez opracowanie adekwatnych zapisów w tych dyrektywach, ale i w innych dokumentach wspólnotowych, a także poprzez inicjatywy realizowane na poziomie poszczególnych krajów członkowskich UE, a zwłaszcza działających w nich przedsiębiorstw.

Odnosząc się do ustawodawstwa wspólnotowego, należy odnotować, iż w owym ustawodawstwie nawiązuje się przede wszystkim do partycypacji pracowniczej, postrzeganej przez pryzmat uczestnictwa przedstawicieli pracowników w procesach decyzyjnych realizowanych w przedsiębiorstwie. Znajduje to wyraz m.in. w¹⁷:

- dyrektywie ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (2002/14/WE),
- dyrektywie o Europejskich Radach Zakładowych (94/45/WE), zmienionej dyrektywą 97/74/WE,
- dyrektywie uzupełniającej statut spółki europejskiej o kwestie wpływu pracowników na jej funkcjonowanie (2001/86/WE).

Warto tutaj zwrócić uwagę głównie na dyrektywę pierwszą. Jej szczególny charakter łączy się z faktem, iż zgodnie z ujętymi w niej zapisami we wszystkich przedsiębiorstwach, w tym także non profit, zatrudniających co najmniej 20 lub 50 pracowników (w zależności od kryteriów krajowych), należy pracownikom zapewnić prawo do informacji i/lub konsultacji w sprawach dotyczących działalności oraz sytuacji ekono-

¹⁷ Szerzej na temat treści wskazanych dyrektyw zob. np.: L. Mitrus, *Wpływ regulacji wspólnotowych na polskie prawo pracy*. Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006.

micznej przedsiębiorstwa, ale także w zakresie problematyki zatrudnienia oraz organizacji pracy, łącznie ze zmianami w tym obszarze.

Omawiana dyrektywa przybiera na znaczeniu, gdyż jest pierwszym instrumentem prawa wspólnotowego w sprawie partycypacji o charakterze generalnym, który nie odnosi się do wielonarodowych organizacji gospodarczych, ale wyznacza standardy krajowe¹⁸. Stąd też również polski ustawodawca został zobligowany do sfinalizowania krajowych podstaw prawnych w tym zakresie. Znalazło to swój wyraz w Ustawie z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz. U. Nr 79, poz. 550 z dnia 10 maja 2006 r.).

Do regulacji unijnych mających istotne znaczenie dla kształtowania partycypacji w krajach UE należy ponadto zaliczyć dyrektywę uzupełniającą status spółki europejskiej (2001/86/WE), regulującą uprawnienia partycypacyjne w tego rodzaju spółkach. W tym przypadku uprawnienia partycypacyjne pracowników wykraczają poza ramy informowania oraz konsultowania i sięgają poziomu współdecydowania. Oznacza to możliwość oddziaływania na sprawy spółki poprzez organ reprezentujący pracowników lub ich przedstawicieli, którym nadano prawo wybierania lub wyznaczania części członków organu nadzorczego lub administracyjnego spółki, jak i prawo rekomendacji¹⁹.

Zagadnienie partycypacji pracowniczej znalazło wyraz również w innych dyrektywach wspólnotowych. Dla przykładu, w dyrektywie 89/391/WE, dotyczącej bezpieczeństwa i higieny pracy przewiduje się m.in. prawo do uzyskania informacji o zagrożeniach występujących w środowisku pracy, a także o działaniach ochronnych podejmowanych w celu likwidacji tych zagrożeń. Pracownikom i ich przedstawicielom przysługuje ponadto prawo do współuczestniczenia w rozwiązywaniu problemów dotyczących tworzenia warunków sprzyjających bezpieczeństwu i zdrowiu w miejscu pracy.

Odnosząc się do zagadnienia kształtowania warunków zatrudnienia, a szerzej sfery personalnej przedsiębiorstw, nie sposób tutaj pominąć także dyrektywy 91/533/EWG w sprawie obowiązku pracodawcy dotyczącego informowania pracowników o warunkach stosowanych do umowy o pracę. W dyrektywie tej wskazuje się m.in. na konieczność poczynienia jednoznacznych ustaleń pomiędzy pracodawcą a pracownikiem,

18 Por. J. Wrątny, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*. Wydaw. IPiSS, Warszawa 2002, s. 54–55.

19 R. Markowska-Wolter, *Zaangażowanie pracowników w spółce europejskiej. Praca i zabezpieczenie społeczne* 2005, nr 7, s. 14 i nast.

dotyczących wyspecyfikowania stron umowy i miejsca wykonywania pracy, czasu pracy, wymiaru urlopu, składowych wynagrodzenia itd.

Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, można w istocie stwierdzić, iż partycypacja pracownicza z jednej strony znajduje swój wyraz w preferowanych współcześnie koncepcjach zarządzania, w tym zarządzania ludźmi. Z drugiej strony, stanowi w UE usankcjonowany prawnie standard, zarówno dla ponadnarodowych organizacji gospodarczych, jak i przedsiębiorstw o zasięgu ograniczonym do jednego kraju członkowskiego. Jednak aby omawiana tu partycypacja znalazła należyte odzwierciedlenie w praktyce gospodarczej, konieczne jest posiadanie umiejętności rozpoznania oraz wykorzystywania przez wewnętrznych interesariuszy, szerokiej palety „narzędzi – przejawów” partycypacji, adekwatnie do okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Za równie istotne, a nawet pierwotne, należy tutaj uznać posiadanie przez tych interesariuszy przekonania, iż partycypację należy rozpatrywać w kategoriach czynnika determinującego trwałość sukcesu przedsiębiorstwa.

Odmiany, formy oraz przedmiot partycypacji pracowniczej

Partycypację pracowniczą należy rozpatrywać z uwzględnieniem jej odmian (pośrednia, bezpośrednia, własnościowo-finansowa), jak i form (informowanie, konsultowanie, współdecydowanie, uprawnomocnienie). Formy partycypacji odzwierciedlają poziom (stopień) udziału pracowników w rozwiązywaniu problemów ujawniających się w przedsiębiorstwie.

Partycypacja pośrednia, będąca wyrazem udziału pracowników w procesach zarządczych za pośrednictwem ich przedstawicieli, przejawia się m.in. w funkcjonowaniu takich gremiów przedstawicielstwa pracowniczego, jak związki zawodowe, rady nadzorcze, ale także rady pracowników.

W naszym kraju, jak dowodzi obserwacja praktyki gospodarczej oraz wyniki badań prezentowane w literaturze przedmiotu²⁰, można odnotować dość liczne przykłady krytycznego nastawienia zarówno pracodawców, jak i pracowników do działań podejmowanych przez wskazane reprezentacje pracownicze. Powoduje to, że, w przeciwieństwie do krajów zachodnich, nie obserwuje się w polskich realiach klimatu sprzyjającego rozwojowi tej odmiany udziału pracowników w gospodarowaniu.

²⁰ Na temat związków zawodowych zob. np. M. Gładoch *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*. Wydaw. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s.191–199.

Staje się to szczególnie widoczne, jeśli zwrócimy uwagę np. na zagadnienie tworzenia rad pracowników. Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji z 7 kwietnia 2006 r. (Dz. U. nr 79, poz. 550 z 10 maja 2006 r.) wzbudziła szereg kontrowersji zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i pracowników wykonawczych przedsiębiorstw działających w naszym kraju. Chodzi tutaj o przyjęte w pierwotnej wersji ustawy oraz założenia dotyczące sposobu powoływania i funkcjonowania organu przedstawicielstwa pracowniczego w postaci wskazanych wyżej rad pracowników.

Uwidocznili się to w szczególności w trakcie prowadzonych badań empirycznych dotyczących interesów pracowniczych²¹. Wyniki tych badań dowodzą, iż dla pracowników najmniej ważne jest obecnie tworzenie rad pracowników (71,9% wskazań) oraz funkcjonowanie związków zawodowych (68,3% wskazań). Warto podkreślić, że wyniki te są generalnie zbieżne ze wskazaniami kierowników, którzy kwestie tworzenia związków zawodowych oraz rad pracowników uznali także za najmniej ważne z punktu widzenia realizacji ich interesów (odpowiednio 69,6% wskazań na związki zawodowe oraz 45% wskazań na rady pracowników).

Niekorzystne dla „niezwiązkowionych” grup pracowników, a jednocześnie uznane przez Trybunał Konstytucyjny za bezzasadne, zapisy ustawy, o której mowa, nadające priorytetową rolę przedstawicielom związków zawodowych w kwestii tworzenia oraz funkcjonowania rad pracowników, zostały już znowelizowane. Jednak za równie istotną barierę wdrażania zapisów omawianej dyrektywy można uznać ujawnione w praktyce sceptyczne nastawienia zwłaszcza kadry zarządzającej, a w niektórych przedsiębiorstwach również samych pracowników do funkcjonowania w przedsiębiorstwach wskazanego rodzaju przedstawicielstwa pracowników, a szerzej i partycypacji pośredniej.

Przedstawicielski charakter pośredniej odmiany partycypacji, niejako ze swojej natury, nie w pełni służy możliwości wywierania pozytywnego wpływu na wzrost zaangażowania pojedynczych pracowników w realizację zadań przedsiębiorstwa. W tych okolicznościach na znacze-

21 Badania prowadzone w ramach projektu badawczego MNiSW nr N N115 134434. Autor niniejszego opracowania jest członkiem zespołu badawczego realizującego ten projekt. Badaniami przeprowadzonymi w latach 2009–2010 objęto 238 przedsiębiorstw. Jedną skierowano do kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania. Druga wersja obejmowała pracowników administracji i pracowników wykonawczych, zatrudnionych w sferze produkcji bądź usług. Łącznie badaniami objęto 479 respondentów, w tym 166 kierowników wszystkich szczebli zarządzania (35%) i 313 pozostałych zatrudnionych, zwanych tutaj pracownikami (65%).

niu przybiera partycypacja bezpośrednia, rozumiana jako bezpośredni udział pracowników w procesie przygotowywania oraz podejmowania decyzji²². W istocie jej stosowanie sprawia, że pracownik-wykonawca poddany odgórnie ustalonym rygorom, przeobraża się w podmiot współuczestniczący w funkcjonowaniu różnych sfer przedsiębiorstwa, w tym i sfery bezpośrednio go dotyczącej, czyli sfery personalnej²³.

Ta odmiana partycypacji może przejawiać się w sposób zróżnicowany. Warto tutaj wskazać m.in. na metodę zebrań (obrad). Obrady to powtarzająca się co pewien czas technika zarządzania zespołem pracowniczym. Częstotliwość, zakres problemowy obrad może przybierać różny charakter. Należy jednak mieć na uwadze, iż efektywność pracy obradujących zależy w dużej mierze od składu członków, ich doświadczenia, wiedzy oraz chęci do dzielenia się nią. Wśród różnych rodzajów obrad (zebrań) wymienia się, oprócz tradycyjnych, systematycznie odbywane spotkania załogi, także tzw. zebrania specjalne, często związane z koniecznością rozwiązania jakiegoś konkretnego problemu. Charakterystyczne dla nich jest m.in. wykorzystywanie w trakcie ich przebiegu metod twórczego rozwiązywania problemów, jak burza mózgów, a ponadto np. takich technik, jak technika grupy nominalnej. Coraz powszechniejsze stają się, zwłaszcza w niektórych sferach zawodowych, konferencje w sieciach komputerowych (telekonferencje)²⁴. Warto także wskazać na metodę kół jakości czy też funkcjonowanie grup autonomicznych. Jak podaje literatura przedmiotu, szereg przedsiębiorstw i wielkich korporacji ponadnarodowych stworzyło nowe założenia swojego funkcjonowania, opierając się na grupach autonomicznych. Było to jednak uwarunkowane szeregiem różnych wytycznych, do których należało się uprzednio dostosować²⁵.

Odnosząc się do przejawów partycypacji bezpośredniej, warto również zwrócić uwagę na tzw. metodę MAPS (*Multivariate Analysis, Participation and Structure*), opracowaną w latach 70. minionego stulecia przez R. H. Kilmanna. Istota tej metody polega na doprowadzeniu do formalizacji działań nieformalnych, co należy rozpatrywać z uwzględnieniem

22 T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Wydaw. AE, Poznań 2001, s. 37.

23 S. Rudolf, *Demokracja przemysłowa rozwiniętych krajach kapitalistycznych*. PWN, Warszawa, 1986, s. 23.

24 A. Szałkowski (red.), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*. Wydaw. AE, Kraków 2005, s. 96–99.

25 J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 27 i nast.

respektowania interesów pracowników. Chodzi tutaj o wyartykułowanie, jakie czynność – spośród zadań realizowanych np. w obrębie określonej komórki organizacyjnej – wykonywaliby najchętniej poszczególni pracownicy oraz w towarzystwie kogo ze swoich współpracowników wykonywaliby te czynności, w ich opinii, najlepiej²⁶.

Rozpatrując zagadnienie odmian partycypacji, nie sposób pominąć partycypacji własnościowo-finansowej. Partycypację własnościową można łączyć z pojęciem akcjonariatu pracowniczego, związanego z pracowniczą własnością akcji (*Employee Stock Ownership Plan – ESOP*), który jest stosunkowo popularny w USA, chociaż rozwiązania te bywają krytykowane²⁷.

Partycypacja finansowa oznacza rozwiązania dostarczające pracownikom – oprócz płacy – różnego rodzaju dochody bezpośrednie, uzależnione od zysku lub innych mierników działalności przedsiębiorstwa. Dochód ten musi być ściśle związany z efektami działalności organizacji i nie może stanowić pochodnej płacy²⁸.

Jak wskazuje M. Juchnowicz²⁹, w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej rozwiązania partycypacyjne w obrębie partycypacji finansowej wykraczają poza tradycyjny udział w zyskach i dotyczą także udziału w korzyściach, jak i udziału w kapitale akcyjnym lub zakładowym. Opisując znaczenie partycypacji finansowej, autorka ta podkreśla, iż wskazana partycypacja sprzyja lepszemu zrozumieniu przez pracowników zasad biznesu, co powinno prowadzić do wzrostu zaangażowania, poczucia odpowiedzialności i chęci zaakceptowania zmian w pracy.

Siła oddziaływania pracowników w ramach wskazanych wyżej odmian partycypacji pracowniczej może być różnicowana. W praktyce wpływają na to przede wszystkim decyzje dotyczące wyboru określonej formy partycypacji³⁰.

Udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez zapewnienie im dostępu do informacji stanowi najprostszą formę realizacji ich uprawnień partycypacyjnych. Oprócz przekazywania informacji partycypacja przejawia się poprzez współdziałanie, np. wyrażanie opi-

26 Por. B. Mikuła, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997, s. 113–117.

27 Por. H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 550.

28 *Workers financial participation. East-West experiences*. ILO, Genewa 1995, s. 1–2.

29 M. Juchnowicz, *Partycypacja jako narzędzie polityki personalnej*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*. Poltext, Warszawa 2001, s. 138–143.

30 Szerzej na ten temat zob. np. J. Wratny, M. Bednarski: *Wpływ partycypacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*. Wydaw. IPiSS, Warszawa 2005.

nii, konsultacje, negocjacje oraz współdecydowanie. To ostatnie, w rozwiniętej formie, znajduje wyraz w wyposażaniu pracowników we władzę, tj. w uprawomocnieniu³¹.

Posługiwanie się zróżnicowaną paletą form partycypacji sprzyja nadawaniu pracownikowi określonej rangi w organizacji, a tym samym zaspokajaniu ich interesów, np. samorealizacji, uznania itp. Warto przy tym pamiętać, że interesy pracownicze, nawiązujące do tych potrzeb, mogą być realizowane w obrębie konkretnych spraw, zagadnień stanowiących przedmiot gospodarowania w przedsiębiorstwie, a zarazem przedmiot partycypacji pracowniczej. Najogólniej przedmiot określa się jako sprawy o charakterze gospodarczym, jak i tzw. sprawy pracownicze.

Charakter gospodarczy mają decyzje dotyczące produkcji, wprowadzania nowych technologii, określania kierunków zbytu i kooperacji, które to działania należy rozpatrywać w powiązaniu ze zmianami w organizacji pracy. Sprawy gospodarcze to także wskazywana polityka finansowa, w tym inwestycje oraz założenia dotyczące bytu i struktury organizacji, związane np. z likwidacją czy też fuzją przedsiębiorstwa. Druga grupa spraw stanowiących przedmiot partycypacji znajduje wyraz w zagadnieniach dotyczących bezpośrednio sytuacji pracowników w przedsiębiorstwie. Można tutaj wymienić m.in. takie sprawy jak dobór form zatrudnienia, zabezpieczenie sfery socjalno-bytowej pracowników, kształtowanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy czy realizacje poszczególnych elementów procesu kadrowego. Chodzi zatem o sprawy związane z kształtowaniem sfery personalnej.

Wiadomo, że sfera personalna nie jest autonomiczną, wyizolowaną sferą przedsiębiorstwa. Jednak charakter jej materii, a zwłaszcza „bliiskość oddziaływania”, na sytuację pojedynczego pracownika w środowisku pracy, skłania do stwierdzenia, iż włączanie zatrudnionych w proces kształtowania szeroko rozumianej sfery personalnej, powinien stanowić swoisty „wstęp” do urzeczywistniania idei partycypacji pracowniczej w pozostałych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wydaje się słusznym przyjęcie, iż pracownicy dostrzegając wymierne efekty m.in. w postaci wzrostu satysfakcji z doskonalenia swojego bytu i statusu w przedsiębiorstwie, będą odczuwali potrzebę doskonalenia również pozostałych aspektów jego działalności, gdyż i one – w dłuższym okresie czasu – powinny oddziaływać na dalszy wzrost ich zadowolenia z pracy, w tym i warunków jej wykonywania.

³¹ Por. J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 347–349.

Kształtowanie sfery personalnej z wykorzystaniem założeń idei partycypacji pracowniczej

Badania prowadzone w sferze personalnej przedsiębiorstw w Polsce w całym okresie transformacji ukazują, iż zmianom systemowym towarzyszą przeobrażenia w postrzeganiu roli człowieka i jego pracy w przedsiębiorstwie. W latach 90. poprzedniego stulecia można mówić o dominacji tradycyjnego podejścia do pracowników. Od początku XXI w. obserwuje się już pewne przejawy podmiotowego traktowania zatrudnionych, charakterystyczne dla HRM. Świadczą o tym chociażby wyniki konkursów promujących najlepsze praktyki w dziedzinie zarządzania ludźmi, wskazujące na przedsiębiorstwa, w których zarządzanie ludźmi traktuje się jako dziedzinę funkcjonowania, rozpatrywaną nie tylko na poziomie działań operacyjnych, ale i coraz częściej strategicznych³². Jak stwierdza A. Pocztowski, pomimo tych zmian, trudno jeszcze mówić o ostatecznym i pełnym przełamaniu nienajlepszych tradycji w omawianym obszarze³³.

Odnosząc się na tym tle do wyników badań dotyczących przejawów uczestnictwa zatrudnionych w kształtowaniu sfery personalnej³⁴, uznano, iż pierwszoplanowym polem dla urealniania założeń idei partycypacji pracowniczej w obrębie tej sfery powinny być w szczególności takie jej składowe, jak:

- realizacja klasycznie rozumianej funkcji personalnej,
- kształtowanie poszczególnych elementów składowych warunków pracy.

32 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2007; Inwestor w kapitał ludzki, III edycja, raport z badań, Instytut Zarządzania, Warszawa 2002; M. Gableta, *Sfera personalna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w Polsce – podobieństwa i różnice w jej kształtowaniu*, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, Wydaw. AE, Wrocław 2002.

33 A. Pocztowski, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce*, [w:] Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

34 Badania dotyczące udziału pracowników w kształtowaniu sfery personalnej przedsiębiorstw przeprowadzono w 42 przedsiębiorstwach. Objęto nimi jednostki branży piwowarskiej (3), piekarsko-ciastkarskiej (10), mleczarskiej (4) oraz przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją makaronów (3), jak i przetwórstwem owoców oraz warzyw (3). Ponadto badania przeprowadzono w 8 przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją odzieży oraz w 6 należących do branży motoryzacyjnej oraz w 5 z obszaru bankowości. Analizowane jednostki zlokalizowane były na terenie Dolnego Śląska oraz województw ościennych, odznaczały się zróżnicowaniem formy prawno-organizacyjnej, jak i liczbą zatrudnionych – od 12 do 1700. W przypadku 15 przedsiębiorstw w strukturze ich kapitału występował wyłącznie kapitał polski, w 8 przedsiębiorstwa charakteryzowały się 100% udziałem w strukturze kapitału, kapitałem zagranicznym.

Wyniki badań empirycznych pozwalają stwierdzić, iż pracownicy wykazują wyraźne zainteresowanie (ujawniono je w 29 spośród 42 objętych badaniami przedsiębiorstw) możliwością partycypacji w procesie pozyskiwania nowych pracowników. Zwracano uwagę na potrzebę uczestnictwa wszystkich zatrudnionych pracujących w obrębie konkretnej jednostki organizacyjnej, w procesie kreowania profilu osobowościowego kandydata do pracy. W tej kwestii respondenci byli zgodni co do tego, że określone wymagania względem kandydata powinny wynikać ze specyfiki stanowiska pracy, które będzie zajmował. Podkreślali również, iż walory osobowościowe sprzyjające kreowaniu odpowiedniej atmosfery pracy można rozpoznać, poznając poglądy w tym temacie osób, które już pracują. Odnosząc się do sposobów urealniania partycypacji, w omawianym zakresie, warto tutaj zwrócić uwagę na możliwość wykorzystania w tym celu tzw. metody MAPS.

Omawiane badania wykazały brak zainteresowania zatrudnionych aktywnym uczestnictwem w przebiegu procesu selekcji. Pracownicy nie wyrażali przy tym większego zainteresowania także uczestnictwem w doborze metod selekcyjnych.

Respondenci byli natomiast zainteresowani uczestnictwem w ustalaniu treści i trybu szkolenia pracowników, zasad oceniania osób już zatrudnionych oraz analizy wyników tych ocen. Zwracali także uwagę na potrzebę włączania ich na zasadach partycypacji w ustalanie kryteriów przemieszczania się pracowników w obrębie struktury organizacyjnej. Szczególne zainteresowanie zatrudnionych wzbudziła możliwość uczestnictwa w konsultacjach dotyczących podejmowania decyzji w zakresie zwolnień.

Omawiane badania wykazały, iż pracownicy oczekują przede wszystkim przyznania im uprawnień partycypacyjnych związanych z niższymi poziomami uczestnictwa a zatem informowaniem oraz konsultowaniem podejmowanych decyzji i działań w omawianym obszarze. Jednocześnie odnotowano brak zainteresowania pracowników rozszerzaniem uprawnień partycypacyjnych. Dotyczy to głównie wyższych stopni udziału w realizacji funkcji personalnej, takich jak uprawnomocnienie, które pracownicy łączą ze wzrostem swojej odpowiedzialności za decyzje, w których podejmowaniu mieliby uczestniczyć.

Odnosząc się do uczestnictwa pracowników w kształtowaniu warunków pracy, ujawniono, iż w ponad połowie objętych badaniami przedsiębiorstw zatrudnieni wykazywali szczególną chęć aktywnego udziału w tworzeniu materialnych warunków pracy. Akcentowali tu zwłaszcza

potrzebę uczestnictwa w zmianach dokonywanych w obrębie elementów rzeczowych (maszyny, urządzenia) oraz fizycznych (oświetlenie, hałas). Jednocześnie pracownicy mieli świadomość co do obowiązujących przepisów prawa, w tym zapisów ujętych w Kodeksie pracy, wynikających również z prawa wspólnotowego (np. dyrektywa 89/391/EWG). Zapisy te przyznają pracownikom, a raczej ich przedstawicielom, prawo do uczestnictwa w konsultacjach dotyczących zmian w obrębie rzeczowych elementów materialnych warunków pracy, w sytuacji, gdyby zmiany te mogły obniżyć poziom bezpieczeństwa pracy.

Pracownicy są ponadto zainteresowani udziałem w ustalaniu zasad przyznawania przysługujących im świadczeń socjalnych oraz usprawnianiem sposobów wykonywania pracy. W 11 przedsiębiorstwach objętych badaniami zatrudnieni wskazywali na potrzebę aktywnego uczestnictwa w doborze form organizacji czasu pracy.

Opinie pracowników co do preferowanych przez nich odmian oraz form ich uczestnictwa w kształtowaniu warunków pracy były zróżnicowane. Wskazywali zarówno na zasadność bezpośredniego udziału, np. jeśli chodzi o dobór form organizacji czasu pracy, jak i stosowanie pośredniej odmiany partycypacji, np. działalności socjalnej. Jeśli chodzi o preferowane przez zatrudnionych formy partycypacji, to podobnie, jak w odniesieniu do zagadnienia kształtowania elementów rodzajowych funkcji personalnej, wskazywali głównie na informowanie oraz konsultacje. Nie przejawiali większego zainteresowania wyższymi formami partycypacji, tj. współdecydowaniem czy uprawomocnieniem w dokonywaniu zmian w obrębie warunków pracy, łącząc te formy z koniecznością ponoszenia większej niż dotychczas odpowiedzialności.

Pośredni lub bezpośredni udział pracowników w kształtowaniu sfery personalnej, analizowanej tutaj w kontekście zmian w obrębie elementów rodzajowych funkcji personalnej oraz warunków pracy (w opinii przedstawicieli kadry zarządzającej 26 objętych badaniami przedsiębiorstw), stanowi przede wszystkim „przyzwolenie” na respektowanie zbyt wygórowanych potrzeb oraz oczekiwań pracobiorców, związanych z wykonywaniem pracy. Pracodawcy obawiają się przy tym m.in. „tarć” na tle interpretacji praw oraz obowiązków pracowników, do strajków włącznie. Zapominają jednak, iż ustawodawstwo wspólnotowe wyposaża pracowników – ich przedstawicieli, głównie w uprawnienia do pozyskiwania informacji i przeprowadzania konsultacji, a nie współdecydowania.

Biorąc za podstawę zarysowane realia, można stwierdzić, że udział zatrudnionych w kształtowaniu tak ujętej sfery personalnej, w dalszym

ciągu postrzegany jest przez pracodawców w kategoriach zagrożeń, a nie szansy na wzmocnienie motywacji pracobiorców do podejmowania działań na rzecz realizacji celów przedsiębiorstw. Za jedną z barier dla rozwoju partycypacji w omawianym obszarze można tutaj uznać swego rodzaju obawę pracodawców przed utratą – wynikającą z „autorytetu władzy” – dominującej pozycji w przedsiębiorstwie.

W tym kontekście warto również zwrócić uwagę na wyniki badań empirycznych dotyczących rozpoznawania i respektowania przez kierownictwo przedsiębiorstw interesów pracowników³⁵. W badaniach tych starano się określić poziom skłonności kadry kierowniczej do respektowania interesów pracowniczych, w tym również rozpoznawania potrzeb i oczekiwań pracowników dotyczących ich uczestnictwa w kształtowaniu sfery personalnej przedsiębiorstw. Przyjęto przy tym założenie, iż ową skłonność należy utożsamiać nie tyle z deklaracjami wygłaszanymi przez przedstawicieli kadry zarządzającej, ile oceniami przez pryzmat opinii samych pracowników. Uznano, że realnym przejawem respektowania interesów tej właśnie grupy są formalne procedury i narzędzia ich rozpoznawania, w tym badania sondażowe. Jak wynika z wypowiedzi pracowników, w badanej puli przedsiębiorstw nie przeprowadza się badań opinii zatrudnionych (79,4% wypowiedzi), co widać wyraźnie głównie w firmach polskich (najrzadziej w przedsiębiorstwach prowadzących działalność o zasięgu międzynarodowym). Ponadto nie wykorzystuje się możliwości anonimowego zgłaszania przez pracowników, ich potrzeb i oczekiwań np. poprzez skrzynkę/książkę skarg i wniosków (73% wypowiedzi).

Bazując na opiniach przebadanych pracowników, można stwierdzić, że jeśli chodzi o rozpoznawanie interesów pracowniczych, to dominują sposoby nieformalne. Taki stan rzeczy oznacza w większości przypadków akceptację celów określonych przez kadre zarządzającą. Prowadzi to do sytuacji, w której wdrażanie nowoczesnych metod i technik zarządzania, nawiązujących do koncepcji HRM, następuje głównie w powiązaniu z realizacją interesów pracodawców. Odstępstwa od takiego sposobu postrzegania miejsca i roli pracowników w przedsiębiorstwie zidentyfikowano tylko w objętych badaniami, przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Początkiem rozpoznawania interesów pracowniczych, a szerzej wyposażania zatrudnionych w uprawnienia partycypacyjne w tych przedsiębiorstwach, jest nie tylko ukierunko-

³⁵ Bliższą charakterystykę przedsiębiorstw objętych badaniami zaprezentowano w punkcie 2 niniejszego opracowania.

wanie na podmiotowość zatrudnionych, ale również wdrażanie założeń tzw. nowoczesnych koncepcji zarządzania, takich jak np. *TQM*, czy *lean management*. W tych przedsiębiorstwach wykorzystuje się zarówno pośrednią, jak i bezpośrednią odmianę partycypacji.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane realia, można stwierdzić, że w większości badanych przedsiębiorstw wciąż brakuje wyraźnego impulsu do tego, aby partycypacja pracownicza odgrywała określoną rolę w kształtowaniu sfery personalnej, a przede wszystkim w dokonywaniu przeobrażeń w tej sferze. Chodzi tu głównie o przeobrażenia sprzyjające realizacji interesów wszystkich grup wewnętrznych interesariuszy, tj. właścicieli i/lub pracodawców, pracowników. Na znaczeniu powinny zatem przybierać te idee zarządzania ludźmi, w których zmierza się do poszukiwania konsensusu, w obrębie oczekiwań wewnętrznych interesariuszy, dla wzrostu efektywności przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku. Określoną rolę w tym zakresie mogą, jak się wydaje, odegrać wskazane wcześniej koncepcje, akcentujące zaangażowanie pracowników, rozumiane jako ich włączanie w procesy decyzyjne (HPWS, HIWP).

Szczególnego znaczenia tego rodzaju koncepcji należy upatrywać w ich specyfice polegającej na łączeniu zindywidualizowanego, kontekstualnego podejścia do zarządzania ludźmi z wykorzystywaniem idei najlepszych praktyk, także w zakresie partycypacji pracowniczej. Badania wykazują, że dobór form partycypacji powinien zależeć tu od konkretnych okoliczności, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, co jest zgodne z założeniami HPWS³⁶. Wydaje się to tym bardziej uzasadnione w sytuacji, gdy, jak stwierdza St. Borkowska, zarządzanie ludźmi oparte na koncepcji HPWS – chociaż czasami trudne do wdrożenia i utrzymania – w założeniu eliminuje słabości wcześniejszych koncepcji zarządzania ludźmi, głównie z uwagi na to, że różne jej warianty mogą znaleźć zastosowanie w odmiennych, współistniejących na rynku przedsiębiorstwach³⁷.

Podsumowanie

Ranga człowieka wraz z jego pracą jest uwypuklana w licznych wywodach dotyczących źródeł sukcesu przedsiębiorstwa. Wskazuje się w nich m.in. na pożądane – z punktu widzenia ujawniających się już potrzeb XXI w. – cechy potencjału ludzkiego oraz postawy i zachowania,

36 A. Cierniak-Emerych, Premises and trends in approach to employee participation. *Management* 2009, nr 13, s. 100–112.

37 Por. S. Borkowska, *HRM dźwignią...*, dz. cyt., s. 441–443.

w szczególności takie jak: rosnące znaczenie zaangażowania w pracę, umiejętności współdziałania, budowanie nowego układu współzależności, sprzyjającego realizacji wspólnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa³⁸. Postuluje się przy tym potrzebę wzrostu aktywnego udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a zatem partycypacji pracowniczej. Stwierdza się bowiem, iż bez współdziałania pracowników oraz pracodawców nie osiągnie się ustalonych celów, zadań ani odpowiedniej efektywności z tytułu ich realizacji³⁹.

Jak wykazano, uczestnictwo pracowników w kształtowaniu sfery personalnej, rozpatrywanej przez pryzmat budowania, w tym i doskonalenia warunków pracy oraz realizacji klasycznie rozumianej funkcji personalnej, wciąż można uznać za w pewnym sensie zaniedbane.

Ujawnione zainteresowanie pracowników włączaniem ich w procesy decyzyjne dotyczące wskazanych obszarów należy uznać jednak za istotne. Zdecydowana większość pracowników, zatrudnionych w objętych badaniami przedsiębiorstwach, wykazuje zainteresowanie partycypacją zwłaszcza w obrębie doskonalenia warunków pracy, jak i w kwestii realizacji takich elementów funkcji personalnej, jak np. dobór zatrudnionych, ich szkolenie czy ocenianie. Owo zainteresowanie ogranicza się jednak głównie do niższych form partycypacji, co skłania do stwierdzenia, iż pracownicy wykazują się tutaj pewnym zakresem zachowawczości. Nie są już tak skłonni do korzystania z wyższych form partycypacji, jak np. współdecydowanie.

Jednocześnie wśród pracodawców, znacznej części objętych badaniami przedsiębiorstw, brakuje przekonania, co do zasadności wykorzystywania idei partycypacji jako narzędzia sprzyjającego dokonywaniu zmian w obrębie sfery personalnej. Przedstawiciele kadry zarządzającej nie dostrzegają przy tym, iż w warunkach zwiększonej turbulencji otoczenia, niestabilności rynku pracy, ale i wzmożonej konkurencji, większego znaczenia powinna przybierać kwestia aktywizowania do współpracy, dzielenia się wiedzą, zwłaszcza tą tzw. niejawną. Nie można przy tym zapominać o konieczności obdarzania wszystkich pracowników zaufaniem. Brak zaufania lub jego ograniczanie może znacząco spowalniać procesy decyzyjne, a jednocześnie utrudniać sprawność i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

38 M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wydaw. AE, Wrocław 2003, s. 206; Ch. Handy, *Wiek przewyciężonego rozumu*. Business Press, Warszawa 1998, s. 122.

39 B. Haus, *Przedsiębiorstwo a partycypacja pracownicza*, [w:] S. Rudolf (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 53 i nast.

Na tym tle rośnie potrzeba współdziałania kierownictwa i pozostałych pracowników, w celu budowania układu współzależności, opartego na wzajemnym partnerstwie w rozwiązywaniu problemów ujawniających się w sferze personalnej. Sprzyja temu kierunek rozwoju koncepcji zarządzania ludźmi, a zwłaszcza – wskazany wyżej – nurt akcentujący wzrost zaangażowania pracowników poprzez ich współuczestnictwo w procesach decyzyjnych, czyli HIWP. Przejawów tego nurtu należy upatrywać w kategoriach silnego zaangażowania pracowników, powstającego dzięki reagowaniu przez organizacje na istotne potrzeby zatrudnionych, w tym na te, które są związane z pozyskiwaniem informacji, udziałem w procesach podejmowania decyzji oraz umożliwianiem godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym. Stwierdza się przy tym, że *involvement* stanowi kluczową dźwignię wysokich efektów finansowych i trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez wpływ na wzrost motywacji ludzi do pracy, ich satysfakcji, a także doskonalenia sprawności i jakości procesów pracy⁴⁰.

Myśląc kategoriami przyszłości, niezbędne wydaje się więc, w nawiązaniu do założeń HIWP, „stawianie” w szerszym zakresie na samodzielność pracowników w podejmowaniu decyzji o charakterze personalnym, przy zachowaniu zasady umiejętnego koordynowania ich działań w procesie kierowania.

Zaprezentowane rozważania nie wyczerpują z pewnością omawianej tu problematyki, skłaniają jednak – jak się wydaje – do podjęcia szerszych, a zarazem bardziej dogłębnych analiz i ocen.

40 Zob. S. Borkowska (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, dz. cyt., s. 15–23.

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM SPOŁECZNYM JAKO PODSTAWA DO ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Marzena Heliak

Wprowadzenie

Ważność przewidywania i planowania rozwoju w określonym czasie, perspektywie oraz sprecyzowanie krótko- i długoterminowych celów jest konieczne dla utrzymania rozwoju każdego podmiotu funkcjonującego w gospodarce rynkowej. W szczególności zwraca się uwagę na problematykę: zarządzanie potencjałem społecznym w kontekście wprowadzenia zmiany, rozumianej jako proces zarówno w sposobie zarządzania na różnych poziomach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i partycypacji społecznej przy wdrażaniu zmian.

Celem tej części opracowania jest wskazanie, w świetle literatury, etapów powstawania strategii ogólnej przedsiębiorstwa oraz jej powiązaniu ze strategią personalną i planowaniem strategicznym. Problemem, na który zwrócono uwagę jest fakt, że świadomość celów i planów strategicznych w przedsiębiorstwach zarówno w dużych, małych, jak i średnich ogranicza się do wizji i misji oraz bieżącej działalności. Brak jest perspektywicznych planów funkcjonowania dłużej niż trzy i więcej lat. Problemem także jest ograniczanie się do założeń dokumentów i planów strategicznych, bez ich bieżącej weryfikacji wynikającej z zmieniającego się otoczenia i uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa.

Dla osiągnięcia założonych celów i analizy postawionego problemu posiłkowano się rozważaniami zawartymi w literaturze przedmiotu poświęconymi strategii firmy, strategicznemu zarządzaniu potencjałem społecznym oraz zarządzaniu zmianą w kontekście badań zleconych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej pt. „Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu”.

Autorka stawia tezę, że przedsiębiorstwo posiadające i realizujące strategię ma szansę na rozwój i osiąganie założonych celów z uwzględnieniem zachowania spójności, komplementarności w realizacji celów strategicznych w określonej perspektywie czasu i z uwzględnieniem otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa. Świadomość celów strategicznych daje większą szansę na ich realizację, umożliwia partycypację we wdrożeniu zmiany i jest niezbędne dla jej powodzenia i realizacji.

Strategia przedsiębiorstwa

W ujęciu klasycznych definicji warto przytoczyć za A. D. Chandlerem, że strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające głównym kierunkom działania, oraz charakterystykę i alokację zasobów niezbędnych do realizacji tych celów¹.

Natomiast K. R. Andrews formułuje strategię jako zestaw celów, parametrów docelowych i podstawowych założeń oraz planów niezbędnych dla osiągnięcia tych celów, wyrażony w taki sposób, aby można było określić, jaką działalnością zajmuje się lub powinno się zajmować oraz jakiego rodzaju jest lub powinno być przedsiębiorstwo². Chronologiczne podejście w definiowaniu strategii według ujęcia B. Olszewskiej w przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Definiowania strategii w ujęciu chronologicznym

A. D. Chandler jr. (1962)

Strategia wdraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów.

K. R. Andrews (1971)

Strategia: 1) jest zbiorem celów (zadań), ujętych w program i plany, 2) stanowi wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania swych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu na rynku.

1 A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.

2 K. R. Andrews K. R., *The concept of corporate strategy*. Irwin, Homewood 1971.

K. Ohmae (1982)

Strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów; podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron przedsiębiorstwa, tak aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy.

H. Koontz, C. O'Donnel, H. Wehrich (1984)

Strategie są najczęściej programami ogólnymi, ukierunkowanymi na możliwie pełne wykorzystanie potencjału wytwórczego systemu dla osiągnięcia założonych celów.

H. I. Ansoff (1985)

Model wyboru **zachowania strategicznego** jest określony przez następujące wymiary: zachowanie budżetowe, tj. takie, w ramach którego nie występują zmiany strategiczne, strategiczną adaptację, która jest zgodna z poprzednimi zmianami strategicznymi OSO („organizacji służącej otoczeniu”), strategiczną nieciągłość odrzucającą dawniejsze doświadczenie.

Dictionary of Business English (1989)

Definicja ramowa: **strategia** to plan, w którym są zawarte zadania odnoszące się do funkcjonowania organizacji w przyszłości (odpowiedzialność za wykonanie tych zadań spoczywa na jednostkach szczebla naczelnego kierownictwa). **Strategia rynkowa** to program efektywnego działania przedsiębiorstwa na danym rynku (w odróżnieniu od strategii poszukiwania nowych korzystnych rynków). **Strategia przedsiębiorstwa** to ogólny program rozwoju działalności firmy. **Strategie cząstkowe** to decyzje dotyczące specyficznych, wyodrębnionych w przedsiębiorstwie działalności lub odniesione do poszczególnych problemów. Przykładami takich strategii mogą być decyzje o lokalizacji zakładów, wysokich cen, sposobach reklamy itd.

P. Wright, Ch. D. Pringle, M. J. Kroll (1992)

Strategia odnosi się do planowania wyników (określonych przez naczelną kierownictwo firmy) w związku z misją i celami przedsiębiorstwa.

R. W. Griffin (1996)

Dobrze pomyślana **strategia** koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach:

- zasięgu strategii – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować,
- dystrybucji zasobów – zespole rynków, na których organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania,
- wyróżniającej kompetencji – tym, co organizacja robi szczególnie dobrze,
- synergii – sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr. (1997)

Strategia – szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.

Autorce bliższe jest współczesne podejście w rozumieniu strategii jako całokształtu działań i zaniechań zmierzających do osiągnięcia pożądaných celów i drogi określającej m.in. zasięg strategii, dystrybucji zasobów, kompetencji oraz synergii w sposobie realizacji celu.

W procesie budowy strategii niezbędne jest inteligentne i zdyscyplinowane stosowanie technik analizy otoczenia i organizacji, które zmniejszają niepewność w procesie podejmowania decyzji³.

Podkreśla się, że prawidłowo zakreślona strategia uwzględnia wszystkie czynniki sprzyjające i utrudniające osiągnięcie celów zarówno wewnętrzne i zewnętrzne oraz uwzględnia perspektywę czasu oraz umożliwia pewną elastyczność dopasowania się i korekty strategicznej przy zmieniających się uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym do osiągnięcia realizacji celów organizacji jest poprawność budowy i formalizowania strategii w oparciu o komplementarność poszczególnych elementów tworzących strategię (ryc. 1)

Ryc. 1. Elementy strategii firmy – pięć etapów budowania strategii

Etap I – wizja i misja cele strategiczne firmy
Etap II – diagnostyczno-analityczny charakterystyka otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego
Etap III – formułowanie i wybór strategii z uwzględnieniem działań taktycznych i operacyjnych
Etap IV – realizacja działań taktycznych i operacyjnych
Etap V – kontrola realizacji działań, rezultaty, korekta strategiczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.

Istnieje wiele podejść i sposobów tworzenia strategii. Przy prawidłowym budowaniu strategii należy wyróżniać w jej strukturze pięć następujących po sobie etapów oraz utrzymania każdego z nich w konstruowaniu dokumentu. Pierwszy etap dotyczy wizji i misji oraz celów strategicznych. Drugi etap jest diagnostyczno-analityczny i dotyczy analizy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego działalności podmiotu

3 E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.

oraz określenia zbioru zadań. Jest to ważny element służący określeniu zasobów i możliwości doboru wariantów strategii. W trzecim etapie formułuje się i wybiera strategię spośród dostępnych wariantów strategicznych. W czwartym następuje realizacja strategii przez działania taktyczne i operacyjne szczegółowo określone w planie strategicznym przedsiębiorstwa. Piąty etap dotyczy kontroli realizowanych działań, rezultatów. Ten etap to monitorowanie procesu realizacji strategii i odnoszenia się do założonych wcześniej celów oraz korekty strategicznej (ryc. 1).

W małych i średnich przedsiębiorstwach strategia najczęściej ma charakter autorski, niesformalizowany. Decyzje strategiczne powstają w ramach żadnych ścisłych procedur organizacyjnych i nie są podejmowane we współpracy z podległymi pracownikami, mogą być natomiast konsultowane na zewnątrz firmy⁴. W dużych przedsiębiorstwach, często z kapitałem zagranicznym, rozwój i funkcjonowanie opiera się na działaniach strategicznych ujętych w planowaniu strategicznym i przyjętej strategii.

W przedsiębiorstwach mogą być różne możliwości tworzenia strategii m.in. poprzez wyspecjalizowane komórki funkcjonalne lub zespoły zadaniowe, w takim przypadku wybór wariantu strategii i decyzja o wyborze wariantu należy do naczelnego kierownictwa. Korzystniejszym wypracowaniem wariantu strategii jest partycypacja i współtworzenie poprzez grupy pracowników, dzięki czemu łatwiejsze jest zrozumienie, współodpowiedzialność, akceptacja założeń i celów strategicznych. Naczelne kierownictwo uruchamia, wspiera i kontroluje proces współtworzenia oraz poszukiwania pomysłów bazujących na potencjale i zasobach przedsiębiorstwa. Inną drogą wypracowania strategii są negocjacje i uzgodnienia związanych z grą o władzę z dążeniem do przeformułowania partykularnych interesów przez różne osoby lub grupy przedsiębiorstwie. Dotyczy to szczególnie dużych przedsiębiorstw⁵.

Planowanie rozwoju i realizacji celów strategicznych w oparciu o strategię przedsiębiorstwa w Polsce jest procesem coraz powszechniejszym, czego wynikiem są badania przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej pt.: „Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu”.

4 B. Olszewska (red.), *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydaw. AE, Wrocław 2008, s. 34.

5 Tamże, s. 34.

W 2009 r. przeprowadzono badania na grupie ponad 1205 przedsiębiorstw z różnych obszarów Polski (tab. 2), których celem było rozpoznanie stanowiska, wiedzy i planów przedsiębiorców sektora MSP w odniesieniu do zarządzania strategicznego oraz procesów inwestycyjnych w firmie z uwzględnieniem sytuacji gospodarczej.

Tab. 2. Struktura próby ze względu na województwo

Województwo	% MSP w populacji	Liczebność próby
dolnośląskie	8	96
kujawsko-pomorskie	5	60
lubelskie	5	54
lubuskie	3	36
łódzkie	7	84
małopolskie	8	97
mazowieckie	17	205
opolskie	2	24
podkarpackie	4	48
podlaskie	2	24
pomorskie	6	75
śląskie	12	147
świętokrzyskie	3	39
warmińsko-mazurskie	3	36
wielkopolskie	12	146
zachodniopomorskie	3	35
Razem	100	1206

Źródło: W. Orłowski i in., Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu: raport z badań, PARP, Warszawa 2010, s. 14.

Za jeden z celów badawczych przyjęto m.in. ocenę wiedzy przedsiębiorców na temat strategii dostosowawczych do zmian w otoczeniu, strategii podejmowanych przez konkurencję oraz partnerów gospodarczych. Oceniono też strategię i działania o charakterze zarządczym, podejmowane przez przedsiębiorstwa w sytuacji spowolnienia gospodarczego, oraz potencjał przedsiębiorstw i ich przygotowanie do podejmowania zmian (np. procedury, czy firma posiada dokumenty strategiczne oraz czy są określone planowane działania na różnych obszarach, kierunki inwestycji) w ciągu najbliższego roku oraz w ciągu najbliższych trzech lat.

Charakterystyczne, że choć większość ankietowanych firm uważa, że dysponuje własną strategią, w większości przypadków okazuje się, że posiada jedynie zdefiniowany zakres rynku i organizację procesów zarządzania i pracy, a im bardziej szczegółowy charakter przybierają strategiczne decyzje, tym mniej precyzyjne stają się deklaracje firm, co do zdefiniowanych zasad działania (dotyczy to m.in. planów inwestycyjnych, rozwoju kapitału ludzkiego, planów awaryjnych i kryzysowych)⁶.

Tab. 3. Firmy posiadające/nieposiadające strategię ogólną firmy

Firmy	Ogółem (N=971)	Strategia firmy Tak (N=541)	Strategia firmy Nie (N= 362)
Firmy krajowe, działające lokalnie, w regionie	95%	87%	96%
Firmy krajowe spoza regionu	49%	60%	48%
Firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego ulokowane w regionie	24%	33%	20%
Firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego spoza regionu	6%	13%	3%
Firmy zagraniczne obecne na polskim rynku tylko poprzez eksport produktów lub usług	4%	7%	2%

N - liczba przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Orłowski, dz. cyt.

Przytaczając wyniki badań w tabeli 3 dotyczące posiadania przez przedsiębiorstwo dokumentów strategicznych, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa spoza regionu i firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego ulokowanym w regionie posiadają strategię firmy, na podstawie których działają. Zazwyczaj firmy ukierunkowują swoje strategie na rozwój rynku oraz wybierają strategię rozwoju produktu⁷. Firmy z udziałem kapitału zagranicznego częściej niż firmy krajowe funkcjonują w oparciu o zaplanowane działania strategiczne. Firmy krajowe (96%), działające lokalnie w regionie (N= 362), wykazują brak strategii (tab. 3).

6 W. Orłowski i in., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu: raport z badań*, PARP, Warszawa 2010.

7 Tamże, s. 53.

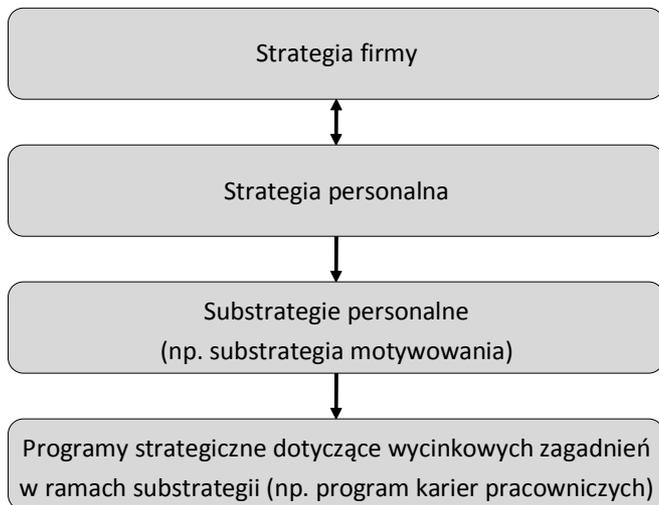
Strategia firmy a strategia personalna

Nie ma strategii, którą można zastosować jako uniwersalną. Zbyt wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa oraz wytyczone wizje, misje i cele strategiczne definiują i indywidualizują podejście i wybór odpowiedniego doboru działań taktycznych, operacyjnych oraz proces monitoringu i oceny efektów, rezultatów stopnia realizacji celów strategicznych w pewnej perspektywie czasu.

W literaturze przedmiotu wyszczególnić można wiele strategii ukierunkowanych na pewne obszary i kierunki działania przedsiębiorstwa. Są to m.in.: strategia integracji poziomej, integracji pionowej, dywersyfikacji, zawężania pola działalności (*divestment*), likwidacji, restrukturyzacji **rozwoju rynku**, **rozwoju produktu** i inne. Według badań PARP, dwie ostatnie z pośród wyszczególnionych strategii są wybierane jako dominujące wśród średnich firm na rynku polskim⁸.

Analizując strategię przedsiębiorstw, warto wskazać na zależność integracji strategii personalnej ze strategią firmy⁹ (ryc. 2) oraz zaznaczyć w ujęciu chronologicznym (tab. 1) rozwój od lat 90. trendu tworzenia wartości organizacji w oparciu zainteresowania potencjałem ludzkim w przedsiębiorstwie jako unikatową wartością i integralnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Ryc. 2. Strategia firmy a strategia personalna



Źródło: A. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

⁸ Tamże, s. 52.

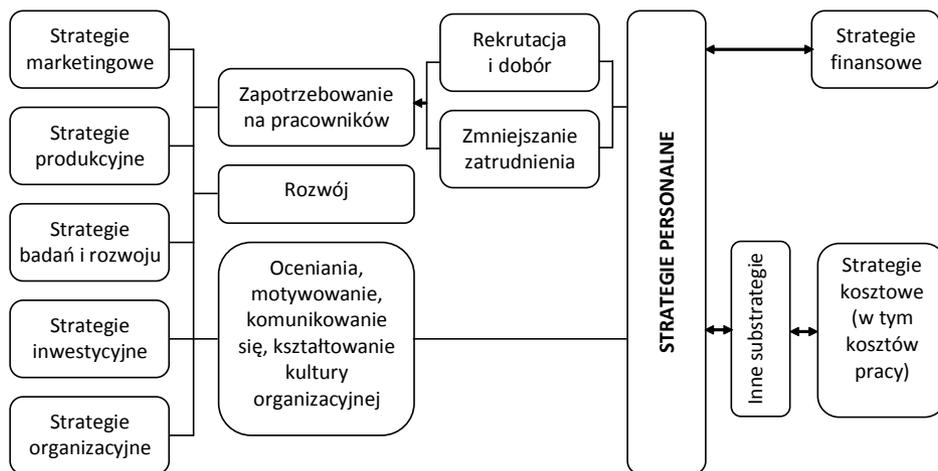
⁹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

Odpowiednia zaplanowana strategia personalna daje wiele możliwości planowania i przewidywania potrzeb kadrowych, określania ilości i jakości potencjału społecznego niezbędnego do realizacji strategii, a dzięki temu możliwości zaplanowania, wprowadzania zmian, elastycznego dostosowania się do zmiennego otoczenia i warunków funkcjonowania na rynku umożliwiającym dalszy perspektywiczny rozwój.

Ujęte w strategii cele i zadania dzięki odpowiednio kreowanej i przemyślanej strategii personalnej firmy z podziałem na szczegółowe działania operacyjne umożliwiają dogodniejsze, zaplanowane w czasie dostosowanie się do potrzeb oraz zmian wewnętrznych i zewnętrznych organizacji.

Warto wskazać na integrację strategii personalnej ze strategią firmy (ryc. 3) jako czynnik sprzyjający wdrażaniu zmiany.

Ryc. 3. Integracji strategii personalnej ze strategią firmy



Źródło: A. Lipka, dz. cyt.

Obecnie strategie personalne i działania w obrębie tych strategii dotyczą m.in. planowania potrzeb kadrowych, które realizowane są w oparciu o krótkookresowe plany zatrudnienia będące doprecyzowaniem planowania operacyjnego oraz długookresowych planów strategicznych.

Wybrane modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej w ujęciu A. Pocztowskiego przybliżono w tabeli 4.

Tab. 4. Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej

OKREŚLENIE MODELU	PODSTAWOWE PROBLEMY
Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX w.)	Podział pracy, produktywność, kontrola, bodźce finansowe, dyscyplina.
Model stosunków międzyludzkich (lata 30. i 40. XX w.)	Potrzeby przynależności, uznania; dialog, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy.
Model zasobów ludzkich (lata 50. i 60. XX w.)	Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji i personelu.
OKREŚLENIE TRENDU	PODSTAWOWE PROBLEMY
Biurokratyzacja (lata 50. i 60. XX w.)	Administrowanie dokumentacji personalnej.
Instytucjonalizacja (lata 60. XX w.)	Centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw personalnych.
Humanizacja (lata 70. XX w.)	Poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji.
Ekonomizacja (lata 80. XX w.)	Racjonalizacja i uelastycznienie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej.
Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna (lata 80. i 90. XX w.)	Postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta, jakość procesów pracy.
Tworzenie wartości (lata 90. XX w. i początek XXI w.)	Kapitał ludzki, zarządzanie wiedzą, outsourcing, telepraca, równowaga między pracą a życiem prywatnym.

Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2007, s. 19.

Ze wszystkich funkcji przedsiębiorstwa funkcja personalna prawdopodobnie przeszła najbardziej spektakularną i najbardziej trwałą ewolucję w ciągu ostatnich dziesięciu lat¹⁰.

Obecnie dużą rolę w kreowaniu strategii personalnej organizacji odgrywa potencjał społeczny¹¹ i jego rozumienie przez zarządzających przedsiębiorstwem jako unikatową wartość przedsiębiorstwa, dzięki której można konkurować. Kontekstem do opracowania strategii personalnej jest wiele elementów m.in.:

10 Perretti M. J., *Function personel et management des ressources humaines*, Librairie Vuibert, Paryż 1990, s. 4, za: Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 1998, s. 221.

11 Potencjał społeczny rozumiany jako ogół cech charakteryzujących kwalifikacje, postawy i zachowania pracowników wpływające na możliwości realizacji misji firmy.

- cechy narodowe,
- filozofia i kultura organizacyjna firmy,
- trendy socjologiczne,
- rynek pracy,
- otoczenie prawne m.in. ustawodawstwo,
- rozwój technologiczny i inne (ryc. 4).

Ryc. 4. Kontekst dla konstruowania strategii zakresu zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: T. Laukmann, I. Walsh, Strategisches management von Human – Ressourcen, [w:] *Management im Zeitalter strategischer Führung*, Arthur D. Little, Wiesbaden 1986, za: P. Bellgardt, *EDV-Einsatz im Personalwesen: Entwicklungen, Anwendungsbeispiele, Datensicherheit und Rechtsfragen*, Sauer, Heidelberg 1990, s. 135.

Według M. Armstronga, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest szerokim pojęciem ujmowanym w pewne podejście w podejmowaniu decyzji w działaniach operacyjnych ściśle związanych z celami i planami organizacji m.in. *dotyczącymi stosunków pracy, rekrutacji, zarządzania talentami, uczenia i rozwoju, sprawności zarządzania, wynagradzania oraz polityki i praktyki relacji pracowniczych.*

*Jest to zasadniczy komponent korporacyjnej czy biznesowej strategii organizacji*¹². Wprowadzając strategię personalną, analizuje się otoczenie zewnętrzne, jak również otoczenie wewnętrzne, ukierunkowując rolę strategii personalnej w stosunku do pozostałych strategii firmy (ryc. 3). W oparciu o analizę SWOT wyznacza się mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia zasobów personalnych na wszystkich szczeblach zarządzania. Określa się zakres kompetencji pracowników oraz ich możliwości partycypacji i podejmowania decyzji w strukturze organizacyjnej.

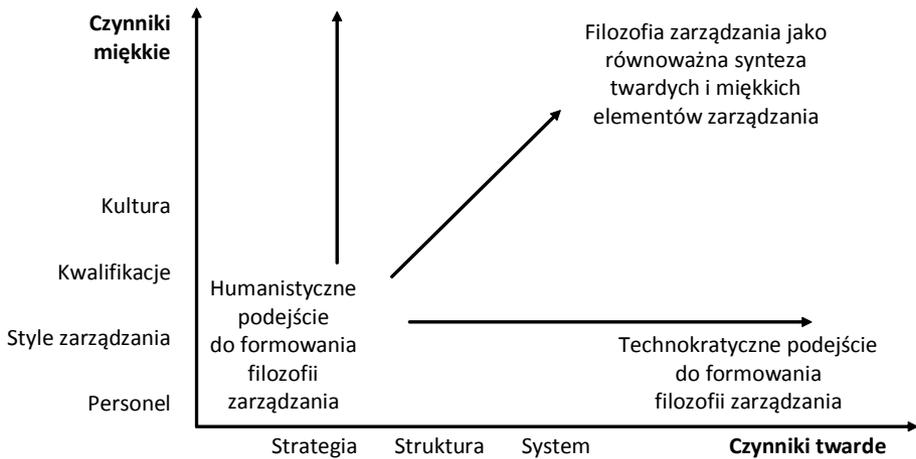
Kolejnym ważnym obszarem w strategii personalnej jest motywowanie poprzez różne systemy wynagradzania (uwzględniając systemy wartości i kultury organizacyjnej charakteryzujące firmę). Kolejny obszarem jest wsparcie rozwoju poprzez system szkoleń podnoszących wiedzę i umiejętności poszczególnych pracowników, umożliwiających rozwój czy wprowadzenie zmiany w organizacji. Nie sposób nie wspomnieć o systemie rekrutacji i ocen pracowników. Przy zmianie stanowiska analizuje się wewnętrzny popyt i podaż, czyli mechanizmy wykorzystania wewnętrznego rynku pracy, jak również zarządza się wakacjami, biorąc pod uwagę plany zatrudnienia bardzo często z uwzględnieniem wykorzystania potencjału osobistego i indywidualnej ścieżki rozwoju pracownika. Wejście w strukturę firmy nowej osoby to również opracowanie pewnych procedur dotyczących strategii rekrutacji z wykorzystaniem różnych metod rekrutacji, kreowaniem profilu kandydata, metodami selekcji oraz z formami adaptacji pracowników i ich oceny.

Coraz częściej przedsiębiorstwa, oprócz strategii funkcjonowania na rynku, posiadają również strategie personalne traktujące potencjał społeczny jako ważny czynnik konkurencji w rynku. Według M. Portera, można stworzyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w zamierzony sposób w oparciu o wartość intelektualną, wspieranie i budowanie własnych zasobów, podnoszenie kwalifikacji, rozwijanie umiejętności pracowników¹³ poprzez wymianę wiedzy i dzieleniem się doświadczeniem w zespołach (ryc. 5).

12 M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, kadry.nf.pl/Artykul/7262/Strategiczne-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi/Michael-Armstrong-strategia-zarzadzanie/.

13 M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.

Ryc. 5. Portfel zarządzania



Źródło: K. Fabiańska, K. Jędralska, J. Rokita J., Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa, Petex, Katowice 1994, s. 17.

Formuła kapitału ludzkiego oparta jest na założeniu zdolności człowieka do uczenia się oraz na jego emocjonalnym przywiązaniu do miejsca pracy i na jego lojalności. Model ten zakłada znaczne zamknięcie na zewnątrz rynku pracy. Rekrutacja realizowana jest na samym początku kariery zawodowej, a pracodawca kładzie nacisk na zatrudnienie długookresowe i traktuje personel jako zasób, w który można i należy inwestować. Formuła ta jest wyrazem jakościowego aspektu zasobów ludzkich¹⁴.

Według A. Pocztowskiego, w Polsce 25% firm posiada strategię personalną (tab. 5) oraz ukierunkowuje swoje działania na kształtowanie systemów wynagrodzeń (78%) i szkolenie pracowników (71,7%). Do mniej popularnych obszarów w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi należą controlling personalny, planowanie karier oraz przygotowanie pracowników za granicą.

Tab. 5. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce

Procesy ZZL	% firm
Posiadanie strategii personalnej	25
Rekrutacja pracowników	58,6
Zwalnianie pracowników	51,0
Szkolenia pracowników	71,7

14 A. Górecka, Strategie personalne – rodzaje, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, mfiles.pl/pl/index.php/Strona_g%C5%82%C3%B3wna.

Planowanie karier	21,2
Obsada stanowisk (awansowanie, przemieszczenia)	40,2
Ocenianie efektów pracy	61,5
Kształtowanie systemów wynagrodzeń	78,0
Administrowanie sprawami osobowymi	66,0
Przygotowywanie do pracy za granicą	10,3
Controlling personalny	23,7

Źródło: A. Pocztowski i in., Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, IPISS, Warszawa 2001, s. 15-20.

Zmiana – kiedy jest możliwa?

Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwach nie jest łatwym procesem. Powody, dla których zmiany nie są wprowadzane, można podzielić ze względu na sytuacje:

- niepewność, co do przyszłej sytuacji,
- utrzymanie i zachowanie obecnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku,
- zadowolenie z obecnej sytuacji.

Ze zmianą związana jest niepewność przyszłości. Często towarzyszy temu lęk o wystarczające kompetencje pracowników przed nowym i nieprzewidywalnym oraz stres wynikający z nieznannej, nowej sytuacji. Spotykamy się również z brakiem podejmowanych działań wynikających z pozytywnej oceny i zadowolenia z obecnej sytuacji przedsiębiorstwa. W badaniach PARP również podjęto wątek wprowadzania zmiany w przedsiębiorstwach, a ich wyniki potwierdziły wskazane sytuacje, w których przedsiębiorstwa nie podejmują działań m.in.: *co trzecia firma, która nie planuje w nadchodzącym roku rozwijać działalności, uważa, że radzi sobie na tyle dobrze, że nie musi niczego zmieniać. Z kolei co czwarta jest zdania, że warunki funkcjonowania są na tyle niepewne, że nie ma możliwości planowania czegokolwiek. Niewiele mniej firm jest zdania, że w takich warunkach rynkowych należy skupić się przede wszystkim na przetrwaniu, co jest o tyle ciekawe, że stoi w sprzeczności z deklarowanymi na wstępie głównymi celami działalności firm, przede wszystkim koncentrującymi się na zwiększeniu wskaźników finansowych i na penetracji rynkowej. Może o sugerować, że pewien odsetek firm nie był przygotowany na duże zmiany na rynku i w sytuacji kryzysowej wołał przyjąć „przetrwalnikową” formę funkcjonowania mimo innych celów ogólnych funkcjonowania firmy*¹⁵.

¹⁵ W. Orłowski, dz. cyt., s. 54.

W procesie wprowadzenia zmiany istnieje potrzeba uwzględnienia sytuacji zmieniającego się otoczenia, oceny i korekty własnych celów z oraz uwzględnienia bieżącej kondycji przedsiębiorstwa. Świadomość celów strategicznych wynikających z polityki długookresowego planowania i uświadomienie ich powiązania z działaniami bieżącymi, a w konsekwencji ich realizacji, umożliwia rozwój i powodzenie wprowadzaniu zmian na różnych obszarach. Bez znajomości i rozumienia strategii i etapów jej realizacji nie można mówić o długoterminowym rozwoju jakiegokolwiek przedsiębiorstwa. **Istotne jest wskazanie na możliwości wprowadzania zmian w organizacji, w oparciu o dokumenty strategiczne m.in. strategię zarządzania zasobami ludzkimi oraz inne działania służące poszerzeniu świadomości i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.**

Podsumowanie

W literaturze, i coraz częściej w działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa, wzrasta znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w powiązaniu z ogólną strategią firmy. Edukacja firm i rozumienie podejmowanych działań bieżących wraz z działaniami długookresowymi są podstawą do realizacji założeń strategicznych. Partycypacja pracowników i wspólne wypracowanie rozwiązań są procesem prowadzącym do współodpowiedzialności i świadomości obranej drogi rozwoju firmy, ułatwiającym wprowadzenie zmian.

Niepokojącym w rozwoju przedsiębiorstw jest krótkookresowe planowanie na okres bieżący, w perspektywie jednego roku do trzech lat, które determinuje strategiczną politykę przedsiębiorstwa. Badania PARP potwierdziły, że *krótkookresowe spojrzenie determinuje również politykę firm w zakresie pozyskiwania nowych pracowników. Poszukiwanymi cechami są pracowitość, uczciwość i sumienność (a więc cechy banalnie oczywiste), a bardzo rzadko szeroko rozumiane wysokie kwalifikacje (np. samodzielność, innowacyjność, wiedza na temat rynku, elastyczność). Podobnie niekorzystny może być wpływ krótkookresowego spojrzenia na politykę inwestycyjną firm (choć brak bardziej szczegółowych informacji na temat charakteru dokonywanych inwestycji oraz ich spodziewanych efektów nie pozwala na jednoznaczną ocenę)*¹⁶.

W stale zmieniającym się otoczeniu i uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstwa w rynku zwraca się uwagę na ko-

¹⁶ Tamże, s. 57.

nieczność szybkiej adaptacji we wprowadzeniu zmiany jako warunek konieczny dla dalszego funkcjonowania. Jest to możliwe dzięki pełnej świadomości celów i sposobu ich realizacji w określonym planie strategicznym z uwzględnieniem potencjału społecznego jako unikatowej wartości firmy. Ważnym podkreślenia wnioskiem wynikającym z badań PARP jest potrzeba strategicznego doradztwa dla firm z uwzględnieniem szeroko rozumianego potencjału społecznego i jego wspieraniu m.in. w pobudzaniu kreatywności, zaangażowaniu w partycypację społeczną i współodpowiedzialności w długookresowym planowaniu. Utożsamianie się pracownika z przedsiębiorstwem z jego misją i wizją rozwoju umożliwi bardziej świadome rozumienie, krótkookresowych celów, a wprowadzanie zmian jako kolejny elementów umożliwiających rozwój przedsiębiorstwa.

STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO CZYNNIK KULTUROTWÓRCZY

Robert Kamiński

Wprowadzenie

L. Smircich, dokonując przeglądu badań kultury w naukach o organizacji i zarządzaniu, stwierdziła, że kultura może być rozumiana albo jako rdzena metafora, albo jako zmienna¹. Jeśli kultura jest rozumiana jako zmienna, to możliwe jest analizowanie jej w odniesieniu do relacji występujących między nią (kulturą), a innymi zmiennymi charakteryzującymi organizację.

Oddziaływanie zmiennych wyróżniających organizację na jej kulturę było przedmiotem szeroko zakrojonych badań, przeprowadzonych na próbie 101 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Przedmiotem niniejszego rozdziału jest analiza wpływu strategii przedsiębiorstwa na kształtowanie się otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej.

Otwarta i zamknięta kultura organizacyjna

Autorką wybranej do badań typologii otwartej i zamkniętej kultury organizacyjnej jest S. Boerner, która przeniosła na poziom organizacji koncepcję zamkniętego i otwartego społeczeństwa K. Poppera². Kierując się trzema podstawowymi wymiarami społeczeństwa (antropologicz-

1 L. Smircich, Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983, nr 28, s. 339–358.

2 S. Boerner, *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?* Duncker und Humblot, Berlin 1994.

nym, społecznym i poznawczym) sformułowała podstawowe założenia *otwarcia* i *zamknięcia* dla każdego z nich, a następnie opisała wskaźniki – przykładowe wartości i symbole.

I tak, wymiar antropologiczny oznacza swobodę, jaką ma organizacja, jak i pracujący w niej ludzie, jeśli chodzi o możliwość decydowania o swoich losach. Swoboda ta może być duża i wówczas jest się samodzielnie planującym podmiotem (kultura otwarta), albo mała i wówczas jest się obiektem planowania z zewnątrz (kultura zamknięta).

Z kolei wymiar społeczny kultury organizacyjnej odnosi się do tego, kto dominuje w organizacji, jednostka czy kolektyw. W organizacji o otwartej kulturze dobro jednostki stawiane jest przed dobrem kolektywu, natomiast w kulturze zamkniętej oczekuje się od każdej jednostki wsparcia całej organizacji.

Treścią wymiaru poznawczego jest natomiast odpowiedź na pytanie: jaki charakter ma ludzkie poznanie? Kultura otwarta opiera się na założeniu, że jest ono omylne, zaś zamknięta zakłada jego niezawodność.

Uwzględnienie wszystkich trzech wymiarów pozwala wyróżnić dwa skrajne typy kultury organizacyjnej: zamkniętą i otwartą. Różnice między nimi zilustrowano w tabeli 1.

Tab. 1. Różnice między otwartą i zamkniętą kulturą organizacyjną

kultura otwarta	kultura zamknięta
Wymiar antropologiczny	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ samodzielność, wolność i swoboda w podejmowaniu decyzji, ▪ inicjatywa, zaangażowanie, spontaniczność, dynamika, gotowość ponoszenia ryzyka. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zależność, brak samodzielności, tradycjonalizm, ▪ letarg, obawa przed poniesieniem niepowodzenia i ryzykiem.
Wymiar społeczny	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ równouprawnienie, samodzielność, rywalizacja, konkurencja, egoizm, prestiż, dynamika, mobilność, ▪ równość szans, wzajemne zaufanie, samorealizacja, jednostka jako cel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ posłuszeństwo, dyscyplina, służba, zachowanie stanu obecnego, dopasowanie i podporządkowanie się, ▪ nierówność szans, nieufność, kontrola, człowiek środkiem do osiągnięcia celu.
Wymiar poznawczy	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ wymiana, wzajemne wzbogacanie się, otwarcie, tolerancja, uniwersalizm, pluralizm, ▪ partycypacja w zarządzaniu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaściankowość, jednakowość, ochrona cech wspólnych grupy, pewność, dogmatyzm, ideologia, tradycja, ▪ autorytaryzm, autokracja, hierarchia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Boerner, *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?* Duncker und Humblot, Berlin 1994.

Strategia przedsiębiorstwa a kultura organizacyjna – hipoteza badawcza

W literaturze przedmiotu występuje wiele ujęć strategii przedsiębiorstwa. Jednym z nich jest podział zaproponowany przez K. Obłója, który charakteryzuje następujące szkoły strategii:

- szkołę planistyczną,
- ewolucyjną,
- pozycyjną
- szkołę zasobów, umiejętności i uczenia się.

Planistyczne podejście do strategii wywodzi się z konkurencji ery przemysłowej, gdzie przedsiębiorstwa miały do czynienia z otoczeniem względnie stabilnym. Uważano więc, że mogą i powinny one kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób, czemu służyć miały szczegółowe plany strategiczne³. Budowanie strategii jest w tym przypadku zdyscyplinowanym, sformalizowanym procesem, bazującym na hierarchicznym systemie planowania i kontroli. Strategia jest tu definiowana na najwyższym szczeblu zarządzania, gdzie określa się długoterminowe cele, zasady działania oraz sposób alokacji zasobów. Efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, strukturalizujący otoczenie we wszystkich jego wymiarach, również w wymiarze przyszłościowym, mówiący co, kto i jak ma zrobić.

Jak można sądzić, planistyczne podejście do strategii będzie sprzyjało wykształceniu się w przedsiębiorstwie zamkniętej kultury przedsiębiorstwa pod względem trzech jej wymiarów. Jeśli efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia, to pod względem wymiaru **antropologicznego** od pracowników niższych szczebli wymaga się jedynie jej realizacji planów (nie mają oni żadnej możliwości wpływu na określone w planie zadania). Jeżeli proces planowania jest scentralizowany i odizolowany od wykonawców, trudno jest oczekiwać, aby ludzie z przekonaniem i zaangażowaniem realizowali plan, w którego tworzeniu nie brali udziału. Ostatecznie, powiązana z planowaniem rygorystyczna kontrola efektów, zabija kreatywność, ogranicza skłonność do ryzyka i utrudnia reakcję na zmiany w otoczeniu. Również w przypadku wymiaru **społecznego** wyraźne są cechy zamkniętej kul-

³ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2002; M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. PWE, Warszawa 2000; K. Obłój, *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2001.

tury. Uczestników organizacji dzieli się bowiem na tych, którzy tworzą strategię i na tych którzy mają ją zrealizować. Podobnie, stwierdzenie, iż *jest pewien najlepszy sposób budowania strategii*⁴, nasuwa bezpośrednie skojarzenia z – typowym dla zamkniętej kultury organizacyjnej w wymiarze **poznawczym** – dogmatyzmem.

W **ewolucyjnym modelu strategii**, jest ona rozumiana jako *spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy*⁵. Koncepcję tę doskonale opisują słowa B. Quinna: *Kompletna strategia rzadko powstaje w jednym określonym miejscu. Procesy, dzięki którym powstaje całościowa strategia, mają zwykle charakter fragmentaryczny, ewolucyjny i są w dużej mierze intuicyjne. [...] Chociaż w tych fragmentach można często znaleźć pewne bardzo subtelne elementy formalnej analizy strategicznej, to rzeczywista strategia ma skłonność do ewoluowania, gdy wewnętrzne decyzje i zewnętrzne zdarzenia płyną wspólnym nurtem, aby stworzyć owy konsensus, łączący działania najważniejszych członków ścisłego kierownictwa*⁶.

Model ewolucyjny przyjmuje ograniczoną możliwość oddziaływania na procesy realne, które kształtują się zgodnie z zakodowaną własną wewnętrzną logiką⁷. Na strategię składają się więc elementy formalnego planowania, nieformalne normy, wartości, przypadki, szanse, zagrożenia czy też osobowość lidera⁸.

Ewolucyjne podejście do strategii odpowiada otwartej kulturze przedsiębiorstwa przede wszystkim pod względem wymiaru **społecznego**. Wpływ na formułowanie strategii ma bowiem nie tylko kierownictwo najwyższego szczebla. Ponieważ procesy formułowania i wdrażania strategii wzajemnie się przeplatają, inicjatywy strategiczne mogą powstawać na wszystkich szczeblach w organizacji. Jak zauważa K. Obłój: *Strategie powstają ewolucyjnie z całej masy szczegółowych decyzji operacyjnych. Każda z tych decyzji w pojedynkę może tworzyć marginalny wymiar strategii organizacyjnej, ale zbiór tych decyzji tworzy wzorzec regulujący działanie pozostałych szczebli organizacji*⁹.

Otwarta kultura przedsiębiorstwa w **wymiarze poznawczym** wynika z tego, że w podejściu ewolucyjnym nie istnieje jedna najlepsza

4 K. Obłój, dz. cyt., s. 43.

5 Tamże, s. 52.

6 K. Heijden Van Der, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 47.

7 M. Moszkowicz, dz. cyt.

8 K. Obłój, dz. cyt.

9 Tamże, s. 53–54.

strategia. Odchodzi się od planów na rzecz wykorzystywania okazji, z których w dłuższym okresie wyłonić ma się rzeczywista strategia przedsiębiorstwa. Kiedy strategia nakreśla ogólne ramy działania, pracownicy mogą wykazywać się inicjatywą. Taka otwarta kultura organizacyjna pod względem wymiaru **antropologicznego** powoduje, że strategia jest efektem końcowym działań pracowników i syntezą doświadczeń – odwrotnie niż w modelu planistycznym, gdzie strategia jest punktem wyjścia do działania i wszystko, co nie jest w niej umieszczone, jest niewskazane.

W **podejściu pozycyjnym** na pierwszym miejscu stawia się zmienne otoczenie. O ile w szkole planistycznej otoczenie było ważne w budowie planów tylko wtedy, gdy generowało istotne szanse i zagrożenia, to w szkole pozycyjnej otoczenie przedsiębiorstwa jest punktem wyjścia do budowy i analizy strategii. Z punktu widzenia dokonywania zmian w przedsiębiorstwie, szkoła pozycyjna wyprzedza szkołę planowania w założeniach dotyczących otoczenia. Jednak podejście to, podobnie jak szkoła planistyczna, stawia na racjonalność, w tym przypadku oferując wiele recept na sukces przedsiębiorstwa przez jego pozycjonowanie. M. Moszkowicz podkreśla, że tym zracjonalizowanym receptom towarzyszy założenie, że kadra kierownicza dysponuje odpowiednią wiedzą, by na podstawie przedłożonej recepty samodzielnie opracować skuteczną strategię¹⁰.

Podejście pozycyjne zakładała również, że rozwój branży będzie zachodził w sposób ciągły względem przeszłości i teraźniejszości (przyszłość jest więc po prostu przedłużeniem przeszłości). Adaptacja do *istniejącego* (tzn. postrzeganego przez planistów i najwyższe kierownictwo) otoczenia powoduje, że tak wypracowana strategia funkcjonuje stosunkowo krótko¹¹.

Pod względem wymiaru **społecznego** pozycyjne podejście do strategii charakteryzuje się bardziej otwartą kulturą organizacyjną niż podejście planistyczne. Wynika to z konieczności uwzględnienia w procesie planowania strategicznego wielu, aktualnych informacji, które znajdują się w posiadaniu osób na różnych szczeblach hierarchii. Należy jednakże zauważyć, iż ostateczne decyzje podejmowane są nadal przez naczelne kierownictwo, które posługuje się wyrefinowanymi metodami i narzędziami planistycznymi. Powoduje to, że pod względem wymiaru

10 M. Moszkowicz, dz. cyt.

11 K. Obłój, dz. cyt.

socjalnego pozycyjne podejście do strategii charakteryzuje się bardziej zamkniętą kulturą przedsiębiorstwa niż podejście ewolucyjne.

Z punktu widzenia wymiaru **poznawczego**, pozycyjne podejście do strategii również usytuowane jest między podejściem planistycznym i ewolucyjnym. Składają się na to następujące przyczyny. Po pierwsze, podejście pozycyjne jest zarówno normatywne, jak i dydaktyczne – sporo jest narzędzi i procedur, które w mniej lub bardziej racjonalny sposób mają pomóc w samodzielnym opracowaniu strategii. Po drugie, opisane powyżej narzędzia i procedury nie zaburzają jednak *status quo* przedsiębiorstwa, ponieważ dążą one do stworzenia dla niego możliwie najlepszej sytuacji w obrębie istniejącego rynku lub domeny. Ostatecznie po trzecie, cel jest wyraźnie określony (w przeciwieństwie do podejścia ewolucyjnego).

Podobnie, jak w przypadku wymiaru poznawczego, pozycyjne podejście do strategii sytuuje kulturę organizacyjną pod względem wymiaru **antropologicznego** między podejściem planistycznym i ewolucyjnym. Wynika to głównie z charakteru otoczenia, które determinuje w znacznym stopniu wybierane strategie. Efektem tego jest nie tylko to, że podejście pozycyjne jest dość statyczne i krótkookresowe w przeciwieństwie do szkoły ewolucyjnej, ale i przemawia za zamkniętym charakterem kultury organizacyjnej (skoro otoczenie narzuca decydującym podejmowane przez nich decyzje).

Podobnie jak w podejściu ewolucyjnym, także i w **modelu zasobowym** zmiany zachodzące w otoczeniu traktuje się jako coraz trudniej przewidywalne, co oznacza, że nie można przyszłości traktować jako przedłużenia przeszłości¹². Z tej perspektywy strategia ma na celu współtworzenie rynków/sektorów przyszłości. Aby było to możliwe:

- przewagę konkurencyjną należy budować na poziomie całej korporacji, a nie na poziomie jej indywidualnych jednostek biznesu. Strategia musi być strategią organizacyjną, a nie zlepkiem niezależnych strategii autonomicznych jednostek przedsiębiorstwa, gdyż w powiązaniach między jednostkami może istnieć *wartość ukryta*¹³,
- konieczny jest zamysł strategiczny, który powinien odzwierciedlać aspiracje przedsiębiorstwa wychodzące poza obecne zasoby i potencjał firmy, co więcej, muszą dotyczyć odległej przyszłości,
- przedsiębiorstwo musi być gotowe do ewentualnego zakwestionowania swojego *status quo*. *Firma musi [...] posiadać umiejętność*

12 G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro*. Business Press, Warszawa 1999.

13 Tamże.

*całkowitej zmiany swojej koncepcji funkcjonowania, zreformowania swoich podstawowych strategii oraz przededefiniowania branży, w której działa*¹⁴,

- ograniczenia w zakresie dostępności zasobów pokonywane są za sprawą kreatywnego i niekończącego się poszukiwania lepszej dźwigni zasobów.

Z punktu widzenia wymiaru **społecznego** zasobowe podejście do strategii ma cechy zamkniętej kultury organizacyjnej, co wynika z konieczności budowania przewagi konkurencyjnej na poziomie całej korporacji, a nie na poziomie jej indywidualnych jednostek biznesu. Ogranicza to w pewnym stopniu działania jednostek lokalnych i przesuwają uprawnienia w górę hierarchii.

Pod względem wymiaru **poznawczego** zasobowe podejście do strategii usytuowane jest między podejściem pozycyjnym i ewolucyjnym. Po pierwsze, w odróżnieniu od podejścia ewolucyjnego, podejście zasobowe wymaga sformułowania zamysłu strategicznego odzwierciedlającego aspiracje przedsiębiorstwa. Podejście zasobowe posiada więc jednoznaczny cel ukierunkowujący działalność pracowników. Po drugie, w odróżnieniu do podejścia pozycyjnego, chcąc osiągnąć ambitne cele nie można obstawać przy dotychczasowych sposobach funkcjonowania. Konieczne jest innowacyjne podejście do modelu biznesowego, sposobu definiowania branży czy budowy nowych rynków.

Pod względem wymiaru **antropologicznego** zasobowe podejście do strategii usytuowane jest między podejściem pozycyjnym i ewolucyjnym. Przedsiębiorstwo ma wiele możliwych dróg rozwoju i to ono mniej lub bardziej świadomie dokonuje wyboru którejs z nich. Podejmowane działania muszą z jednej strony mieścić się w ramach ogólnych celów strategicznych (w odróżnieniu do podejścia ewolucyjnego, w którym celów tych brak), z drugiej charakteryzować się innowacyjnością, gdyż strategia – w odróżnieniu do podejścia pozycyjnego – jest wyciężeniem, a nie dopasowaniem.

Powyższe rozważania upoważniają do sformułowania następującej hipotezy badawczej: *Im podejście do formułowania i wdrażania strategii bliższe jest podejściu ewolucyjnemu, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna. I na odwrót, im podejście do formułowania i wdrażania strategii ma więcej cech podejścia planistycznego, tym kultura przedsiębiorstwa jest bardziej zamknięta.*

¹⁴ Tamże, s. 13.

Weryfikacja hipotezy badawczej

Jak już wspomniano, zebrano kwestionariusze ankietowe ze 101 przedsiębiorstw, po czym przeprowadzono analizę wpływu czynników kulturotwórczych (zmiennych niezależnych) na kulturę organizacyjną (zmienną zależną). Analiza współczynników korelacji wskazała, że z otwartą kulturą organizacyjną korelują:¹⁵

- sposób selekcji kandydatów ($r = ,413$, $p = ,000$),
- sposób oceny pracowników ($r = ,564$, $p = ,000$),
- sposób przeprowadzania szkoleń ($r = ,535$, $p = ,000$),
- sposób formułowania strategii ($r = -,390$, $p = ,000$),
- przywództwo rozproszone ($r = ,724$, $p = ,000$),
- stopień standaryzacji działań ($r = ,368$, $p = ,000$),
- kluczowe wartości ($r = ,544$, $p = ,000$).

Oznacza to, że podejście do formułowania i wdrażania strategii koreluje ze stopniem otwarcia i/lub zamknięcia kultury organizacyjnej. Aby jednak określić siłę wpływu wymienionych zmiennych niezależnych na kulturę organizacyjną, konieczna była analiza regresji wielowymiarowej. Wykazała ona, że na kulturę organizacyjną statystycznie istotny wpływ mają trzy zmienne: przywództwo, selekcja kandydatów i kluczowe wartości (model regresji z nich złożony wyjaśnia 62,3% zmienności zmiennej zależnej Y). Oznacza to, że:

- im bardziej przywództwo ma charakter rozproszony, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna ($Beta = ,553$, $p = ,000$),
- im słabiej selekcja kandydatów dąży do zachowania pełnej zgodności cech i zdolności osobowych z istniejącymi warunkami stanowiska pracy, a tym samym w większym stopniu opiera się na ogólnie sformułowanych kwalifikacjach podstawowych, tym bardziej otwarta jest kultura organizacyjna ($Beta = ,222$, $p = ,002$),
- im bardziej są nasycone kluczowymi wartościami realizowane działania, tym otwarcie kultury organizacyjnej jest większe ($Beta = ,190$, $p = ,018$).

W modelu regresji nie znalazła się więc zmienna opisująca sposób formułowania i wdrażania strategii, co oznacza, że nie można pozytywnie zweryfikować postawionej hipotezy badawczej.

15 A. Zgrzywa-Ziemak, M. Hopej, R. Kamiński, *Raport końcowy z realizacji projektu badawczego nt. „Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”*. Warszawa 2008.

Interpretacja wyników i wnioski

Otrzymane wyniki nie potwierdzają poglądów dotyczących wpływu strategii na kulturę. W literaturze przedmiotu wskazuje się bowiem na to, iż – z jednej strony – istniejąca kultura wpływa na sposób formułowania strategii, jej postać i sposób jej wdrożenia, a z drugiej sama strategia przedsiębiorstwa ukierunkowując działania całej organizacji ma silne znaczenie kulturotwórcze¹⁶. Podobnie strategię wiąże się również nierozzerwalnie z problematyką tożsamości przedsiębiorstwa¹⁷. Jeśli więc do wymiaru wewnętrznego tożsamości należą czynniki kulturowe obejmujące m.in. wartości, zasady, normy i ideologie¹⁸, to strategia i związana z nią tożsamość powinny automatycznie odzwierciedlać się w kulturze organizacyjnej. Brak potwierdzenia powyższych zależności w przypadku poddanych analizie przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce zdaje się wskazywać na oderwanie ich strategii od kultury organizacyjnej. Kwestionuje to oczywiście nie tylko dotychczasowe poglądy, ale i skłania do podjęcia dalszych badań nad rolą strategii w kształtowaniu kultury organizacyjnej.

W przeciwieństwie do tego, wyraźne znaczenie kulturotwórcze zyskują: przywództwo, selekcja kandydatów i kluczowe wartości. Otwieranie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie wymaga więc ciągłego procesu zorientowanego na:

- nasycanie innowacyjnymi, kluczowymi wartościami działań przedsiębiorstwa – umacnianie wypracowanych innowacyjnych kluczowych wartości tak, aby one były autentyczne, świadomie podzielane i przejawiały się w codziennych praktykach przedsiębiorstwa,
- selekcję pracowników na podstawie ich kwalifikacji podstawowych – kształtowanie kadry pracowniczej podzielającej kluczowe wartości oraz zdolnej i zmotywowanej do wykazywania samodzielnych inicjatyw przywódczych,
- wdrażanie praktyk sprzyjających zaistnieniu przywództwa rozproszonego.

16 M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*. Wydaw. PAN, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1988.

17 M. Moszkowicz, dz. cyt.

18 G. Nizard., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. PWN, Warszawa 1998.

ZMIANY W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W KIERUNKU ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Joanna Kubicka

Wprowadzenie

Zmiany demograficzne, globalizacja, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, umiędzynarodowienie organizacji, wzrost konkurencji i mobilności pracowników oraz konieczność ustrzeżenia się przed problemami prawnymi związanymi z dyskryminacją spowodowały, że dla wielu globalnych przedsiębiorstw zarządzanie różnorodnością stało się standardem, który przynosi organizacjom wiele korzyści. Zwiększa szanse na pozyskanie dla organizacji wysoce wykwalifikowanych pracowników z różnych środowisk i podwyższa efektywność pracy, dzięki kulturze korporacyjnej, w której panuje atmosfera otwartości, tolerancji, szacunku, sprawiedliwości i pracy zespołowej. Pozwala także efektywniej docierać z produktami czy usługami do zróżnicowanych grup odbiorców. Zainteresowanie biznesu różnorodnością spowodowane jest wzrostem udziału w zatrudnieniu kobiet, osób należących do mniejszości narodowych, emigrantów, osób starszych czy niepełnosprawnych, a także tworzenia się nowych, bardziej wymagających grup konsumentów i klientów. Dynamicznie wzrastające potrzeby nabywców wymagają tworzenia bardziej kreatywnych produktów i usług oraz nowych skuteczniejszych strategii sprzedaży. Bardziej zróżnicowane zasoby ludzkie mogą wpłynąć na lepszą efektywność firmy, zwiększyć jej elastyczność

i innowacyjnych, a co za tym idzie, ulepszyć proces przystosowywania się organizacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

W USA, krajach skandynawskich, Wielkiej Brytanii czy w innych państwach zachodniej Europy wiele przedsiębiorstw wdrożyło i wykorzystuje zarządzanie różnorodnością. Mówi się, że większość z nich zrobiła to nie ze względu na wymogi prawne, społeczną odpowiedzialność biznesu, ale przede wszystkim z wymiernych korzyści finansowych. W Polsce zarządzanie różnorodnością nadal należy do rzadkości. Mimo, iż polskie przedsiębiorstwa podejmują liczne działania mające na celu zwiększenie konkurencyjności i osiąganie celów swoich interesariuszy, tylko nieliczni zdecydowali się wdrożyć tę koncepcję zarządzania.

Fakt ten stał się inspiracją do przeprowadzenia poszerzonych badań tego problemu, w efekcie których powstało niniejsze opracowanie. Jego głównym celem jest identyfikacja i diagnoza dokonujących się zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w obszarze zarządzania różnorodnością, w oparciu o literaturę przedmiotu oraz badania empiryczne.

Zasadniczą tezę postawioną przez autorkę, stanowiącą podstawę badań, było stwierdzenie, iż potencjał wynikający z różnorodności w organizacjach nie jest w pełni wykorzystywany.

W myśl postawionej tezy sformułowano szczegółowe problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

1. Jak definiowane jest pojęcie zarządzania różnorodnością i jakie są jego paradygmaty?
2. Jakie korzyści wynikają z wdrożenia zarządzania różnorodnością?
3. Jak wygląda zarządzanie różnorodnością w Polsce na tle Unii Europejskiej i świata?
4. Czy następują współcześnie zmiany w zarządzaniu, w tym obszarze? Jak oceniana jest istotność tych zmian i stan wdrożenia?
5. Czy najlepsze firmy z list rankingowych i te, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, przywiązują większą wagę do zarządzania różnorodnością i czy wdrożyły więcej zmian w tym obszarze?

Przedmiotowa część badań empirycznych przeprowadzona została jako jeden z kilku obszarów badawczych, w ramach projektu pt. „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku”, realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz krajowego wkładu publicznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 (nr umowy UDA-POKL.08.01.02-02-065/08-00).

Zarządzanie różnorodnością – ustalenia terminologiczne

Pojęcie różnorodność rozumiane jest najczęściej jako wszystkie aspekty, zespoły cech, które różnicują społeczeństwo, w tym także pracowników. Wspomniane różnice dzieli się na widoczne: płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, jak i niewidoczne: orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się itd.¹

Zaproponowany powyżej podział nie odzwierciedla jednak wszystkich możliwych i istniejących różnic występujących w społeczeństwie oraz między pracownikami. Zdaniem M. Loden, autorki modelu Diversity Wheel, rozmawiając o różnorodności, należy wyróżnić dwa wymiary: wymiary podstawowe (*primary dimensions*) – niezmiennie i niezależne, takie jak: wiek, płeć, rasa, narodowość, orientacja seksualna, zdolności fizyczne i psychiczne oraz wymiary uzupełniające (*secondary dimensions*) – zmienne i zależne, takie jak: religia, doświadczenie zawodowe, styl pracy, styl komunikacji, doświadczenie militarne, wykształcenie, status rodzinny, miejsce zamieszkania, język, dochód, pozycja w organizacji². Współcześnie na rynkach pracy dostrzega się również znaczenie innych wymiarów różnorodności, takich jak: wygląd, fryzura, *dress code*, figura³, czy bycie tzw. „czarną owcą”, czyli osobą wykluczoną ze względu na jakieś negatywne oznaczenie, np. związane z odbyciem kary więzienia⁴ czy sposób odżywiania się (np. wegetarianizm).

W literaturze odnaleźć można również poglądy, które definiując różnorodność, rozróżniają trzy podstawowe jej komponenty:

1. Pierwotne elementy tożsamości, np.: rasa, płeć społeczno-kulturowa (gender), orientacja seksualna, narodowość, wiek, (nie)pełnosprawność.
2. Wtórne elementy tożsamości, np.: stan cywilny, poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasa społeczna, status rodzinny, miejsce zamieszkania, religia, język.
3. Czynniki organizacyjne, np. pozycja w hierarchii i forma zatrudnienia, sektor zatrudnienia, staż pracy, przynależność do związków zawodowych⁵.

1 Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 2008, www.ideazmiany.pl; Roszkowska M., Różnorodność – źródło efektywności i innowacji, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009, www.fob.org.pl/roznorodnoc--rodlo-efektywnoci-i-innowac-257_2676.htm.

2 Loden M., *Implementing Diversity*, McGraw-Hill Companies, Burr Ridge 1996.

3 Brdulak H., Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy, *Kobieta i Biznes*, 2009, nr 1–4; *Firma = różnorodność: zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, www.fob.org.pl/cms_a/upload/file/BroszuraRoznorodnosc.pdf.

4 Durska M., Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia, *Kobieta i Biznes*, 2009, nr 1–4.

5 *Adding Value Through HRM*, Australian Centre for International Business Model For Di-

Zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy⁶. Istnieją też poglądy, które podkreślają, że zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się jedynie do stworzenia osobom zatrudnionym warunków pozwalających na pełne wykorzystanie ich możliwości na rzecz pracodawcy, ale wiąże się także z umożliwieniem pracownikom rozwoju ich kwalifikacji zawodowych⁷. Wielu autorów jest zgodnych co do faktu, że różnorodność wynikająca z płci, wieku, rasy, pochodzenia etnicznego i narodowego, nawet stopnia niepełnosprawności czy orientacji seksualnej ma pozytywne znaczenie i że warto wykorzystać je dla zwiększania zysków firmy⁸.

Wymagającym szczególnie podkreślenia jest zatem fakt, że zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się tylko do tworzenia równych szans wszystkim zatrudnionym, ale – co znacznie trudniejsze – polega na docenianiu różnic i dostrzeganiu podobieństw zasobów kadrowych oraz takim motywowaniu pracowników, aby z różnic i podobieństw wydobyć nową jakość stanowiącą o przewadze konkurencyjnej firmy⁹. Innymi słowy zarządzanie różnorodnością, a w szczególności różnice pomiędzy pracownikami, postrzegane są jako potencjalne źródło sukcesów organizacji¹⁰. Zarządzanie różnorodnością to zatem wykorzystywanie różnorodnych doświadczeń i wiedzy, umiejętności, predyspozycji i wrażliwości (czysto zawodowych, lecz również kulturowych) całej organizacji¹¹. W praktyce zarządzania różnorodnością organizacje odnoszą się przede wszystkim do cech ważnych dla konstruowania społecznej tożsamości jednostki¹².

iversity Management, 2001.

6 Woźniakowski A., Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami, [w:] Borkowska S. (red.), Zarządzanie talentami, IPISS, Warszawa 2005, s. 37–50.

7 Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.

8 Ely R. J., Foldy E. G., Diversity: overview, [w:] R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, *Reader in Gender, Work, and Organization*, Blackwell Publishing, Oxford 2003; Prasad P., Mills A. J., From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity, [w:] P. Prasad i in., *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Managing Workplace Diversity*, Thousand Oaks 1997; Rawłuszko M., Komunikowanie w warunkach różnorodności, *Kobieta i Biznes*, 2009, nr 1–4.

9 Lisowska E., Różnorodność ze względu na płeć w miejscu pracy, *Kobieta i Biznes*, 2009, nr 1–4.

10 *Acting Pro(e)quality Quality Standards for Gender Equality and Diversity Training in the E, EQUAL Transnational Cooperation*, 2007, ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf; *Firma...*, dz. cyt.

11 Durska M., dz. cyt.

12 Merrill-Sands D., Holvino E., Working with Diversity: a Focus on Global Organizations, [w:] R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, *Reader in Gender, Work, and Organization*, Blackwell

Wielu autorów podkreśla, że zarządzanie różnorodnością należy przede wszystkim rozumieć jako strategię zarządzania personelem, opierającą się na przekonaniu, że różnorodność personelu (wszystkie możliwe aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni), jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych¹³. Badanie przeprowadzone w krajach UE w 2005 r. wśród 400 osób wskazuje na szeroki obszar możliwości wykorzystania zarządzania różnorodnością. Należą do nich między innymi: rekrutacja, dobór pracowników, polityka ich utrzymania (prawie 90% odpowiedzi), rozwój pracowników i awanse (85%), rozwój przywództwa i zarządzania zdolnościami (85%), zastosowanie strategii (75%), polityka i procedura (74%), współpraca pracowników (68%), marketing i komunikacja (35%), obsługa klientów (32%), rozwój produktów i usług (25%), sprzedaż (22%), zwolnienia, restrukturyzacja (20%)¹⁴.

Definiując zarządzanie różnorodnością, należy wyjaśnić również znaczenie zasady społecznego włączenia (*social inclusion*), która stanowi swoiste centrum omawianej metody. Istotą zarządzania różnorodnością jest troska o to, by system organizacyjny, polityka i praktyka organizacji nie przynosiły większej korzyści jednej grupie kosztem drugiej. Zasada społecznego włączenia ma na celu zapewnienie pełnego udziału w funkcjonowaniu organizacji pracownikom reprezentującym zróżnicowane grupy. Włączające środowisko pracy powinno odzwierciedlać środowisko społeczne, w którym organizacja funkcjonuje lub dla którego działa¹⁵.

Na potrzeby niniejszego opracowania autorka przyjęła, że zarządzanie różnorodnością rozumiane będzie jako wykorzystywanie różnorodności personelu (we wszystkich możliwych aspektach takich jak: wiek, płeć, narodowość, religia, kolor skóry, pełnosprawność, orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, sposób odżywiania się, style uczenia itd.) w celu efektywniejszego osiągnięcia celów organizacji.

Publishing, Oxford 2003.

13 Karton G., Greene A., *The dynamics of managing diversity*, Oxford 2005, za: Gryszko M., *Gender Index, czyli ile warta jest płeć*, gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90444,6348891,Gender_Index__czyli_ile_warta_jest_plec.html; *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.

14 Brdulak H., dz. cyt.

15 *Zarządzanie...*, dz. cyt.

Paradygmaty zarządzania różnorodnością

W literaturze przedmiotu wskazuje się na występowanie trzech paradygmatów zarządzania różnorodnością: paradygmat sprawiedliwości zamiast dyskryminacji, paradygmat dostępu i wiarygodności oraz paradygmat nauki i efektywności¹⁶. Paradygmaty te uwzględniają w swoim brzmieniu i znaczeniu zmiany postrzegania i traktowania różnorodności w przedsiębiorstwach. Pierwszym z paradygmatów jest paradygmat sprawiedliwości zamiast dyskryminacji. Paradygmat ten opiera się na przekonaniu, że przedsiębiorstwa powinny zarządzać zasobami ludzkimi w taki sposób, aby wśród pracowników znalazła się jak największa liczba reprezentantów grup zagrożonych wykluczeniem czy dyskryminowanych, takich jak: kobiety, osoby starsze, osoby niepełnosprawne itd. Podstawą tego paradygmatu jest założenie, że dyskryminacja jest zła, a wszyscy ludzie są równi i tacy sami bez względu na kolor skóry, wiek czy płeć. Przedsiębiorstwo prowadzące działalność zgodnie z tym paradygmatem, zróżnicowały swoją załogę pod względem płci, rasy, wieku i innych aspektów, jednak podejście do pracy, sposób jej wykonywania i cała kultura organizacyjna pozostają bez zmian. Promowany jest też jeden charakterystyczny typ zachowań i postaw, w którym różnice między pracownikami przestają być zauważalne i wykorzystywane do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i sukcesu.

Drugim wskazywanym paradygmatem zarządzania różnorodnością jest paradygmat dostępu i wiarygodności, zwany również paradygmatem różnorodności. Istotą tego paradygmatu jest promowanie i uwidacznianie różnic pracowników oraz dopasowywanie wymiarów różnorodności organizacji do potrzeb rynku klientów, współpracowników i dostawców. Firmy stosujące się do tego paradygmatu podkreślą rolę różnic kulturowych w obrębie organizacji, jednak bez jednoczesnej analizy tych różnic w celu dokonywania oceny ich wpływu na wykonywaną pracę.

Trzecim ze wskazanych paradygmatów jest paradygmat nauki i efektywności, zwany również paradygmatem integracji¹⁷. Jego głównym założeniem jest włączenie perspektywy pracownika w główny nurt organizacji oraz podnoszenie wydajności przez ponowne rozważenie i przemyślenie podstawowych zadań, rynków, produktów, stra-

16 Thomas D. A., Ely R. J., Różnice mają znaczenie: nowy paradygmat zarządzania różnorodnością, [w:] *Kobiety i biznes*, Wydaw. Helion, Gliwice 2006.

17 Tamże.

tegiei, misji, praktyk biznesowych czy nawet kultury organizacyjnej. Dopiero takie odmienne podejście do kwestii występującej w organizacji różnorodności pozwala czerpać prawdziwe korzyści ze zróżnicowania demograficznego¹⁸.

Podkreśla się również, że zarządzanie różnorodnością reprezentuje podejście odgórne (*top-down*) w zarządzaniu. To nowy paradygmat, stworzony, aby efektywniej wykorzystywać zasoby ludzkie pod kątem potrzeb firmy. W tym celu poszczególni pracownicy są, do pewnego stopnia, wdrażani w proces decyzyjny na poziomie organizacji. Potrzeba rozwoju zasobów ludzkich nie jest postrzegana wyłącznie, a nawet głównie w kategoriach warunków pracy i wymagań zatrudnionych kobiet, ale ujmuje się ją jako zmianę w kulturze organizacji¹⁹.

Wdrożenie zarządzania różnorodnością nie wymaga wielkich nakładów finansowych, a jedynie gruntownej zmiany myślenia o instytucjach pracy²⁰. Wprowadzając w firmie zarządzanie różnorodnością, pracodawca powinien skoncentrować uwagę na kształtowaniu kultury organizacji celem stworzenia sprzyjających warunków pracy, zwiększających szanse rozwoju firmy i osiąganie wymiernych efektów biznesowych. Działania należy skierować do wszystkich pracowników, a przy ich realizacji w szczególności oprzeć się na kadrze menedżerskiej. Ważnym elementem jest umiejętne zaangażowanie pracowników dyskryminowanych do promowania zmian, uczynienie z nich adresatów i emisariuszy wprowadzanych nowych wartości²¹. Inną kluczową kwestią we wdrażaniu zarządzania różnorodnością, podobnie zresztą jak w przypadku zarządzania wiedzą, jest zaufanie. Nie ma możliwości wdrożenia zarządzania różnorodnością bez stworzenia w organizacji odpowiednio silnych i zdrowych relacji i więzi międzyludzkich. Badania potwierdzają, np. te opublikowane w *Harvard Business Review*, że organizacje, które koncentrują się na kultywowaniu pozytywnych emocji i cech, takich jak lojalność, zaufanie, humanitarność (zamiast na rozwiązywaniu problemów), osiągają znacznie lepsze wyniki finansowe oraz lepiej funkcjonują²².

18 Tamże.

19 Schunter-Kleemann S., Plehwe D., *Gender mainstreaming. Włączanie kobiet do neoliberalnej Europy?* Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego 2009, www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0070schunter_plehwe.pdf.

20 Kupczyk T., *Kobiety...*, dz. cyt.

21 Przetacka Z., *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach, Kobieta i Biznes, 2009, nr 1–4.*

22 Cyt. za: Kupczyk T., *Kobiety...*, dz. cyt, s. 49.

Korzyści wynikające z wdrożenia zarządzania różnorodnością

Celem zarządzania różnorodnością jest tworzenie takich warunków środowiska pracy, aby można było jak najlepiej wykorzystać indywidualne możliwości i umiejętności pracowników do realizacji celów i misji przedsiębiorstwa. Takie podejście służy osiągnięciu konkretnych i wymiernych efektów oraz zapewnia przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną. Zróżnicowani pracownicy wpływają między innymi na większą efektywność firmy, wzbogacając ją o nową, synergiczną wartość²³. Aby móc czerpać korzyści z różnorodności, nie wystarczy tylko zwiększyć reprezentację personelu różnorodnego ze względu na płeć, wiek, pochodzenie czy niepełnosprawność. Wręcz przeciwnie, badania pokazują, że traktowanie tego problemu wyłącznie w kategoriach reprezentacji poszczególnych grup w organizacji przyczynia się do zahamowania efektywności.

Jak wskazują wyniki badań, wdrażanie zarządzania różnorodnością w firmach jest opłacalne w co najmniej dwóch obszarach: społecznym (uznanie firmy za społecznie odpowiedzialną, innowacyjną, dbającą o relację z interesariuszami, np. z trzecim sektorem) oraz finansowym, gdzie obserwuje się wzrost dochodów firmy dzięki zdobywaniu większej liczby klientów i zwiększaniu zasobów, takich jak kompetencje pracowników²⁴.

Zarządzanie różnorodnością wspiera tworzenie środowiska pracy promującego szacunek i integrację pracowników. W tym kontekście warto pamiętać o następujących kwestiach, które mogą mieć bezpośredni wpływ na osiągnięte przez organizację sukcesy:

- różnorodność i równe traktowanie pracowników stają się rzeczywistymi wartościami organizacji, taka postawa jest aktywnie reprezentowana i wspierana przez osoby zajmujące stanowiska decyzyjne i kierownicze w firmie,
- wszyscy uczestnicy organizacji znają wizję organizacji, która opiera się na równości i różnorodności oraz jej związek z celami biznesowymi organizacji, osoby zajmujące stanowiska menedżerskie są zachęceni do rozmawiania o niej w swoich zespołach i są wspierani w wykonywaniu tego zadania,
- zasada równego traktowania oraz zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu, w tym zakaz molestowania seksualnego, są powszechnie znane pracownikom, tematy te są często i szeroko omawiane

²³ Przetacka Z., dz. cyt.

²⁴ Kupczyk T., *Kobiety...*, dz. cyt.

przez zespoły, istnieją jasne i ogólnie znane procedury regulujące działania w przypadku łamania tychże,

- dostosowanie języka używanego w miejscu pracy, tak aby wykluczyć zwroty i stwierdzenia krzywdzące oraz uwrażliwienie go na formy i zwroty uwzględniające istniejące różnice personelu,
- otwarta komunikacja, która staje się obszarem rozwoju zawodowego pracowników i pracownic oraz umożliwia świadome korzystanie z różnorodnych sposobów wyrażania swoich opinii i interesów, prowadzenia dyskusji i podejmowania decyzji,
- zrozumienie istoty, korzyści szans i zagrożeń płynących z różnorodności w organizacji, umożliwienie istnienia przestrzeni na wyrażanie obaw i wątpliwości związanych z różnicami²⁵.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wiele różnorodnych korzyści dla przedsiębiorstw, które wdrożyły zarządzanie różnorodnością. Do najczęściej wskazywanych zalicza się:

- w zakresie relacji z klientem:
 - lepszą znajomość rynku i poprawne jego rozumienie, co sprzyja zarówno rozbudowie bazy klientów, zdobywaniu nowych rynków, poszerzaniu oferty produktów i usług, jak i pozyskiwaniu nowych dostawców²⁶,
 - szybsze reagowanie na potrzeby klientów²⁷,
- w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:
 - zwiększone możliwości rekrutowania i wykorzystania w organizacji utalentowanych pracowników (np. zatrudnianie większej liczby kobiet pozwala na wykorzystywanie całej puli talentów)²⁸,
 - zmniejszenie fluktuacji i absencji pracowników oraz związanych z tym kosztów²⁹,
 - zwiększenie zainteresowania pracą w danym przedsiębiorstwie ekspertów, którzy mogli doświadczyć dyskryminacji w innym miejscu pracy³⁰,

25 Thomas D. A., Ely R. J., dz. cyt.; Haslam S. A., Platow M. J., Unity Through Diversity: Value-in-Diversity Beliefs, Work Group Diversity and Group Identification, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2007, vol. 11, no. 3; Przetacka Z., dz. cyt.

26 Durska M., dz. cyt.; *Firma...*, dz. cyt.; *Zarządzanie...*, dz. cyt.

27 Lisowska E., dz. cyt.

28 Lisowska E., dz. cyt.; *Firma...*, dz. cyt.; Gryszko M., Lisowska E., *Raporty: zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009; Kupczyk T., *Kobiety...*, dz. cyt.; Brdulak H., dz. cyt.

29 Lisowska E., dz. cyt.; *Firma...*, dz. cyt.; Gryszko M., Lisowska E., dz. cyt.; *Zarządzanie...*, dz. cyt.

30 Konopaćka A., *Łatwiejsza i efektywniejsza współpraca w zespole. Różni znaczący sukcesy? Zarządzanie przez różnorodność, korzyści dla firm i pracowników*, Stowarzyszenie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju, www.plineu.org/pliki/konferencje/080215/nr5_

- polepszenie motywacji i lojalności pracowników, co przekłada się na wzrost efektywności, zwiększanie innowacyjności i kreatywności pracowników³¹,
- poprawę poziomu produktywności³²,
- w zakresie poprawy relacji z otoczeniem:
 - wzmacnianie dobrej opinii (reputacji) korporacji, co może skutkować zwiększoną sprzedażą i satysfakcją pracowników, gdyż postrzegają oni swoją firmę jako otwartą i innowacyjną³³,
 - zwiększenie odpowiedzialności wobec interesariuszy organizacji³⁴,
 - przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego³⁵, co ma bezpośredni wpływ na mniejszą liczbę procesów sądowych³⁶,
- w zakresie poprawy sytuacji wewnątrz organizacji:
 - umacnianie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej³⁷,
 - wzrost elastyczności organizacji³⁸ i szersze myślenie³⁹,
 - poprawa jakości rozwiązywania problemów⁴⁰, dobra atmosfera⁴¹, lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie⁴², efektywne wykorzystanie możliwości i oczekiwań otoczenia⁴³.

Wskazane powyżej korzyści znajdują potwierdzenie w opinii przedsiębiorców. W badaniach przeprowadzonych przez Komisję Europejską w 2005 r. w 25 krajach członkowskich Unii Europejskiej, w których udział wzięło 798 przedstawicieli firm zrzeszonych w European Business Test Panel, aż 83% firm potwierdziło, że wdrożenie zarządzania różnorodnością miało pozytywny wpływ na pozycję ekonomiczną firmy. Ponadto badani wskazali m.in. następujące kluczowe korzyści płynące z wdrożenia strategii różnorodności:

- rozwiązanie problemu braku pracowników i możliwość zatrzymania wysoko wykwalifikowanego personelu (42%),

Zarządzanie_przez_roznorodnosc.pdf.

31 Lisowska E., dz. cyt.; *Firma...*, dz. cyt.; Gryszko M., Lisowska E., dz. cyt.; Brdulak H., dz. cyt.; Konopacka A., dz. cyt.

32 *Zarządzanie...*, dz. cyt.

33 Lisowska E., dz. cyt.; *Firma...*, dz. cyt.; Gryszko M., Lisowska E., dz. cyt.; Brdulak H., dz. cyt.; Durska M., dz. cyt.

34 Gryszko M., Lisowska E., dz. cyt.

35 *Firma...*, dz. cyt.

36 *Zarządzanie...*, dz. cyt.

37 Brdulak H., dz. cyt.

38 *Zarządzanie...*, dz. cyt.

39 *Firma...*, dz. cyt.

40 *Zarządzanie...*, dz. cyt.

41 *Firma...*, dz. cyt.; Gryszko M., Lisowska E., dz. cyt.

42 *Firma...*, dz. cyt.

43 Tamże.

- polepszenie reputacji i wizerunku firmy (38%),
- wzrost innowacyjności i kreatywności zespołów (26%)⁴⁴.

Warto zauważyć, że 17% uczestników sondażu EBTP, zarówno realizujących politykę różnorodności, jak i tych, którzy jej jeszcze nie wdrożyli, za największe wyzwanie w promowaniu różnorodności uznało walkę z postawami i zachowaniami dyskryminacyjnymi. W niemal 70% firm EBTP, wdrażających lub realizujących politykę różnorodności, nie powiodło się regularne monitorowanie jej oddziaływania, a 20% firm uznało mierzenie rezultatów różnorodności za duże wyzwanie. Wśród firm, które nie wprowadziły jeszcze u siebie polityki różnorodności, 20% respondentów uznało za problematyczne brak wiedzy i świadomości w zakresie praktyk związanych z różnorodnością⁴⁵.

Doradcy do spraw zarządzania przywołują kilka atutów w zakresie konkurencyjności, jakie mają firmy „wielokulturowe” czy kulturowo zróżnicowane w porównaniu z tymi bardziej tradycyjnie zarządzanymi tzw. „monokulturowymi” organizacjami. Należą do nich:

1. **Przewaga ze względu na koszty.** Wraz z nieuchronnym wzrostem różnorodności etnicznej i genderowej w ramach organizacji, nieefektywna lub wręcz nieudana integracja zasobów ludzkich doprowadzi do wzrostu kosztów ponoszonych przez firmę.
2. **Przewaga przy rekrutacji personelu.** Firmy o dobrej opinii w zakresie zarządzania różnorodnością będą miały lepszą pozycję przy konkurowaniu o najlepiej wykwalifikowane kobiety i członków z mniejszości etnicznych spośród zasobów rynku pracy.
3. **Przewaga kreatywności.** Większa różnorodność punktów widzenia i perspektyw pośród pracowników przyczynią się do wzrostu kreatywności.
4. **Przewaga elastyczności systemowej.** Monokulturowe organizacje są raczej odporne na zmiany. W odróżnieniu od nich, organizacje wielokulturowe zdają się być znacznie bardziej elastyczne i znacznie łatwiej przystosowują się do zmian w środowisku, w którym działają.
5. **Przewaga na niwie międzynarodowej.** Jeśli firma zdoła stworzyć wielokulturowe środowisko – tj. jeśli pracownicy nauczą się cenić i szanować różnorodność i efektywnie pracować z osobami o innym pochodzeniu etnicznym i innej płci, bez uprzedzeń, kulturowych zniekształceń i konfliktów – będzie ona miała przewagę przy przenoszeniu swoich działań na poziom międzynarodowy⁴⁶.

⁴⁴Gryszko M., dz. cyt.

⁴⁵Zarządzanie..., dz. cyt.

⁴⁶Schunter-Kleemann S., Plehwe D., dz. cyt.

Istnieje też szereg korzyści związanych z zatrudnianiem poszczególnych grup podlegających współcześnie dyskryminacji. W powszechnym przekonaniu najbardziej narażone na dyskryminację na rynku pracy są: osoby w wieku 50+, kobiety, młodzież i osoby niepełnosprawne. Tę opinię potwierdzają badania przeprowadzone przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej⁴⁷. Firmy wprowadzające zarządzanie wiekiem i stosujące dobre praktyki z tego zakresu mają świadomość, że wpływa to na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa na rynku. Podkreśla się, że zatrudnianie osób powyżej 50 roku życia wiąże się przede wszystkim z takimi korzyściami, jak:

- większe doświadczenie życiowe, obycie,
- preferowanie przez licznych klientów w wieku 50+ osób, które są w podobnym wieku (np. o wiele bardziej przekonującym partnerem w sklepie jest równolatek, a nie dziwnie wyglądający młodzieniec),
- starsze osoby mają cieplejsze podejście nie tylko do życia, ale też do ludzi⁴⁸.

Idea różnorodności podkreśla znaczenie tworzenia zespołów mieszanych jako tych, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskuje zwiększoną elastyczność i wszechstronność oraz dodatkowe korzyści typu:

- połączenie dynamiki i kreatywności młodej generacji z wyważoną oceną skutków działań i pragmatycznym podejściem pokolenia „boomersów”,
- doświadczenie i wiedza branżowa dojrzałych pracowników oraz znajomość nowych technologii pracowników młodych,
- wzrastająca z wiekiem umiejętność budowania relacji w symbiozie z młodzieńczą asertywnością,
- korzystanie z mentoringu i wzajemne uczenie się,
- synergiczna wartość dodana⁴⁹.

Jak pokazują wyniki badań, przeprowadzonych na grupie 1524 osób w wieku powyżej 50 lat oraz na grupie 2100 przedsiębiorców, z obszaru województwa mazowieckiego, zatrudnianie osób w wieku 50+ wiąże się z wieloma korzyściami, między innymi: doświadczenie, dyspozycyjność i szacunek dla pracy, lojalność starszych pracowników, zaufania do pracownika⁵⁰.

47 *Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2009–2011*, MPiPS 2009; *Firma...*, dz. cyt.
48 Brzostek D., Dlaczego pięćdziesięciolatekowie są lepsi niż młodzi?, *Gazeta Wyborcza*, 18.02.2008, wyborcza.pl/1,88837,4938279.html.

49 Przetacka Z., dz. cyt.

50 Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy – wyniki badań przeprowadzonych w 2009 roku*, PBS DGA i Human Capital Business, Sopot 2009.

Wprowadzenie zróżnicowanych wiekowo pracowników ma znaczenie w procesie rekrutacji wysokiej jakości personelu, a w konsekwencji obniża koszty związane z płynnością kadr i absencją, sprzyja poprawie komunikacji w całej firmie, a to zwiększa możliwości promowania wspólnych wartości w organizacji, poprawia wizerunek i reputację firmy na rynku. Zróżnicowanie wiekowe personelu i tkwiący w nim potencjał jest korzystny dla procesów adaptacyjnych firmy do zmieniających się oczekiwań rynku, zwiększają się bowiem możliwości generowania atrakcyjnych rozwiązań zaspokajających nowe potrzeby klientów. W efekcie podnosi się konkurencyjność i efektywność ekonomiczna firmy, zwiększa się satysfakcja klientów⁵¹.

Warto również zaznaczyć, że wdrażanie zarządzania różnorodnością w organizacjach przynosi korzyści całemu społeczeństwu, ponieważ kluczowym dla tego stylu myślenia jest pojęcie zmiany – na poziomie bardziej ogólnym. Chodzi o zmiany zachodzące w demografii czy kulturze, a na poziomie szczegółowym – oczekiwań społecznych (w tym także konsumenckich), oczekiwań wobec pracy⁵². Zróżnicowanie pracowników nie powinno być zatem postrzegane jako problem w miejscu pracy, ale jako źródło sukcesu ekonomicznego. Firmy, które nie wezmą pod uwagę zmian demograficznych na skalę globalną, skazane są na łatwe do przewidzenia niekorzystne konsekwencje⁵³.

Zarządzanie różnorodnością – ocena sytuacji w Polsce na tle Unii Europejskiej i świata

Zarządzanie różnorodnością występuje w polskiej rzeczywistości gospodarczej, nawet wśród liderów CSR stosunkowo rzadko⁵⁴. Dużo częściej mamy do czynienia z rozwiniętą strategią równych szans, która niewątpliwie jest filarem, na którym może wyrosnąć zarządzanie różnorodnością, nie jest z nim jednak tożsama⁵⁵. Dla porównania w USA szacuje się, że 75% największych koncernów posiada programy zarządzania różnorodnością⁵⁶. Polski kodeks pracy (Ustawa z dnia 26 czerw-

51 Przetacka Z., dz. cyt.

52 Kupczyk T., dz. cyt.

53 *Firma...*, dz. cyt.

54 Około 20% analizowanych firm z niereprezentatywnej próby liderów biznesu w zakresie CSR i równych szans w miejscu pracy.

55 Lisowska E., dz. cyt.; Gryszko M., Lisowska E., dz. cyt.; Karton G., Greene A., dz. cyt.; Wirth L., *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*, International Labour Organization, Geneva 2001; Rawłuszko M., dz. Cyt.

56 Egan M. L., Bendick M., Workforce Diversity Initiatives of U.S. Multinational Corporations in Europe, *Thunderbird International Business Review*, 2003, vol. 45(6), p. 701–727; *Firma...*, dz. cyt.

ca 1974 r., tekst jedn., Dz. U. 1998 nr 21, poz 94 z późn. zm.) ustanawia zasadę równego traktowania w zatrudnieniu oraz zakaz dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej w zatrudnieniu. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej dyrektywy unijne⁵⁷ zostały uwzględnione w nowelizacjach kodeksu pracy z 2002 i 2004 r. Kodeks konkretyzuje kwestie związane z dyskryminacją w stosunkach pracy. Zakazuje on jakiegokolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną. Kodeks nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia przyjaznego, wolnego od dyskryminacji środowiska pracy (art. 94). Kodeks wprowadza także definicje dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej oraz molestowania. Dzięki przepisom rozdziału IIa *Równe traktowanie w zatrudnieniu*, kodeks w pełni realizuje postanowienia antydyskryminacyjnego prawa wspólnotowego⁵⁸.

Jednak mimo tych ustaleń, w polskich firmach nadal wysoki jest poziom lobbingu i dyskryminacji, w tym molestowania seksualnego. Niezrozumienie znaczenia ustaleń kodeksu pracy, a czasem ich świadome lekceważenie przez kadrę kierowniczą w polskich firmach sprawia, że zarządzanie różnorodnością nie staje się praktyką. Niestety bardzo podobne zjawiska obserwuje się w przypadku sytuacji kobiet na rynku pracy. Rola i prawa kobiet oraz potrzeba osiągnięcia równości płci jest podkreślana w dokumentach międzynarodowych od przynajmniej 30 lat, zwłaszcza od międzynarodowej dekady kobiet ONZ w latach 1975–1985. Już w roku 1957 w trakcie tworzenia pierwszej Wspólnoty Europejskiej i podpisania Traktatu Rzymskiego pojawiła się wzmianka o zasadzie równej płacy za równą pracę. Mimo upływu 50 lat zmiany na korzyść w dalszym ciągu należy uznać za niesatysfakcjonujące. W Polsce najczęściej dyskutuje się na temat dyskryminacji zawodowej kobiet. Wśród ogólnej liczby zatrudnionych w Polsce kobiety stanowią 46%, z czego w sektorze prywatnym 41% i publicznym 60%⁵⁹. Drugim z podstawowych czynników, które wskazują na istotność problemu jest różnica w zarobkach między kobietami i mężczyznami. Według badań Unii Europejskiej, różnica w Polsce jest mniejsza niż w Unii Europejskiej i wynosi 10% (w UE – 17%), ale w niektórych grupach zawodowych różnica ta sięga 30%⁶⁰.

57 Dyrektywa Rady 2000/78/WE ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, Dz. Urz. Unii Europejskiej, 05/t., 02.12.2000.

58 *Zarządzanie...*, dz. cyt.

59 GUS, stan na 31.12.2007.

60 Brdulak H., dz. cyt.

Na barierę stereotypów i uprzedzeń napotyka ją w sposób szczególny kobiety sięgające po najwyższe stanowiska, zarówno w świecie biznesu, jak i polityki. Z danych zebranych w najnowszym raporcie *Damned if You Do, Doomed if You Don't* (w wolnym tłumaczeniu: I tak źle, i tak niedobrze) wydanym w 2007 r. wynika, że kobieta ma do wyboru dwa rozwiązania: albo podporządkować się bardzo silnemu, specyficznemu określonemu stereotypowi kobiecości i być w swych dążeniach zawodowych nieskuteczną, albo też wdrapać się na szczyt za cenę etykiety „niekobiecości” i twardości, czyli „babochłopa” i „kobietona”.

Przemozna siła stereotypów wskazuje, że kobiety zajmujące najwyższe stanowiska wpadają w pułapkę trzech dylematów. Pierwszy dotyczy: ile miękkości, ile twardości? Dominuje wciąż dwubiegunowe postrzeganie zachowań kobiet: uważa się, że kobiety są albo zbyt miękkie, albo zbyt twarde, nigdy „w sam raz”. Drugi koncentruje się na: większych oczekiwaniach a niższych zarobkach. Kobietom stawiane są wyższe wymagania niż mężczyznom, choć wynagrodzenia ich są niższe (np. w USA kobiety zajmują ok. 15% najwyższych stanowisk korporacyjnych, ale stanowią jedynie 6,7% wśród najlepiej zarabiających). Trzeci dylemat dotyczy zagadnienia: kompetentna czy lubiana? Kobiety na najwyższych stanowiskach mają opinię kompetentnych lub lubianych, niezwykle rzadko są jednocześnie uznawane za kompetentne i lubiane⁶¹. Faktem jest, że liczba kobiet w zarządzaniu systematycznie powiększa się w wielu krajach, szczególnie tych wysoko rozwiniętych (np. kraje skandynawskie). Niestety nie należy jeszcze mówić o istnieniu równości szans kobiet i mężczyzn, a zakres i tempo dokonujących się w tym względzie zmian należy uznać za niesatysfakcjonujące.

Poprawa sytuacji kobiet w zarządzaniu uwarunkowana jest przede wszystkim zmianami w zarządzaniu. Widoczna jest zwiększająca się liczba kobiet na średnim szczeblu i wśród przedsiębiorców, jednak na najwyższych szczeblach sytuacja zmienia się minimalnie. W raporcie opublikowanym przez European Professionals 2008 r. wskazuje się na to, że tylko co dziesiąte stanowisko w zarządach firm europejskich zajmuje kobieta⁶². W 50 notowanych na giełdzie największych spółkach, w każdym z krajów Unii Europejskiej, kobiety zajmują średnio 11% stanowisk menedżerskich wyższego szczebla oraz 4% stanowisk prezesów i szefów rad nadzor-

61 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices From the Boardroom, [w:] *Catalyst* [on-line] 2007, www.catalyst.org/file/141/census%202007-%20canada.pdf.

62 *European Professional Women's Network, Third Bi-annual European PWN Board Women Monitor 2008* [on-line]. EuropeanPWN, Milan 2008, www.europeanpwn.net/files/3rd_bwm_2008_press_release_1.pdf.

czych⁶³. Niepokojącą sytuację obserwuje się również przy sytuacji kobiet zajmujących kluczowe stanowiska decyzyjne w wielu innych obszarach poza zarządzaniem. Dla przykładu, w 2009 r. po wyborach do Parlamentu Europejskiego udział kobiet w tej instytucji wzrósł z 31% do 35%. Nadal jednak kobiety stanowią zaledwie 1/10 członków zarządów najważniejszych europejskich przedsiębiorstw oraz 3% wśród prezesów zarządów⁶⁴. Polska w rankingu Gender Gap Index w 2009 zajęła 50 miejsce na 134 kraje (wskaźnik 0,700), w 2008 zajęła 48 (wskaźnik 0,695), w 2007 r. zajmowała 60 miejsce (wskaźnik 0,695), ale w 2006 r. 44. W zakresie zajmowania przez kobiety stanowisk w organach ustawodawczych, wyższych szczeblach urzędniczych i menedżerskich Polska zajęła 28 miejsce (wskaźnik 0,55). Uczestnictwo kobiet w parlamencie pozwoliło Polsce zająć 54 miejsce, a na stanowiskach ministerialnych 27⁶⁵.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz śmiało stwierdzić można, że zasada równości szans kobiet i mężczyzn w Polsce stała się współcześnie modna i politycznie poprawna, daleka jest jednak od rzeczywistości⁶⁶.

Sytuacja zawodowa innej dyskryminowanej społeczności, osób w wieku powyżej lat 50, także nie prezentuje się w naszym kraju najlepiej. Według raportu OECD z 2006 r., Polska znajduje się w grupie krajów o najniższej stopie aktywności zawodowej osób w wieku 50–65. Wynosi ona niecałe 50%, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych 70%, a w krajach OECD średnio ponad 60%. Jednocześnie Polska znajduje się w grupie krajów o przewidywanym najwyższym wskaźniku osób niepracujących w wieku 50+ przypadających na jednego zatrudnionego⁶⁷. Jak pokazują wyniki badań, przeprowadzonych na grupie 1524 osób w wieku powyżej 50 lat oraz na grupie 2100 przedsiębiorców, z obszaru województwa mazowieckiego, 60% osób w wieku 50+ (w wieku produkcyjnym) pracuje, 40% pozostaje bez pracy. Tylko co szósta niepracująca osoba deklaruje, że aktywnie szuka pracy. Jeszcze mniejszy odsetek – co ósmy badany – jest zarejestrowany w powiatowym urzędzie pracy jako bezrobotny.

63 Eagly A. H., Carli L. L., Kobiety w labiryncie przywództwa, *Gazeta Wyborcza*, 25.02.2008, s. 34; Kupczyk T., dz. cyt.

64 *Równość kobiet i mężczyzn – rok 2010*, Sprawozdanie Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, 18.12.2009, analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/Raport_rownosc_plci_w_UE_2010_25-01-10.pdf.

65 Hausmann R., Tyson L. D., Zahidi S. *The Global Gender Gap Report*, Geneva: World Economic Forum 2009, ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf.

66 Kupczyk T., dz. cyt., s. 116.

67 *Live Longer, Work Longer*, OECD Report 2006.

Co czwarty respondent w chwili badania był już na emeryturze. 15% osób obecnie pracujących deklaruje chęć przejścia na emeryturę przed uzyskaniem ustawowego wieku emerytalnego. Badane osoby są mało mobilne – większość przyznaje, że pracuje bądź ostatnio pracowała w miejscowości, w której mieszka. Respondenci są też negatywnie nastawieni do możliwości wyjazdu do pracy za granicę. To, co optymistyczne to fakt, że jedynie niewielki odsetek badanych spotkał się w pracy z dyskryminacją związaną z ich wiekiem, chociaż co piąta osoba pracująca czuła się zagrożona utratą pracy. Z badań wynika też jasno, że pracodawcy nie są zainteresowani zatrudnianiem osób starszych. Co druga badana firma w ciągu ostatnich 12 miesięcy zatrudniła pracowników i choć większość badanych firm deklaruje, że nie szukało pracowników w konkretnym wieku, to i tak okazało się, że wśród nowozatrudnionych najczęściej znalazły się osoby młodsze niż 50 lat (72% wskazań), 7% zatrudniło wyłącznie starszych pracowników, a 21% zarówno starszych, jak i młodszych. Co trzecia badana firma zanotowała zwolnienia lub odejścia pracowników w ciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających badanie. Wśród tych firm co czwarta deklaruje, że zwolnienia lub odejścia dotyczyły również osób w wieku 50+⁶⁸.

Kolejnym wyzwaniem dla polskich organizacji związanym z różnorodnością jest kwestia zatrudniania osób niepełnosprawnych. W 2008 r. osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym było w Polsce 2,2 mln (9% ludności w tym wieku), z czego zatrudnienie posiadało zaledwie 21%⁶⁹.

Z prognozy długoterminowej, np. na lata 2002–2052, przedstawionej przez Środkowoeuropejskie Forum Badań Migracyjnych Międzynarodowej Organizacji ds. Migracji, wynika, że za 50 lat liczba mieszkańców Polski zmniejszy się o około 25%, jednak oprócz emigracji główny wpływ będzie na to miała mała liczba urodzeń. Dla zasobów siły roboczej zmiany będą jeszcze bardziej dramatyczne, ze spadkiem o 33%. Polska z jednego z najmłodszych krajów Europy stanie się jednym z najstarszych. Inna prognoza jasno określa, że w roku 2050 wskaźnik niepracujących osób 50+ do osób aktywnych zawodowo wzrośnie ponad 2,5-krotnie, co oznacza, że na każdego pracującego przypadając będzie średnio 1,05 osoby niepracującej w wieku 50+ (dla USA wskaźnik ten wyniesie 0,5, a dla krajów OECD średnio 0,7)⁷⁰.

68 Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., dz. cyt.

69 Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych.

70 *Live Longer...*, dz. cyt., s. 29.

W sytuacji realnego zagrożenie braku siły roboczej polityki państwa powinna polegać na budzeniu aktywności zawodowej, gospodarczej, zachęcanie do powrotu do Polski, zniechęcanie do emigracji, wprowadzanie przyjaznych form zatrudnienia, zwłaszcza kobiet oraz osób starszych⁷¹, a w przypadku przedsiębiorstw powinna koncentrować się na wdrażaniu i udoskonalaniu zarządzania różnorodnością, aby z różnorodności swoich zespołów pracowniczych czerpać zyski i przewagę konkurencyjną.

Istotność i poziom wdrożenia zarządzania różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – wyniki badań własnych

Celem głównym badania empirycznego stała się identyfikacja istotności i dokonujących się zmian w zarządzaniu w obszarze zarządzania różnorodnością.

W badaniach przyjęto hipotezy, polegające na stwierdzeniu, że:

1. Kadra kierownicza z terenu Dolnego Śląska nie w pełni uświadamia sobie potrzebę zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach i zasadniczo nie wdrożyła zmian w zarządzaniu w tym obszarze.
2. Istnieją różnice, zarówno w opiniach dotyczących istotności, jak i poziomu wdrożenia zarządzania różnorodnością między kobietami i mężczyznami, przedsiębiorstwami z list rankingowych i spoza oraz między firmami, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy a tymi, które go nie wdrożyły lub dopiero rozpoczęły ten proces.
3. Kadra kierownicza z przedsiębiorstw z list rankingowych, z przedsiębiorstw które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy przywiązuje większe znaczenia do zarządzania różnorodnością i wdrożyła więcej zmian w tym obszarze, co prawdopodobnie przyczyniło się do ich wysokiej konkurencyjności i sukcesów.

W myśl postawionych tez i hipotez sformułowano problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

1. Czy następują współcześnie zmiany w zarządzaniu, w obszarze zarządzania różnorodnością, w opinii kadry kierowniczej z Dolnego Śląska? Jaka jest, w ich opinii, istotność tych zmian i stan wdrożenia?
2. Czy i jakie występują różnice w opiniach na powyższy temat między kadrą kierowniczą:
 - kobietami i mężczyznami?
 - z przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy i tych, które go nie wdrożyły i/lub dopiero rozpoczęły ten proces?
 - z najlepszych przedsiębiorstw z list rankingowych i tych spoza niej?

⁷¹ Kłos B., *Migracja zarobkowa z Polski do krajów Unii Europejskiej wyzwaniem dla państwa*, Biuro Analiz Sejmowych, Warszawa 2006; *Zarządzanie...*, dz. cyt.

W celu weryfikacji stawianych hipotez przeprowadzono postępowanie badawcze ilościowo-jakościowe w oparciu o ankietę. Zastosowano dobór kwotowy, na który zdecydowano się nie tylko ze względu na cele badań, ale przede wszystkim możliwości badawcze. W wyborze kwotowym zdefiniowano kryteria, które istotnie różnicują populację ze względu na przedmiot badania. Wybrano takie podejście, bowiem przyjęta próba w znacznym stopniu odpowiada strukturze populacji ze względu na wyróżnione cechy, po drugie – jednostki wewnątrz grupy (warstwy) cechują się większą jednorodnością. Dobór przedsiębiorstw i respondentów dokonany został w oparciu o płeć kadry kierowniczej, szczebel zarządzania, wielkość przedsiębiorstwa, lokalizację (NUT3), zakres działalności przedsiębiorstwa (PKD).

W badaniach wzięło udział 427 przedstawicieli kadry kierowniczej z terenu Dolnego Śląska, w tym 181 kobiet i 246 mężczyzn. 22% badanych stanowiły osoby zajmujące stanowiska kierownicze wyższego szczebla: prezes zarządu, prezes rady nadzorczej, członek zarządu, członek rady nadzorczej, dyrektor, zastępcy dyrektora, 39% badanych stanowili właściciele, i współwłaściciele, a 39% badanej grupy stanowiła kadra kierownicza najniższego i średniego szczebla, to znaczy osoby zatrudnione na stanowisku: kierownik, menedżer, brygadzysta, majster. Badanie przeprowadzone zostało wśród kadry kierowniczej z 340 przedsiębiorstw, w tym w 71 dużych przedsiębiorstwach, 123 małych i średnich oraz w 146 mikroprzedsiębiorstwach z obszaru Dolnego Śląska. 28% badanych menedżerów jest zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach, 38% badanych pracuje w przedsiębiorstwach małych i średnich, pozostałych 34% badanych w mikroprzedsiębiorstwach. Prawie połowa (49%) badanej kadry kierowniczej uważa, że ich przedsiębiorstwa można nazwać organizacjami opartymi na wiedzy. 46% badanych twierdzi, że proces wdrożenia tego modelu gospodarki rozpoczął się, lecz tempo zmian mieści się między wolnym a intensywnym. Tylko 5% definitywnie stwierdza, że ich przedsiębiorstw nie można uznać za organizacje oparte na wiedzy.

W badaniu zapytano respondentów o wskazanie, czy zachodzą w ich przedsiębiorstwach zmiany w zarządzaniu związane z wdrażaniem zarządzania różnorodnością oraz jak oceniają istotność zachodzących zmian w tym obszarze. W opinii 47% badanych przedstawicieli kadry kierowniczej zarządzanie różnorodnością⁷² uznane zostało

⁷² Zarządzanie różnorodnością rozumiane jako: kobiety, mężczyźni, młodzi, starsi, niepełnosprawni, o różnej kulturze narodowej, poglądach itd.

jako konieczna i ważna zmiana. Natomiast jedynie 37% menedżerów zadeklarowało wdrożenie zarządzania różnorodnością w stopniu zdecydowanym bądź zakończenie tego procesu.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że opinie na temat istotności zmian w obszarze wykorzystywania różnorodności w przedsiębiorstwach są podzielone. Kobiety zajmujące stanowiska kierownicze uważają, że zarządzanie organizacją uwzględniające i wykorzystujące różnorodność jest szalenie istotne, aby przedsiębiorstwo mogło odnosić sukcesy we współczesnej gospodarce rynkowej. Taką opinię prezentuje 57% ankietowanych kobiet, o 16% więcej niż mężczyzn. Zważywszy na to, że kobiety zajmujące stanowiska kierownicze zdecydowanie częściej niż mężczyźni wykorzystują w zarządzaniu inteligencję emocjonalną i empatię⁷³ oraz fakt, że cechą charakterystyczną zarządzania przez kobiety jest dbałość o kontakty międzyludzkie i otwartość na różnorodność⁷⁴, uzyskany wynik nie powinien dziwić.

Niestety analiza odpowiedzi dotyczących wdrożenia zarządzania różnorodnością w badanych przedsiębiorstwach nie jest już tak optymistyczna. Kobiety zarządzające organizacjami nie wdrożyły zarządzania różnorodnością w stopniu większym niż mężczyźni. Zaobserwowano istotną statystycznie różnicę między opiniami kadry kierowniczej z najlepszych firm, z list rankingowych i tych spoza. W najlepszych firmach aż 58% kadry kierowniczej uważa zarządzanie różnorodnością jako bardzo istotne i konieczne, podczas gdy z przedsiębiorstw spoza list rankingowych jedynie 45%. Zidentyfikowano również różnicę w poziomie wdrożenia zarządzania różnorodnością. W 41% przedsiębiorstwach z list rankingowych wdrożono zarządzanie różnorodnością, podczas gdy w pozostałych firmach wdrożenie zadeklarowało jedynie 32% badanych. Na tej podstawie można zatem stwierdzić, iż istnieje związek między zarządzaniem różnorodnością a sukcesem przedsiębiorstw.

W badaniu przeanalizowano odpowiedzi kadry kierowniczej, w kontekście oparcia funkcjonowania organizacji na wiedzy. Menedżerowie, którzy zadeklarowali, że wdrożyli już model gospodarki opartej na wiedzy i w swojej działalności wykorzystują wiedzę jako kluczowy czynnik konkurencyjności, uważają za bardziej istotne wdrażanie zarządzania różnorodnością (54%) niż menedżerowie z przedsiębiorstw, które nie wdrożyły tego modelu lub dopiero rozpoczęły ten proces (42%).

73 Kupczyk T., dz. cyt., s. 60.

74 Tamże.

Analiza poziomu wdrożenia pozwala twierdzić, że organizacje oparte na wiedzy w większej liczbie wdrożyły zarządzanie różnorodnością (43%) niż organizacje nieoparte na wiedzy (24%). Dowodzi to faktu, iż wiele przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy dostrzega więcej korzyści wynikających z zarządzania różnorodnością i w konsekwencji wdrożyła więcej zmian w zarządzaniu w tym zakresie, co prawdopodobnie przyczyniło się do ich szybszego rozwoju, wysokiej konkurencyjności i sukcesów.

Podsumowanie

Cele podjętych badań udało się zrealizować. Zidentyfikowano dokonujące się zmiany w zarządzaniu w obszarze zarządzania różnorodnością. W Polsce, jak i na świecie, zarządzanie to należy do rzadkości. Jednak polskie doświadczenia w tym obszarze znacznie odbiegają od poziomu krajów wysoko rozwiniętych. Podobnie wygląda sytuacja na Dolnym Śląsku. Przeprowadzone badania zarówno literaturowe, jak i empiryczne, pozwoliły potwierdzić postawioną przez autorkę tezę. Potencjał wynikający z różnorodności w organizacjach nie jest w pełni wykorzystywany. Mimo rozlicznych korzyści wypływających ze stosowania zarządzania różnorodnością, deklarowanych zarówno przez ekspertów, jak i potwierdzanych przez praktyków, nadal polskie przedsiębiorstwa w bardzo ograniczonym zakresie stosują w praktyce zarządzanie różnorodnością. Mniej niż połowa badanej kadry kierowniczej z Dolnego Śląska uważa, że wprowadzanie zmian w tym obszarze jest istotne, a zaledwie co trzecia osoba potwierdza, że wdraża już takie rozwiązania w swoich organizacjach. Co pocieszające większość najlepszych firm, jak i tych opartych na wiedzy, z regionu Dolnego Śląska, dostrzega korzyści wynikające z zarządzania różnorodnością i w większym stopniu wdrożyła takie rozwiązania. Dowodzi to, że sukces przedsiębiorstw we współczesnych warunkach uzależniony jest od otwarcia się na różnorodność i wdrożenia tego modelu zarządzania.

Należy podjąć intensywniejsze i bardziej skuteczne działania na rzecz eliminacji stereotypów i przekonań na temat kobiet i mężczyzn, ludzi starszych, odmiennych kulturowo i religijnie w postawach pracodawców, instytucji rynku pracy, pracowników, w tym kadry kierowniczej. Należy zwiększyć zakres badań dotyczących tego problemu i intensywność ich upowszechniania, celem uświadamiania z jednej strony negatywnych stereotypów i przejawów dyskryminacji, a z drugiej korzyści i dobrych praktyk.

**ZMIANY W ZARZĄDZANIU
ZASOBAMI LUDZKIMI
W PRAKTYCE**

2

UMIĘTNOŚCI ZARZĄDZANIA TALENTAMI JAKO KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Teresa Kupczyk

Wprowadzenie

Liczne badania i przegląd literatury wskazują, że kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji i ich wysokiej konkurencyjności we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych są ludzkie talenty¹. Rynek pracy nie dostarcza wystarczającej ich liczby i organizacje muszą stale zmagać się z problemem ich **niedoboru i rotacji**. **Stan taki widoczny jest już** w wielu regionach i sektorach gospodarki, co negatywnie wpływa na wzrost gospodarczy i walkę z kryzysem. Wprawdzie obecnie przedsiębiorstwa zdają się jeszcze nie przykładać należytej uwagi do tego problemu, niemniej nadchodząca przyszłość z pewnością go zaostrzy. Współcześnie rozwijający się kryzys nieco spowolnił mobilność najlepszych pracowników. Dokonujące się niekorzystne zmiany demograficzne i planowane w nowej strategii Europa 2020 działania Unii Europejskiej, promujące mobilność pracowników, z pewnością nasilą problem braku

1 Zob.: Listwan T., Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005; Kwiecień K., Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005; Nunes P. F., Purdy M., *Brave New World*, Accenture, 2008; Pocztowski A., Miś A., Istota talentu i zarządzanie talentami, [w:] Pocztowski A. *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

talentów. Do 2020 r. będzie brakowało na świecie ok. 32–39 mln wykwalifikowanych osób. Trendy demograficzne w Europie sprawiają, że rodzi się jedynie liczba ludzi wystarczająca, by utrzymać siłę roboczą na aktualnym poziomie. Prognozy demograficzne ONZ wskazują, że udział osób w wieku 65+ wzrośnie w Polsce do 2050 r. do 31% (w 2005 r. wynosił 13%). Do 2052 r. nastąpi spadek ludności Polski o 19%, a siła robocza zmniejszy się o 25%².

Problem braku talentów nie jest sprawą tylko przyszłości. Już dziś liczne przedsiębiorstwa napotykają na barierę braku osób o konkretnych kwalifikacjach i powszechna stała się walka o talenty. Z tym problemem borykają się wszystkie gospodarki, szczególnie na rynkach wschodzących. Dla przykładu IBM w Indiach zatrudnia nowego pracownika co 5 minut. W 2004 r. Nokia zatrudniła w Indiach 250 pracowników, a w 2009 r. już 15 000. W Chinach cierpi na ciężki niedobór talentów 80% firm, zwłaszcza, jeżeli chodzi o kadrę kierowniczą³. Badanie przeprowadzone w 2008 r. przez firmę Manpower na blisko 39 000 pracodawcach z 33 krajów wskazuje, że około 30% respondentów, rekrutując na kluczowe stanowiska, nadal zmagają się z trudnościami z powodu niedoboru odpowiednich kandydatów. W Polsce taki problem zgłosiło aż 48%⁴.

Według amerykańskich ekspertów do spraw ZZL, w przeciągu najbliższych 20 lat kompetencje pracowników staną się najważniejszym kapitałem firmy. Miejsce pracy stanie się takim samym towarem, jak każdy inny produkt firmy⁵. Badania dokonane przez D. G. Collingsa i K. Mellahiego potwierdzają, że organizacje, które stosują systemy strategicznego zarządzania talentami osiągają znacznie lepsze wyniki. Z drugiej strony, ich obserwacje wskazują, że zarządzanie talentami jest „w powijakach” i rzeczywisty stan działań w tym obszarze jest wielce niesatysfakcjonujący⁶. Wiele organizacji nadal traktuje zarządzanie talentami jako działania krótkoterminowe, raczej taktyczny problem niż integralną część swej strategii biznesowej⁷.

2 *World population prospects: the 2008 revision population database*, esa.un.org/unpp/index.asp?panel=2.

3 Hewitt Best Employers in Asia, 2009, was2.hewitt.com/bestemployers/asia/english/index.htm.

4 *Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r.*, Raport ekspercki Manpower, Warszawa, kwiecień 2008, www.manpowerprofessional.pl/download/white_paper/200804/Niedobor_talnetow_na_ryнку_pracy.pdf.

5 Strojek A., *Quo Vadis HR? Kierunki zmian HR w Polsce*, www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.192/szukaj.1.

6 Collings D., Mellahi K., *Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review*, 2009, nr 19, s. 304–313.

7 Guthridge M., Komm A. B., Lawson E., *Making Talent a Strategic Priority*, *The McKinsey Qu-*

Na tym tle zarysował się ważny problem badawczy, dotyczący ustalenia czy kadra kierownicza posiada umiejętności w obszarze zarządzania talentami i czy przyznaje im właściwe znaczenie.

Zasadniczą tezę postawioną przez autorkę było stwierdzenie, iż zarządzanie talentami jest kluczową umiejętnością kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy.

Celem opracowania stała się identyfikacja znaczenia, jakie przypisuje się zarządzaniu talentami oraz stanu umiejętności kadry kierowniczej w tym obszarze, w oparciu o literaturę przedmiotu oraz empiryczne badania własne.

Przedmiotowa część badań przeprowadzona została jako jeden z kilku obszarów badawczych, w ramach projektu pt. „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku”, realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz krajowego wkładu publicznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 (nr umowy UDA-POKL.08.01.02-02-065/08-00).

Talent, zarządzanie talentami, gospodarka oparta na wiedzy – ustalenia terminologiczne

Pojęcie talentu, mimo że często powszechnie używane, nadal nie jest rozumiane jednoznacznie. Świadczą o tym liczne publikacje, w których autorzy dokonując analizy zakresu tego pojęcia, uzyskują porozumienie jedynie w pewnym zakresie. Za talent uznaje się przede wszystkim zestaw wybitnych, jednokierunkowych lub wielokierunkowych uzdolnień ludzi⁸. Sękowski wskazuje, że na talent, oprócz ponadprzeciętnych zdolności, składają się twórczość, pod którą kryje się wrażliwość i bogata emocjonalność, oryginalność myślenia, niekonwencjonalność, podejmowanie nowych problemów, podejmowanie ryzyka, akceptacja zmian, a także zaangażowanie w pracę oznaczające wewnętrzną dyscyplinę i sprawność, fascynacja pracą, wytrwałość w dążeniu do celu, wiara we własne możliwości oraz skłonność do poświęcenia⁹.

arterly, 2008, January, www.managingpeoplebook.com/WarForTalentNeverEnded.pdf.

8 Tannenbaum A. J., Giftedness: a psychosocial approach, [w:] Sternberg R. J., Edwards J. E. (eds.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge 1986; Chełpa S., Samorealizacja talentów: możliwości i ograniczenia intrapersonalne, [w:] Borkowska S. (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005; Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007; Moon S. M., *Personal talent: what is it and how can we study it?* Paper presented at The Fifth Biennial Wallace National Research Symposium on Talent Development, Iowa City, 2001.

9 A. E. Sękowski (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Wydaw. Nauko-

Zdaniem J. S. Renzulliego, ponadprzeciętne zdolności obejmują sferę ogólną (podwyższony potencjał intelektualny) oraz zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin, a także:

- twórczość, tj. oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność.
- zaangażowanie w pracę, tj. dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości¹⁰.

Według M. Buckingham i D. Cliftona, talent to każdy powtarzający się wzorzec myślenia, odczuwania lub zachowania, który może znaleźć pożyteczne zastosowanie. Uzupełniony o wiedzę i umiejętności stanowi mocną stronę człowieka¹¹. E. Michaels za talent uważa sumę zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości. Zawiera ona także jej umiejętność uczenia się i doskonalenia¹².

Za talent uważa się też pracownika, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym, niż przeciętny pracownik w organizacji, potencjałem do dalszego rozwoju¹³. Akcentuje się u niego wybitne kompetencje zawodowe¹⁴, czasem określone umiejętności, a nawet dar¹⁵.

Zarządzanie talentami także nie jest przez teoretyków i praktyków rozumiane jednoznacznie. Określa się je jako zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i poprawy sprawności¹⁶. M. Armstrong definiuje je jako proces zapewniający przyciąganie, zatrzymywanie, motywowanie i rozwijanie uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji¹⁷.

we PWN, Warszawa 2004, s. 35.

10 Cyt. za: T. Listwan, dz. cyt., s. 20.

11 M. Buckingham, D. Clifton, *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes, Warszawa 2003.

12 E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

13 Renzulli J. S., *Schools for talent development: A practical plan for total school improvement*. Creative Learning Press, Mansfield Center 1994; Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005; Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., dz. cyt.; Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Wojna o talenty: zarządzanie najbardziej utalentowanymi pracownikami w firmie według badania zrealizowanego przez The Conference Board we współpracy z firmą House of skills*, *Personel i Zarządzanie* 2006, nr 1, s. 6–13.

14 A. Woźniakowski, dz. cyt.

15 Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., dz. cyt.

16 T. Listwan, dz. cyt.

17 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

E. Maliszewska wskazuje, iż zarządzanie talentami obejmuje nie tylko wyszukiwanie i pozyskiwanie talentów, ale wyznaczanie ich potrzeb szkoleniowych, planowanie kariery oraz wyznaczanie właściwego poziomu wynagrodzeń. Proces ten zawiera w sobie także takie elementy, jak identyfikację najcenniejszych pracowników przy jednoczesnym wyłowieniu pracowników nieprzydatnych dla organizacji, przygotowanie i wdrażanie programów rozwojowych dla najlepszych członków firmy czy budowanie programów sukcesji¹⁸. M. Armstrong zwraca uwagę na to, że każdy z pracowników ma zdolności, więc nie powinno się ograniczać procesów zarządzania talentami wyłącznie do niewielkiej grupy wybranych osób, choć, jak przyznaje, zapewne działania te będą się skupiały na pracownikach o rzadkich umiejętnościach i dużych możliwościach osiągnięcia sukcesu¹⁹. M. Buckingham także uważa, że wszyscy ludzie mają talenty, trzeba je jedynie rozpoznać i zamienić na mocne strony. W zarządzaniu talentami akcentuje przede wszystkim powierzenie pracownikowi takiej roli, która pozwoli mu stale je wykorzystywać²⁰.

Zdaniem R. Lewisa i R. Heckmana, pojęcie zarządzanie talentami należy rozumieć w trzech aspektach:

- jest jedną z koncepcji zaliczanych do HR o podobnej strukturze i funkcjach,
- jest zdefiniowane jako planowanie i projektowanie potrzeb kadrowych,
- jest traktowane jako oddzielna jednostka, koncentrująca na talentach i utrzymywaniu ich wysokiego potencjału oraz wykorzystywania ich do uzyskiwania wysokich wyników²¹.

Koncentracja na tym trzecim podejściu i uwzględnienie poglądów reprezentowanych przez literaturę przedmiotu na temat strategicznego zarządzania kadrami²² spowodowało pojawienie się pojęcia międzynarodowego zarządzanie talentami (*International Human Resources Management – IHRM*), które koncentruje się na ludziach posiadających kapitał, zdefiniowany jako kombinacja wiedzy, umiejętności, możliwości oraz cech osobowościowych i wykorzystuje ich w osiągnięciu celów strategicznych²³.

18 E. Maliszewska, Zarządzanie talentami – rozważania praktyka, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.

19 Tamże, s. 354

20 M. Buckingham, C. Hoffman, *Po pierwsze złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2001.

21 R. Lewis, R. Heckman R., Talent management: a critical review, *Human Resource Management Review*, 2006, nr 16, s. 139–154.

22 R. S. Schuler, S. E. Jackson, *Strategic human resource management: a reader* 2e, Blackwell, London 2007; B. Becker, M. A. Huselid, *Strategic human resource management: where do we go from here?* *Journal of Management*, 2006, nr 32, s. 898–925.

23 Cyt. za: I. Tarique, R. Schuler, *Emerging issues and challenges in global staffing: A North American perspective*. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008,

Większość przedstawionych powyżej ujęć koncentruje się na zidentyfikowaniu talentów, ich rekrutacji, wdrożeniu, szkoleniu, motywowaniu i utrzymaniu w organizacji. Specjaliści z Deloitte zaproponowali nowy model trzech nakładających się na siebie obszarów, których częścią wspólną są osiągnane przez „talent” wyniki.

Do obszarów tych należą:

- *deploy* (dopasowanie ludzi do projektów, przyporządkowanie do krytycznych zadań, w celu zsynchronizowania posiadanych kompetencji z miejscem, gdzie mogą być najlepiej wykorzystane),
- *develop* (rozwój, nauczanie talentów „jak się uczyć”, programy szkoleniowe, *action learning*, *mentoring*, *coaching*, programy typu *peer-assist*),
- *connect* (budowanie sieci powiązań między talentami, aby mogły one szybciej zdobywać informacje, wymieniać się wiedzą, działać na zasadach wspólnot praktyków)²⁴.

Dzisiejsza globalna ekonomia stworzyła bardziej złożone i dynamiczne otoczenie, w którym większość firm musi nauczyć się rywalizować w ogólnoświatowej skali. Zarówno badania przeprowadzane na przedsiębiorstwach przez profesjonalne organizacje badawcze, takie jak Boston Consulting Group, World Federation of People Management Associations, Manpower Inc, Economist, Intelligence Unit czy The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), jak i opinie świata nauki wskazują, że organizacje doświadczają wielkiej rywalizacji w celu pozyskania talentów w globalnym zakresie²⁵. W odpowiedzi na te wyzwania pojawiło się zjawisko globalnego zarządzania talentami (*Global Talent Management – GTM*)²⁶. Czasem międzynarodowe zarządzanie talentami bywa zamiennie używane z globalnym zarządzaniem talentami.

nr19, s. 1397–1415.

24 Deloitte Research – *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?*, [www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_hc_connect_talentmgmt_PART%201%20\(V2\)\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_hc_connect_talentmgmt_PART%201%20(V2)(1).pdf).

25 Boudreau J., Ramstad P., *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision Science paradigm for a new strategy definition*. *Human Resource Management*, 2005, nr 42, p. 129–136; Boudreau J., Ramstad P., *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Publishing, Boston 2007; Cappelli P., *Talent on demand*. Harvard Business School Press, Boston 2008; Cappelli P., *Talent management for the twenty-first century*. *Harvard Business Review*, 2008, march, s. 74–81; Collings D., Mellahi K., dz. cyt.; Lewis R., Heckman R., dz. cyt.

26 Brewster C., Sparrow P., Harris H., *Toward a new model of globalizing HRM*. *International Journal of Human Resource Management*, 2005, nr 16, s. 949–970; Scullion H., Collings D., *Global staffing*. Routledge, London 2006; Beechler S., Woodward I. C., *The global war for talent*. *Journal of International Management*, 2009, nr 15, s. 273–285; Collings D., Mellahi K., dz. cyt.

Istnieją jednak między nimi pewne istotne różnice:

- IHRM dotyczy bardziej interesariuszy i włącza ich interesy²⁷,
- IHRM jest adresowany do szerszego audytorium oraz uwzględnia szersze kryteria niż tylko pozyskanie, rozwój i utrzymanie utalentowanych pracowników,
- GTM odnosi się głównie do pracowników i organizacji jako głównych interesariuszy, a w szczególności bierze pod uwagę: morale pracowników, produktywność organizacji oraz innowacyjność²⁸.

W literaturze przedmiotu używany jest też termin strategicznego zarządzania talentami, który, według W. J. Rothwella i H. C. Kazanasa, oznacza proces zmiany organizacji, zewnętrznych interesariuszy, grup wewnętrznych i pracowników przez zaplanowane i niezaplanowane uczenie w taki sposób, aby posiadli oni kompetencje niezbędne do wsparcia organizacji w osiągnięciu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej²⁹. D. G. Collings i K. Mellahi przez strategiczne zarządzanie talentami rozumieją aktywność/proces, który uwzględnia systematyczną identyfikację kluczowych pozycji, które w zróżnicowany sposób przyczyniają się w organizacji do trwałej przewagi konkurencyjnej, rozwoju talentów o wysokim potencjale i wypełnianie tych zadań poprzez najbardziej obejmujących dane stanowisko, rozwój struktur różnych zasobów ludzkich w celu ułatwienia obsadzania tych pozycji kompetentnymi osobami, zapewnienie kontynuacji ich zaangażowania dla podkreślenia w organizacji zidentyfikowanych kluczowych stanowisk będących punktem wyjścia dla systemów strategicznego zarządzania talentami³⁰.

Główne wyzwania globalnego zarządzania talentami to:

- przepływ talentów (*talent flow*),
- współpraca dwóch pokoleń pracowników: starsi /dojrzały oraz młodzi,
- niedobór potrzebnych kompetencji,
- zmiany w relacjach zatrudnienia,
- regionalne siły pracy,
- zatrzymanie talentów w trakcie międzynarodowych przejęć strategicznych,
- generalne biznesowe i międzykulturowe kwalifikacje³¹.

27 D. Briscoe, R. Schuler, E. Claus, *International human resource management 3e*. Routledge, London 2009.

28 I. Tarique, R. S. Schuler, dz. cyt.

29 W. J. Rothwell, H. C. Kazanas, *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, 2003.

30 Collings D., Mellahi K., dz. cyt.

31 Kwalifikacje biznesowe (niezbędne w większości międzynarodowych organizacji na całym świecie): wiedza ogólna, umiejętności komunikacyjne, umiejętność wykorzystywania wyszukanej technologii, zainteresowanie w oczekiwaniach klientów, motywacja do dostosowania

Potrzeby w obszarze talentów zdecydowanie rosną w gospodarce opartej na wiedzy. Zaawansowanie wdrożenia tego modelu w Polsce należy uznać za niesatysfakcjonujące. Według wskaźnika gospodarki opartej na wiedzy (KEI), Polska w 2009 r. zajęła 37 miejsce na 146 (to samo, co w 2008 r.). Lepiej sytuacja przedstawia się nie tylko w krajach wysokorozwiniętych, ale także w tych państwach, które razem z Polską przystąpiły do Unii Europejskiej, np. Węgry (27) i Czechy (28)³². Nie ułatwia sprawy niskie uczestnictwo Polaków w kształceniu ustawicznym (Polska 5,1%, UE 9,7%)³³.

Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy nie jest rozumiane jednoznacznie i warto uwzględnić szerszy zakres pojęciowy proponowany przez różnych autorów i instytucje. Gospodarka oparta na wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza jest kluczowym zasobem³⁴, głównym czynnikiem produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego³⁵. Jest tworzona, zdobywana, transmitowana i efektywnie użyta przez przedsiębiorstwa³⁶ do osiągnięcia ich celów³⁷. W organizacjach opartych na wiedzy wytwarzane są produkty bogate w wiedzę, tzn. takie, których ponad 50% wartości stanowi wiedza lub dostarcza usługi oparte na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż na pracy fizycznej³⁸. Organizacja oparta na wiedzy buduje przewagę konkurencyjną i strategiczną na podstawie niepowtarzalnych kompetencji pracowników wiedzy³⁹

wywania się do nowopowstających warunków; kwalifikacje międzynarodowe (*cross cultural*) – można podzielić na dwie grupy: stabilne i dynamiczne. Stabilne to: np. osobowość, trwale powtarzające się sposoby postępowania, myślenia, odczuwania i zachowania. Dynamiczne: np. wiedza, umiejętności związane z różnicami kulturowymi, takie, które mogą ulegać modyfikacji ze względu na czas, które mogą zostać nabyte poprzez naukę, doświadczenia, np. treningi podróże międzynarodowe. I. Tarique, R. S. Schuler, dz. cyt.

32 Na podstawie rankingu „Knowledge Economy Index – KEI”, Bank Światowy 2009.

33 Bank Światowy 2009.

34 P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

35 A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

36 Z. Chojnicki, T. Czyż, Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podejście regionalne, [w.]: Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, KBN, Biuro Banku Światowego, Warszawa 2003, s. 203; B. Onak-Szczepanik, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*; K. Piech, *Wiedza i innowacje*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 214.

37 T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydaw. C. H. Beck, Warszawa 2005.

38 W. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 135; W. Grudzewski, I. K. Hejduk, Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania, [w.]: tychże (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 33; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

39 M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydaw. AE, Wrocław 2006; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, dz. cyt., s. 21; A. Skrzypek, Wpływ zarządzania

i całej wartości kapitału intelektualnego⁴⁰. Jej struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy i inwestycje w zasoby niematerialne, w tym kapitał intelektualny⁴¹. W organizacji takiej świadomie i celowo zarządza się zasobami wiedzy, w aspekcie strategii, struktury, kultury, procesów, technologii i przede wszystkim ludzi⁴² oraz intensywnie wykorzystuje się technologie informatyczne i komunikacyjne⁴³.

Na potrzeby prowadzonych badań autorka przyjęła, że gospodarka oparta na wiedzy definiowana będzie jako gospodarka, w której wiedza jest głównym czynnikiem produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego⁴⁴.

Znaczenie talentów, ich niedobór i sposób wykorzystania we współczesnej gospodarce

Talenty w organizacjach zawsze stanowiły dużą wartość, lecz współcześnie w dynamicznie rozwijającej się gospodarce opartej na wiedzy ich znaczenie stale rośnie i jest kluczowe dla rozwoju oraz wysokiej konkurencyjności. Kilka zasadniczych czynników decyduje o wzroście znaczenia talentów: przejście społeczeństwa i gospodarki z ery przemysłowej na informacyjną, deficyt talentów w skali lokalnej i globalnej, zmiany demograficzne w krajach wysokorozwiniętych oraz mobilności kapitału ludzkiego⁴⁵. W badaniu przeprowadzonym przez Development Dimensions International zapytano 1493 przedstawicieli działów kadrowych oraz 12 208 liderów (łącznie próba to 13 701 osób z całego świata z 76 krajów) o priorytety w nadchodzącym biznesie. Za najważniejsze uznali

na jakość i konkurencyjność organizacji, *Problemy Jakości*, 2009, nr 2, s. 75; K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 33.

40 A. Kukliński, The development of Knowledge Based Economy in Europe: The Regional Trajectory, "The Knowledge-based Economy in Central and East European Countries: Exploring the New Policy and Research Agenda", School of Slavonic and East European Studies University College 2003, s. 179; B. Onak-Szczepanik, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*, www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt7/11_Onak-Szczepanik.pdf.

41 W. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 135; B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, dz. cyt., s. 33.

42 M. Morawski, dz. cyt., s. 223.

43 J. Macias, Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju, *Przegląd Organizacji*, 2007 nr 10, s. 19; K. Huk, Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach o charakterze szkoleniowym, doradczym i konsultingowym, [w:] Tabaszewska E. (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Wydaw. UE, Wrocław 2008; M. Morawski, dz. cyt.

44 A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, dz. cyt.

45 B. Buchelt, Rosnące znaczenie talentów w gospodarce, [w:] Pocztownski A., *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

rozwój i wykorzystanie talentów (75%)⁴⁶. Podobne wnioski wyciągnięto także z innych badań. Wyniki *4th European HR Barometer* wskazują, że ponad 60% badanych organizacji europejskich przyznaje, że zarządzanie talentami to proces, który najsilniej ze wszystkich procesów HRM wpływa na sukces biznesu i że skuteczne zarządzanie talentami jest jednym z największych współczesnych wyzwań firm. Dzieje się tak ze względu na rosnący niedobór talentów przy coraz ambitniejszych celach biznesowych. Takie wyzwanie wymaga szybkich i skutecznych działań, a tymczasem tylko niespełna 40% organizacji przyznaje, że dział HR spełnia w tym zakresie oczekiwania biznesu⁴⁷. Na wysokie znaczenie talentów w organizacjach, głównie na rynkach wschodzących, wskazują także badania przeprowadzone w 2008 i 2009 r. na firmach z rankingu *Global Top Companies for Leaders*.

Przeprowadzone wywiady z menedżerami HR wyższego szczebla, pozwoliły na zidentyfikowanie czterech strategii, pozwalających na optymalizację zajmowania się talentami:

- osadzenie w każdym liderze myślenia globalnego,
- budowanie, stale gotowego do wykorzystania w skali globalnej, lokalnego zbioru talentów,
- przyśpieszanie rozwoju opartego na doświadczeniu,
- dostarczanie pracownikom doświadczeń, które nie zmieniają w różnych strefach czasowych⁴⁸.

Według *House of skills*, jednym głównych spośród dziesięciu trendów w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim jest rosnące znaczenie programów zorientowanych na pozyskanie, utrzymanie i rozwój talentów oraz pracowników o wysokim potencjale⁴⁹. Taki pogląd potwierdza także raport dotyczący transformacji funkcji kadrowej firmy Deloitte Business Consulting, który wskazuje, że zarządzanie talentami znajdzie się w obszarze ścisłego zainteresowania działów HR w perspektywie pięciu kolejnych lat. Trend ten klasyfikuje się w ścisłej czołówce głównych zadań HR nie tylko w Polsce, ale również w Czechach, Słowacji

46 A. Howard, R. S. Wellins, *Global Leadership Forecast, 2008/2009, Singapore Highlights, Development Dimensions International*, 2008, s. 6, www.ddiworld.com/pdf/SG_GLF_2008-2009_ddi.pdf.

47 *4th European HR Barometer, Trends and Perspectives on the Human Resources Function in Europe*, Hewitt 2009.

48 B. Gandossy, S. Greenslade, T. Kao, *Managing Leadership in Turbulent Times*, Hewitt Associates LLC, 2009, www.hewittassociates.com/_MetaBasicCMAssetCache_/Assets/Articles/2009/Managing_Leadership_Turbulent_Times_033009.pdf

49 10 trendów w rozwoju pracowników według *House of Skills* – relacja prasowa, hrstandard.pl/2009/10/07/10-trendow-w-rozwoju-pracownikow-wedlug-house-of-skills-s-a-relacja/.

czy Finlandii⁵⁰. Zarządzanie talentami znalazło się na pierwszym miejscu najważniejszych trendów także według raportu *The HR Business through the eyes of the HR Professional – Poland 2009* (68,8% wskazań)⁵¹.

Mimo licznych deklaracji o konieczności przyznawania talentom wysokiego priorytetu w dalszym ciągu zarządzanie talentami w organizacjach realizowane jest w sposób nieodpowiedni, nawet w przypadku talentów, pełniących funkcje kierownicze. Okazało się bowiem, że tylko połowa badanych, posiada w swojej organizacji system identyfikacji liderów o wysokim potencjale, a procent liderów, którzy byli zadowoleni z tego, co ich firma oferowała na poczet rozwoju ich zdolności przywódczych wyniósł 41%⁵².

Procent zarządzających, którzy mają możliwość robienia tego, co umieją najlepiej nadal jest zbyt mały. Analiza badań zrealizowanych przez Instytut Gallupa przeprowadzonych na bazie klientów z całego świata, pokazuje, że sytuacja pod tym względem jest niekorzystna: w Indiach (36%), USA (32%) i Kanadzie (30%), Japonii (15%), Chinach (14%) i Francji (13%)⁵³. Powyższe dane potwierdzają, iż rzeczywistość w zarządzaniu talentami jest daleka od deklaracji i rzuca cień na pracę działów HR. Wymaga podkreślenia fakt, iż daje się zauważyć ogromną rozbieżność, a nawet przepaść, między oczekiwaniami kierownictwa firm w stosunku do działów personalnych w obszarze talentów a priorytetami, jakie stawiają przed sobą komórki HR. Niestety, poziom realizacji tego zadania przez komórki personalne został oceniony negatywnie. Aż 67% kadry menedżerskiej stwierdziło, że komórki HR nie spełniają swojego zadania, jeżeli chodzi o wyszukiwanie ponadprzeciętnych pracowników. Co ciekawe, ocena sytuacji dokonana przez przedstawicieli działów HR była zupełnie inna (według opinii przedstawicieli polskiego oddziału Hewitt Associates). Szefowie działów personalnych byli zadowoleni z prowadzonych działań dotyczących zarządzania talentami⁵⁴.

Wyniki przeprowadzonych międzynarodowych badań dowodzą, że ludzie na drodze do swojego rozwoju bardziej są skłonni koncentrować się na eliminacji swoich słabych stron niż rozwijaniu mocnych. Instytut

50 *Transformacja funkcji kadrowej. Tworzenie wartości dla klienta*, Deloitte Business Consulting, Deloitte Advisory, Warszawa 2008.

51 Mercuri Urval, *The HR Business through the eyes of the HR Professional – Poland 2009*, Warszawa 2009.

52 A. Howard, R. S. Wellins, dz. cyt.

53 T. Rath, B. Conchie, *Strengths based leadership*, Gallup Press 2008, s. 12.

54 T. Miarecki, *Talent pilnie poszukiwany*, twojbiznes.infor.pl/index.php/dzialy/pracownicy-w-firmie/arttykul-984460.html.

Gallupa przekonuje, że skupienie się na mocnych stronach swoich pracowników i usytuowanie ich na stanowiskach, na których będą robić to, co robią najlepiej każdego dnia bezpośrednio koreluje z ich zaangażowaniem oraz poprawia wyniki i rentowność organizacji. Działania te przyczyniają się między innymi do zwiększenia zaangażowania się w obsługę klienta, zwiększenie efektywności pracowników, wyższą kulturę, mniejszą liczbę błędów i zwiększenie jakości oferowanych usług/produktów⁵⁵.

Naukowcy Gallupa przebadali ponad milion zespołów, przeprowadzili ponad 20 tys. wywiadów z liderami i ponad 10 tys. wywiadów z współpracownikami liderów na całym świecie, by ustalić, co najbardziej efektywni liderzy robią najlepiej. Okazało się, że inwestują oni w mocne strony swoich pracowników i wtedy ich zaangażowanie wzrasta do 73%; kiedy tej koncentracji nie ma, spada do 9%. Najbardziej efektywni liderzy otaczają się właściwymi ludźmi, a następnie maksymalizują ich możliwości⁵⁶.

W badaniach przeprowadzonych przez Instytut Gallupa wykazano, że:

- menedżerowie posiadają cztery wyróżniające ich cechy przywództwa: wykonawstwo (skuteczność w działaniu), wywieranie wpływu, budowanie relacji, strategiczne myślenie,
- najbardziej efektywni liderzy rozumieją potrzeby swoich podopiecznych i spełniają cztery najważniejsze obszary oczekiwań pracowników: zaufanie, stabilność, współczucie i nadzieja,
- w przypadku braku zaufania do liderów firmy szanse na zaangażowanie pracowników w pracy są jak 1 do 12,
- najbardziej efektywni liderzy pozostają wierni swoim przekonaniom, są świadomi swoich mocnych i słabych stron oraz otaczają się właściwymi ludźmi w celu maksymalizacji ich pracy – pracy zespołu⁵⁷.

Z raportu firmy Manpower wynika, że kryzys niedoboru talentów nastąpił już w wielu regionach i sektorach gospodarki, co może okazać się groźne dla światowego wzrostu gospodarczego. Niedobory mają swoje źródło w niekorzystnych zmianach demograficznych oraz niedopasowaniu podaży i popytu na konkretne zasoby utalentowanych pracowników w określonych miejscach⁵⁸.

55 T. D. Hodges, D. O. Clifton, Strengths-based development in practice, [w:] A. Linley, S. Joseph (eds.), *Handbook of positive psychology in practice*. John Wiley and Sons, New Jersey 2004.

56 T. Rath, B. Conchie, dz. cyt., s. 14.

57 Tamże.

58 Manpower Inc., *Pracownicy bez granic*, Manpower, Millwaukee 2008, s. 3.

Zdaniem P. Nunesa i M. Purdiego, aby poradzić sobie z problemem braku talentów, firmy powinny wziąć udział w działaniach rządów, biznesu, instytucji filantropijnych i edukacyjnych w zwiększeniu ogólnego poziomu edukacji oraz podchodzić do sprawy talentów w bardziej strategiczny sposób⁵⁹.

Badania firmy Accenture dotyczące talentów wykazały, że największe firmy zabezpieczają je na cztery sposoby:

- definiują swoje największe potrzeby, jeśli chodzi o talenty,
- odnajdują talenty w nowych miejscach,
- rozwijają je poprzez ciągłe i uniwersalne szkolenia,
- twórczo je rozmieszczają, by rozwiązywać trudne problemy⁶⁰.

Wniosek z powyżej zaprezentowanych wyników badań jest taki, że zarządzanie talentami, w tym praca i szkolenie pracowników poprzez skupienie się na ich mocnych stronach, dopiero zaczyna się rozwijać.

Problemy badawcze, hipotezy, metodyka badań własnych, badana populacja

Zasadniczą tezę postawioną przez autorkę, stanowiącą podstawę badań empirycznych, było stwierdzenie, iż dokonujące się obecnie na rynku globalnym przeobrażenia gospodarcze wymagają umiejętności zarządzania talentami.

W badaniach przyjęto hipotezy, polegającą na stwierdzeniu, że:

- w opinii kadry kierowniczej z Dolnego Śląska, umiejętność zarządzania talentami jest kluczową umiejętnością w gospodarce opartej na wiedzy,
- kadry kierownicza z przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, ma większe umiejętności w zarządzaniu talentami,
- istnieją różnice na temat umiejętności zarządzania talentami, w tym ich istotności i stanu posiadania, między opiniami kadry kierowniczej:
 - średniego i wyższego szczebla,
 - kobietami i mężczyznami,
 - z przedsiębiorstw mikro, małych i średnich oraz dużych,
 - z przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy i tych, które go nie wdrożyły i/lub dopiero rozpoczęły ten proces.

⁵⁹ W. D. Green, P. Cheese, *Where will all the talent come from?* Accenture, 2008, www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Issue/Y2008/allthetalent.htm
⁶⁰ P. F. Nunes, M. Purdy, dz. cyt.

W myśl postawionych tez i hipotez sformułowano problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

- Czy w opinii kadry kierowniczej z Dolnego Śląska umiejętność zarządzania talentami jest kluczową umiejętnością w gospodarce opartej na wiedzy?
- Czy umiejętność zarządzania talentami jest mocną stroną kadry kierowniczej z Dolnego Śląska?
- Czy kadra kierownicza z przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy ma większe umiejętności w zarządzaniu talentami (w ich opinii), w stosunku do kadry kierowniczej z firm, które jeszcze nie wdrożyły tego modelu, lub dopiero rozpoczęły ten proces?
- Czy i jakie występują różnice w opiniach na powyższe tematy między kadrą kierowniczą wyższego i średniego szczebla, kobietami i mężczyznami, z przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy i tych, które go nie wdrożyły i/ lub dopiero rozpoczęły ten proces?

W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono postępowanie badawcze ilościowo-jakościowe w oparciu o ankietę. Zastosowano dobór kwotowy, na który zdecydowano się nie tylko ze względu na cele badań, ale przede wszystkim na możliwości badawcze. W wyborze kwotowym zdefiniowano kryteria, które istotnie różnicują populację ze względu na przedmiot badania. Wybrano takie podejście, bowiem przyjęta próba w znacznym stopniu odpowiada strukturze populacji ze względu na wyróżnione cechy, a po drugie – jednostki wewnątrz grupy (warstwy) cechują się większą jednorodnością. Badana populacja została zatem podzielona na grupy według określonych kryteriów i dobór do nich odbywał się w sposób celowy. Do ustalenia procentowego udziału wyodrębnionych grup wykorzystano rzeczywisty ich rozkład w populacji (według danych GUS). Jedyne odstępstwo zastosowane w badaniu dotyczyło udziału kobiet, które znacznie rzadziej pełnią funkcje kierownicze niż mężczyźni. Z punktu widzenia celów badawczych uznano, iż należy dołożyć starań, by móc zbadać ich opinie w podobnej liczebności, jak mężczyzn.

Dobór przedsiębiorstw i respondentów dokonany został w oparciu o następujące kryteria: płeć kadry kierowniczej, szczebel zarządzania, wielkość przedsiębiorstwa, osiągnięte wyniki, stopień oparcia na wiedzy. Zdecydowana większość badanej kadry kierowniczej (75%) ma wyższe wykształcenie. Największą grupę stanowiły osoby w wieku 30–49 lat (62%). Drugą pod względem liczebności grupą były osoby w wieku 25–29

lat (23%). Najmniej (14%) było osób w wieku 50–65 lat. 28% badanych menedżerów jest zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach, 38% w małych i średnich, a 34% w mikroprzedsiębiorstwach. 52% przebadanych przedsiębiorstw prowadziło działalność na terenie miasta Wrocławia, 13% w powiecie jeleniogórskim, 12% w legnicko-głogowskim, 16% w wałbrzyskim oraz 7% we wrocławskim. 23% przedsiębiorstw, z których badano menedżerów zostało w 2008 r. wyróżnionych za najlepsze osiągnięcia poprzez zakwalifikowanie do rankingów takich jak: Lista 2000 Rzeczpospolita 2008, Ranking Gazele Biznesu 2008, Ranking Dolnośląskich przedsiębiorstw 2008, Lista 500 Rzeczpospolita 2009 (edycja 10), Forbes Ranking najbardziej prestiżowych hoteli w Polsce. W 28% przedsiębiorstw udziały posiadał kapitał zagraniczny.

W badaniu udział wzięło 427 przedstawicieli kadry kierowniczej z 339 przedsiębiorstw z Dolnego Śląska (mikro, małych, średnich i dużych), w tym 179 kobiet i 248 mężczyzn. Za kadre kierowniczą wyższego szczebla uznano: prezesa zarządu /rady nadzorczej, członka zarządu/rady nadzorczej, dyrektora/zastępcę dyrektora, właściciela/ współwłaściciela. Do kadry kierowniczej średniego i najniższego szczebla zaliczono pozostałych kierowników. Przedsiębiorstwa do badań zostały wybrane z dwóch baz danych przygotowanych specjalnie na potrzeby badania. Jedna baza zawierała 530 przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, które znalazły się na listach rankingowych, wymienionych wcześniej. Druga składała się z przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, niebędących na wybranych do badania listach rankingowych, które wyrażą chęć uczestnictwa w badaniach. Udział procentowy przedsiębiorstw w obu bazach kształtował się w stosunku 20% firmy z list rankingowych i 80% firmy spoza list rankingowych. Jednak w związku z faktem, iż na listach rankingowych w zasadzie nie było mikroprzedsiębiorstw, dlatego też do badania wytypowane zostały mikroprzedsiębiorstwa spoza list rankingowych. Badania przeprowadzono w 2009 r. Prawie połowa (49%) badanej kadry kierowniczej uważa, że ich przedsiębiorstwa można nazwać organizacjami opartymi na wiedzy. Według pozostałych osób, ich przedsiębiorstwa nie wdrożyły jeszcze modelu gospodarki opartej na wiedzy lub dopiero rozpoczęły ten proces.

W wypadku badania istotności różnic wykorzystano test dwumianowy. Ze względu na to, iż zmienna mogła przyjmować więcej niż dwie wartości od 1 do 5 dokonano jej kategoryzacji i przyjęto do analizy tylko te zmienne, które uznane zostały jako ważne lub bardzo ważne, lub których siła uznana została jako mocna lub bardzo mocna (wartość 4 lub 5). Po

przeprowadzeniu badań podjęta została próba porównania odpowiedzi kadry kierowniczej w zależności od płci, wieku, wielkości firmy, szczebla zarządzania czy stopnia wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy.

Umiejętność zarządzania talentami jako silna strona dolnośląskiej kadry kierowniczej – wyniki badań własnych

Zapytano kadrę kierowniczą z przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, czy kluczowa w gospodarce opartej na wiedzy jest umiejętność zarządzania talentami i czy ta kompetencja jest ich mocną stroną. 77% badanej kadry kierowniczej stwierdziła, że umiejętność ta jest jedną z kluczowych umiejętności w gospodarce opartej na wiedzy (znaczenie duże i bardzo duże), a 65% badanych wskazało, że kompetencja ta jest ich zdecydowanie mocną stroną.

Niezależnie od płci, wieku, wielkości firmy, szczebla zarządzania czy stopnia wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy kadra kierownicza, zawsze wskazywała w większym stopniu na znaczenie tej umiejętności niż oceniała ją jako swoją mocną stronę. W przypadku 61% badanych zaobserwowano zgodność między oceną znaczenia tej kompetencji a mocną stroną respondenta. Oznacza to, że badany w taki sam sposób ocenił znaczenie danej umiejętności (np. bardzo ważna), jak uznał, że umiejętność ta jest jego bardzo mocną stroną. Może to oznaczać, że w opinii dużej części badanych mają oni mniejsze umiejętności w obszarze zarządzania talentami niż by należało. Dowodzi to faktu, że respondenci mają świadomość pewnych braków kompetencyjnych w tym obszarze. Okazało się, że mężczyźni (81%) doceniają bardziej niż kobiety (73%) znaczenie umiejętności zarządzania talentami w organizacjach. 67% mężczyzn i 63% kobiet uważa, że umiejętność ta jest ich mocną stroną. Mężczyźni wypadają przy tej ocenie trochę lepiej niż kobiety i może to być związane z tym, iż kobiety mają mniejszą wiarę w siebie i niższą samoocenę niż mężczyźni. Niemniej jednak fakt, że mężczyźni nadają tej umiejętności wyższe znaczenie, może świadczyć na ich korzyść i pozwoli zarządzanym przez nich organizacjom na uzyskanie wyższej wartości dodanej poprzez lepsze wykorzystanie najbardziej utalentowanego kapitału ludzkiego. 83% kadry kierowniczej z organizacji, które ich zdaniem wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, ocenia umiejętność zarządzania talentami za istotne lub bardzo istotne, podczas gdy menedżerowie z organizacji nieopartych na wiedzy podzielają ten pogląd w liczbie 72%. To wskazuje,

że menedżerowie w organizacjach opartych na wiedzy przywiązują większe znaczenie talentom i zarządzaniu talentami. 69% menedżerów organizacji opartych na wiedzy uważa, że zarządzanie talentami jest ich mocną stroną (dla porównania, w organizacjach nieopartych na wiedzy tylko 60%). Zaobserwowano istotny statystycznie związek między oparciem organizacji na wiedzy a przyznawaniem wysokiego znaczenia umiejętności zarządzania talentami. Podobny związek zidentyfikowano między oparciem organizacji na wiedzy a uznaniem przez kadrę kierowniczą umiejętności zarządzania talentami jako ich mocnej strony. Okazało się, że im częściej menedżer jest z organizacji opartej na wiedzy, tym wyższe znaczenie przypisuje umiejętności zarządzania talentami i częściej ta kompetencja jest jego mocną stroną.

Nasuwa się więc wniosek, że w organizacjach opartych na wiedzy wyższy priorytet przypisuje się talentom i bardziej koncentruje się na odpowiednim sposobie zarządzania nimi. Zatrudniona w tych organizacjach kadra kierownicza ma wyższe umiejętności zarządzania talentami. Kobiety pełniące funkcje kierownicze w organizacjach, które ich zdaniem wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, przyznają zarządzaniu talentami większe znaczenie (78%), niż kobiety, które pracują w firmach, które nie wdrożyły jeszcze tego modelu lub dopiero rozpoczęły ten proces (67%). Podobnie jest w przypadku menedżerów mężczyzn. Ci, którzy pracują w organizacjach opartych na wiedzy przyznają zarządzaniu talentami większe znaczenie (85%) niż ich odpowiedniki z organizacji nie opartych na wiedzy (74%).

Podobne wyniki osiągnięto w przypadku samooceny menedżerów w obszarze tej umiejętności. Im częściej kobieta pochodziła z organizacji opartej na wiedzy, tym umiejętność zarządzania talentami była częściej jej mocną stroną (różnica między kobietami z organizacji opartej na wiedzy a kobietami z organizacji nieopartej na wiedzy wynosiła aż 9%). Jeszcze większe różnice zaobserwowano w przypadku mężczyzn (12%). To oznacza, że im menedżerowie mają (zarówno kobiety, jak i mężczyźni) wyższe umiejętności w obszarze zarządzania talentami, tym szybciej będą wdrażać gospodarkę opartą na wiedzy i budować swoją przewagę konkurencyjną i strategiczną na niepowtarzalnych kompetencjach pracowników wiedzy i całej wartości kapitału intelektualnego. Takie podejście z pewnością zapewni organizacjom sukces we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych.

Nie zidentyfikowano różnic w opiniach istotności zarządzania talentami między kadrą kierowniczą wyższego oraz najniższego i średnie-

go szczebla (po 80% wskazań). Tylko nieco mniejszą wagę do talentów przywiązują właściciele firm (74%). Różnice wystąpiły w przypadku oceny tej umiejętności jako mocnej strony. Najwyżej ocenili się menedżerowie najwyższego szczebla (71%), tylko nieco niżej kadra kierownicza średniego i najniższego szczebla (68%), najniżej zaś właściciele i współwłaściciele (62%). Szczególnie niepokoić może stan umiejętności zarządzania talentami u właścicieli, szczególnie w małych i w mikroprzedsiębiorstwach, bowiem utrata talentów w ich przypadku może skutkować znacznie większymi konsekwencjami. Stąd wniosek postulatywny, by właściciele przedsiębiorstw zwrócili większą uwagę na działania podwyższające ich umiejętności zarządzania talentami. Warto też, by w licznych projektach skierowanych do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, głównie współfinansowanych z Unii Europejskiej, promować znaczenie talentów w organizacjach i uruchamiać szkolenia podwyższające umiejętności zarządzania talentami w organizacjach. Znacznie ułatwi to wdrażanie modelu gospodarki opartej na wiedzy także w najmniejszych przedsiębiorstwach. Jak wykazują badania, to właśnie w tych podmiotach gospodarczych proces ten odbywa się najwolniej⁶¹. Zarówno kadra kierownicza z najlepszych firm z list rankingowych, jak i firm spoza rankingów w podobny sposób oceniła znaczenie zarządzania talentami, uznając je jako duże lub bardzo duże. Na podobnym poziomie kształtowała się też ocena tej umiejętności jako ich mocnej strony. Przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw najbardziej doceniają znaczenie zarządzaniu talentami (81%), w dalszej kolejności są menedżerowie z dużych przedsiębiorstw (78%). Na istotność tej umiejętności wskazało zdecydowanie najmniej menedżerów z mikroprzedsiębiorstw (73%). Analogiczne prezentują się wyniki dotyczące posiadania tejże umiejętności przez menedżerów. Ci z małych i średnich firm w największej liczbie deklarują, iż umiejętność zarządzania talentami jest ich mocną stroną (73%). Na zbliżonym poziomie kształtują się opinie menedżerów z firm dużych oraz mikroprzedsiębiorstw (60%). Powyższe badania potwierdzają, że kadra kierownicza z małych i średnich przedsiębiorstw przyznaje kluczowe znaczenie zarządzaniu talentami i ma w tym obszarze najwyższe umiejętności.

61 T. Kupczyk, J. Kubicka, Stan wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy w dolnośląskich przedsiębiorstwach, w opinii kadry kierowniczej – wyniki badań, [w:] Hopej M, Moszkowicz M, Skalik J., *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Edukacja w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydaw. UE, Wrocław 2010.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych badań pozytywnie zweryfikowano tezy i hipotezy badawcze. W opinii kadry kierowniczej z Dolnego Śląska umiejętność zarządzania talentami jest kluczowa w gospodarce opartej na wiedzy. Kadra kierownicza z przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, przyznaje większe znaczenie zarządzaniu talentami i częściej umiejętność ta jest ich mocną stroną. Okazało się, że znaczna część badanych dostrzega u siebie w obszarze tej umiejętności lukę kompetencyjną. Umiejętność zarządzania talentami sprzyja wdrażaniu modelu gospodarki opartej na wiedzy. Stąd wniosek postulatywny dotyczący konieczności koncentrowania się kadry kierowniczej na rozwoju tej umiejętności. Dokonany przegląd badań i opinii potwierdza, że najważniejszym trendem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest współcześnie dobór, rozwój i wykorzystanie talentów. Będzie on w nadchodzącej przyszłości istotnie wpływać na efektywność i sukces organizacji działających w burzliwym i ciągle zmieniającym się otoczeniu. Mimo licznych deklaracji o przyznawaniu talentom wysokiego priorytetu w dalszym ciągu zarządzanie talentami w organizacjach realizowane jest w sposób niesatysfakcjonujący, co z pewnością obniża efektywność ich pracy. Zdaniem autorki, w gospodarce opartej na wiedzy, ze względu na jej specyfikę, należy postawić mocniejszy akcent na talenty i na nich budować przewagę konkurencyjną. Koncentrowanie jej na umiejętnościach już nie wystarczy. Te odnoszą się często do konkretnej sytuacji, co przy współczesnym dynamizmie zmian powoduje szybką ich dezaktualizację. Warto, by kadra kierownicza uświadomiła sobie, iż każdy pracownik ma jakieś talenty, a podstawowym zadaniem menedżera jest je zidentyfikować i przekształcić w osiągnięcia na rzecz realizacji celów organizacji. Przytoczone powyżej wyniki badań wykazały, iż należy budować programy indywidualnych szkoleń do kreowania mocnych stron poszczególnych pracowników. Dzięki temu pojawi się perspektywa lepszych wyników osiąganych przez firmy oraz możliwości kreowania i projektowania nowych obszarów ich rozwoju. Przeprowadzone rozpoznanie uprawnia do stwierdzenia, że zjawisko zarządzania talentami w Polsce jest nadal zjawiskiem stosunkowo nowym i niedostatecznie rozpoznanym, bowiem większość badań do tej pory koncentrowała się na idei niedoboru talentów⁶². Za niezbędne należy zatem uznać dalsze prowadzenie eksploracji teoretycznej i empirycznej, w obszarze rozpoznawania talentów i sprawności zarządzania nimi.

62 I. Tarique, R. S. Schuler, dz. cyt., s. 122–133.

SKUTECZNOŚĆ I PRZEWIDYWALNOŚĆ W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ ZACHOWAŃ CZŁONKÓW ORGANIZACJI. ANALIZA PRZYPADKU

Józef Puchalski

Wprowadzenie

Zmiany są znakiem obecnych czasów. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że zmiany w zarządzaniu organizacją są konsekwencją nowego paradygmatu w nauce o organizacji i zarządzaniu¹. P. Drucker podkreśla wręcz, że *zmiany są nieuniknione, można jedynie próbować je przewidzieć i przygotować się do nich*². W organizacjach nadszedł czas gruntownych zmian ich strategii, technologii, produktów i kultur organizacyjnych. Przede wszystkim zmienia się sposób myślenia, który może stać się prawdziwym pomostem i decydującym warunkiem tworzenia nowoczesnych organizacji³.

*Zmiany te odbiegają zasadniczo od dotychczasowego doświadczenia i rodzą odczucia dużej niepewności co do skuteczności podejmowania decyzji, dotyczących zwłaszcza przyszłości*⁴. Wiele z tych zmian powoduje re-

1 P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza, Warszawa 2000; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*. PWE, Warszawa 1996; L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmat, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. PWN, Warszawa 1999.

2 P. Drucker, dz. cyt., s. 73.

3 B. R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*. Wydaw. Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 76.

4 J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*. Difin, Warszawa 2007, s. 22.

organizacje i przesunięcia. Zakłócają rutynę, nawyki i przyzwyczajenia pracowników każdej organizacji. Często wiążą się z lękiem przed nieznanym i obawą przed niepowodzeniem, zwłaszcza że mogą one być zaplanowane bez troski o to, jak wpłyną na pracowników lub do czego ich zmuszą. Zgodnie z tezą P. Druckera, zakłada się, że jeżeli zmiana jest nieunikniona, ludzie się po prostu do niej przyzwyczajają⁵. Niestety częściej jest tak, że zamiast przygotować się do zmiany i przyjąć ją za naturalne zjawisko, proces wyzwolony przez zmianę bliższy jest zamartwianiu.

Pojawiająca się niechęć i opór pracowników wobec zmian to naturalne reakcje, które nie tylko można, ale i należy przezwyciężyć. W dynamicznie zmieniającej się sytuacji rynkowej, sukces każdej organizacji możliwy jest w dużej mierze dzięki umiejętności szybkiego wprowadzania zmian w organizacji. Współczesny klient stawia bowiem coraz wyższe wymagania, a nowoczesność w zarządzaniu oznacza, że organizacje starają się spełnić oczekiwania swoich klientów⁶. Wymagania te w pełni dotyczą także szkolnictwa wyższego, w tym uczelni niepublicznych.

Niejako konsekwencją zjawiska częstego zachodzenia zmian w organizacji są przemiany postaw lub zachowań pracowników. Permanentne występowanie zmian sprawia, że w instytucji muszą się wykształcić pewne mechanizmy, które pozwalają pracownikom skutecznie radzić sobie z nieustannymi zmianami. Sytuacja ta dotyczy wszystkich pracowników, także tych pracujących na uczelniach. Wykładowcy stawiają sobie na przykład pytanie: po co te zmiany, skoro to co robimy jest dobrze oceniane? Kadra kierownicza stoi przed dylematem: czy poradzę sobie z nową sytuacją, skoro przyszłość to wiele niewiadomych, a przecież źle wprowadzone zmiany w organizacji stają się dysfunkcjonalne?

Na te pytania, jak i na wiele innych, które pojawiają się w każdej organizacji w procesie wprowadzania zmian, spróbuje znaleźć odpowiedzi autor niniejszego opracowania. Podstawą analiz będą zmiany, jakie dokonują się w macierzystej uczelni autora i doświadczenia praktyczne z nich wypływające.

5 P. Drucker, dz. cyt.

6 J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*. WSOWL, Wrocław 2008, s. 25: Współczesne organizacje stały się organizacjami klienta. Oznacza to całkowitą zmianę roli klientów, których nie traktuje się jako mało wymagających i zupełnie niezorientowanych produkcyjnie i rynkowo. Miejsce wydajności zajmuje kreatywność, dzięki której organizacja może skutecznie reagować na zróżnicowane i zmienne potrzeby swoich klientów. Produkcję masową zastępuje się krótkoseryjną, pod klienta, a jednocześnie następuje decentralizacja procesów informacyjnych i decyzyjnych, w których szeregowi wykonawcy pozostają w bezpośrednim kontakcie z klientami.

Miejsce analizowanej zmiany w organizacji w jej cyklu rozwoju – studium przypadku

Każda organizacja przechodzi swój własny cykl rozwoju i będzie pozostawała mniej lub bardziej niezmienna w dość długich okresach czasu. Zmiany w organizacjach zachodzą w czasie całego ich cyklu życia. Autor niniejszego opracowania postara się określić miejsce analizowanej zmiany w cyklu rozwoju organizacji, jaką jest uczelnia niepubliczna.

Cykl ten może rozpatrywać jako statyczny lub dynamiczny. Według M. Hatch, *modele statyczne koncentrują się na charakteryzowaniu istotnych cech zjawisk stabilnych i próbują wyizolować decydujące warunki, konieczne do przewidywania ich pojawiania się czy sukcesu. Modele dynamiczne natomiast skupiają się na zmianach zjawisk w zależności od czasu i okoliczności*⁷. Jest zatem zrozumiałe, że organizacje oparte na hierarchiczności i podziale pracy miały charakter statyczny i wręcz dominowały w pierwszej połowie XX w. Dynamiczne ujęcie rozwoju organizacji w literaturze przedmiotu ma dwie postaci. Pierwsza to *model historyczny (ewolucyjny)*, wyjaśniający sposób rozwoju organizacji w stosunkowo długim okresie. Z tej perspektywy rozwój organizacji jest postrzegany jako *seria statycznych stanów*, określanych mianem faz lub stadiów, w które przechodzi. Druga postać to *model dynamiczny*, nakierowany na ujawnianie dynamiki zmian zachodzących w codziennym życiu organizacji. W modelu tym pozorną stabilność struktury społecznej podważają liczne interakcje, które ją kształtują i przekształcają.

Według R. W. Griffina, wyróżnić można następujące podstawowe etapy cyklu życia organizacji: narodziny, młodość, wiek średni oraz dojrzałość⁸.

1. *Narodziny* – głównym celem założycieli organizacji jest przetrwanie i utrzymanie się na rynku. Podmiot jest mały i prosty, a realizowana strategia polega na nastawieniu się na szybkie wykorzystanie pojawiających się szans.
2. *Młodość* – etap ten, następujący po narodzinach organizacji, nacechowany jest wzrostem i ekspansją wszystkich zasobów organizacji, elastycznością, adaptacyjnością, szybkością działania, a także

⁷ M. J. Hatch, *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa 2002, s. 178.

⁸ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996, s. 372. Zbliżoną postać cyklu życia organizacji prezentuje w literaturze przedmiotu wielu autorów, np. A. Downs, G. L. Lippitt, W. H. Schmidt, B. R. Scott (trzy etapy – narodziny, okres młodości czy, okres dojrzałości), F. J. Loden, J. Adizes i J. Kimberly (cztery etapy (działania) – produkujące efekty, kreujące przedsiębiorczość, wprowadzające i administrujące formalnymi procedurami i integrujące pracowników z organizacją). Por. J. Puchalski, dz. cyt.

innowacyjnością i kreatywnością. Jeśli organizacja rozwija się prawidłowo, następuje szybkie i odczuwalne zwiększenie zysku oraz profesjonalizacja działalności, co często prowadzi do zwiększenia rozmiarów organizacji.

3. *Wiek średni* – jest to okres, w którym następuje stabilizacja obrotów organizacji, jej rozmiarów. Organizacja będąca na tym etapie rozwoju ma wypracowaną pozycję na rynku, czerpie korzyści z osiągniętego poziomu wzrostu. Często ma możliwość rozporządzania znacznymi zasobami, posiada doświadczoną kadre kierowniczą, a także niskie koszty, dzięki ekonomii skali.
4. *Dojrzałość* – okres stabilności, który może przerodzić się w schyłek. Organizacje schyłkowe charakteryzują się tym, iż znajdują się w kryzysie, który wskutek kumulacji wielu zjawisk zagraża pozycji konkurencyjnej na rynku oraz zdolności generowania zysku, a w konsekwencji egzystencji. Przyczyny kryzysu mogą być zewnętrzne (np. spadek popytu na produkowane wyroby) i wewnętrzne (np. błędy w zarządzaniu). Aby uchronić się przed schyłkiem, muszą zostać podjęte odpowiednie działania już na etapie wieku średniego.

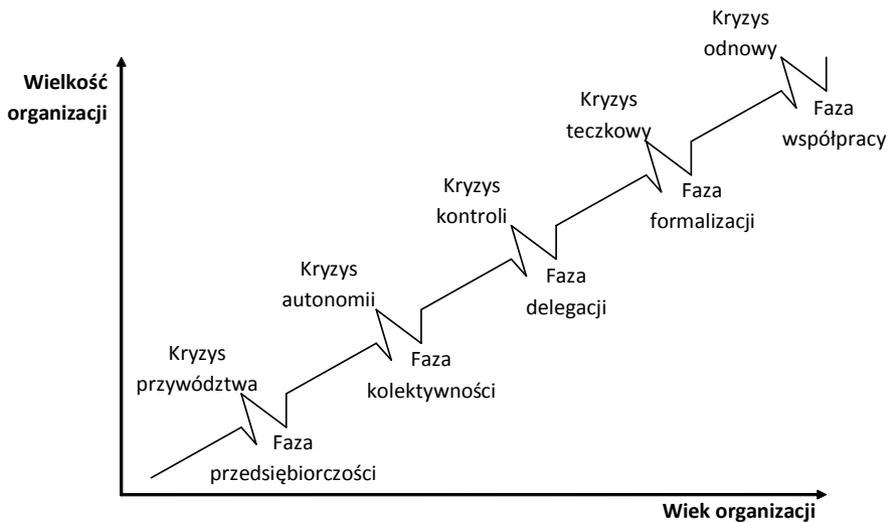
Nie ma określonych reguł, jak długo organizacja może znajdować się na danym etapie swego rozwoju. Niektóre przez cały czas znajdują się w etapie narodzin i ciągle muszą walczyć o przetrwanie. W miarę, jak organizacja przechodzi przez kolejne etapy cyklu życia, kadra kierownicza staje przed różnymi wyzwaniami. Z reguły organizacja z czasem zwiększa rozmiary, a kierownicy muszą zadbać o sprawność jej funkcjonowania.

Przykładem perspektywy ewolucjonistycznej, interesującym ze względu na jej unikalne podejście oraz dużą popularność w literaturze przedmiotu, jest cykl życia organizacji autorstwa L. E. Greinera, przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek przedstawia wzrost organizacji według faz jej wielkości i wieku. Cykl życia organizacji *składa się z pięciu faz, a każda z nich kończy się jak gdyby swoistą rewolucją, będącą odpowiedzią na pojawiający się kryzys. Przewyciężenie każdego kolejnego kryzysu doprowadza do wkroczenia w nową fazę rozwoju, a bez rozwiązania podstawowych problemów jednej fazy nie można przejść do następnej*⁹.

9 J. W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 23.

Rys. 1. Model cyklu życia organizacji według L. Greinera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. J. Hatch, dz. cyt.

1. *Faza przedsiębiorczości* – organizacja zabiega o stworzenie i sprzedaż swoich produktów. Odbывается to w małych zespołach, czemu towarzyszy dobra wymiana informacji i łatwość kontroli działań pracowników przez kierownika. Organizacja odnosząca sukces jest w fazie przedsiębiorczości, ale jej dalszy rozwój wymaga umiejętności ludzi z zewnątrz. Kierownictwo nie jest w stanie dalej radzić sobie samodzielnie z coraz bardziej złożonymi problemami i występuje *kryzys przywództwa*. Przewyciężenie kryzysu przenosi organizację na wyższe stadium cyklu.
2. *Faza kolektywności* – kierownictwo ma dużą władzę i skupia się na celach. Ważne jest, by organizacja przewidywała kierunek działań oraz tworzyła poczucie integracji zróżnicowanych grup, które w niej działają. Kryzys pojawia się jednak jako skutek centralizacji władzy prowadzącej do niesprawności w procesie podejmowania decyzji (większości członków kierownictwa trudno jest zrzec się sprawowanej kontroli nad scentralizowanymi decyzjami). Sytuację tę nazywa się *kryzysem autonomii*.
3. *Faza delegacji* – rozwiązanie problemu autonomii polega na przeniesieniu (delegowaniu) podejmowania decyzji. Pojawia się decentralizacja, która wymaga stopniowego wzrostu integracji. Prowadzi to do *kryzysu kontroli*, albowiem kierownictwo nie chcąc stracić panowania nad

pracownikami, szuka sposobów na zagwarantowanie sobie wpływów na podejmowanie decyzji. Sposobem na to jest formalizacja.

4. *Faza formalizacji* – wzrost organizacji powoduje, że formalne regulaminy, instrukcje, mechanizmy kontroli, których zaczyna przybywać, zaczynają utrudniać normalne jej funkcjonowanie. Sytuacja ta prowadzi do tzw. *kryzysu teczkowego*. W opinii autora to jednak nie biurokracja jest winna tej sytuacji, a nadużycie bezosobowych reguł i procedur przez kierownictwo.
5. *Faza współpracy* – rozwiązanie problemu, gdy pracownicy buntują się przeciw zbytnej formalizacji, prowadzi to do wzrostu znaczenia działań zespołowych, partycypacji. Wymaga to wielu zmian jakościowych, motywowania i dobrej organizacji pracy. Jeśli to zawiedzie, organizacja wejdzie w *kryzys odnowy*, którego rozwiązaniem może być nowa forma organizacji albo, w przypadku niepowodzenia, schyłek i upadek organizacji¹⁰.

Przedstawiony model wzrostu organizacji autorstwa L. E. Greinera posłuży do określenia fazy, w jakiej znajduje się uczelnia. Należy jednak podkreślić, że koncepcja ta uległa dezaktualizacji. *Dynamika obecnego otoczenia przedsiębiorstw, wynikająca między innymi z procesów globalizacji, narastającej konkurencji czy postępu technologicznego, sprawia, iż coraz rzadziej powstają i ewoluują one w „tradycyjny” sposób. Coraz częstszym zjawiskiem są różnego rodzaju fuzje, przejęcia, podziały itp., zakłócające przebieg wzrostu organizacji, zgodnie z modelem L. E. Greinera¹¹*. Zdaniem J. Lichtarskiego, koncepcja ta obrazuje jednak sytuację, autor nazywa ją „swoistym paradoksem”, że wraz z rozwojem organizacji i odniesionymi sukcesami, pojawiają się problemy wymagające rozwiązania. Rozwój organizacji to pasmo naprzemiennych sukcesów i rozwiązywanych problemów, które z tych sukcesów wynikają¹².

Analizowany przypadek jest uczelnią niepubliczną, funkcjonującą na podstawie *Ustawy z dnia 25 lipca 2005 Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. nr 164 poz. 1365 z późn. zm.) oraz statutu uczelni. Studia są prowadzone zgodnie z regulaminem studiów. Została ona wpisana do rejestru uczelni niepaństwowych decyzją Ministra Edukacji Narodowej. Pierwszy rok akademicki rozpoczął się 1 października 1997 r. W okresie minionych 13 lat uczelnia uruchomiła kształcenie na pięciu kierunkach kształcenia i czterokrotnie przeszła pozytywnie akredytację Pań-

10 M. J. Hatch, dz. cyt.

11 J. Lichtarski, Wdrożenie i stosowanie controllingu a rozwój przedsiębiorstwa., [w:] *Zmiany warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, J. Skalik (red.). Wydaw. AE, Wrocław 2004, s. 99.

12 Tamże.

stwowej Komisji Akredytacyjnej dla realizowanych kierunków studiów. Uzyskane akredytacje są przede wszystkim dowodem na to, że proces kształcenia w uczelni jest realizowany zgodnie z obowiązującymi przepisami. Potwierdzają one również, że uczelnia jest konsekwentnie rozwijana. Obecnie zajmuje jedno z czołowych miejsc na polskim rynku edukacyjnym wśród uczelni niepublicznych.

Czy można określić fazę jej rozwoju? Podstawą analizy są zmiany, jakie zaszły i dalej zachodzą w uczelni. Zmiany te generują problemy, które sukcesywnie są rozwiązywane. Można śmiało postawić tezę, że sposób przeprowadzania zmian w uczelni, w rozumieniu prakseologicznym, był skuteczny. Uczelnia realizowała swoje cele i konsekwentnie rozwijała swoją działalność.

W pierwszej fazie wzrostu organizacja tworzyła swoje struktury. Wzrost, zgodnie z założeniem L. E. Greinera, nastąpił przez kreatywność władz uczelni. Był to okres trudny, związany ze zmianą siedziby i stopniowym wzrostem wielkości uczelni. Władze zdały egzamin, a uczelnia przeszła do kolejnej fazy jej rozwoju, fazy kolektywności, w której nastąpił jej wzrost przez wytyczne. Uczelnia wyraźnie określiła swoje miejsce na rynku edukacyjnym. Szukając tego miejsca, władze opracowały strategię, w której wskazano drogę rozwoju pozwalającą na odróżnienie jej od innych uczelni. Fazę tę charakteryzuje wyraźna formalizacja działań organizacyjnych, która prowadzi, zgodnie z założeniami L. E. Greinera, do kryzysu władzy. Następują wtedy zmiany na szczeblach zarządzających. Założyciel podejmuje decyzje dotyczące przyczyn kryzysu. Można twierdzić, że uczelnia pokonuje problemy kryzysu autonomii. Pojawiają się nowe stanowiska kierownicze, którym towarzyszy rozdzielanie kompetencji. Jest to faza wzrostu przez delegowanie uprawnień. Szczebel zarządzający zajmuje się przede wszystkim problemami strategicznymi, przenosząc część uprawnień decyzyjnych na szczeble podległe. W miarę rozwoju uczelni, który jest zauważalny, następuje widoczny przyrwy studentów i odpowiadająca mu konieczność zatrudniania dużej liczby wykładowców oraz rozwój struktur administracyjnych. Pojawiają się pierwsze oznaki kryzysu kontroli. Dotychczasowe procedury zawodzą i zaczyna być zauważalna groźba utraty przez naczelne kierownictwo kontroli nad działalnością względnie samodzielnych jednostek. Następuje kolejna już w uczelni zmiana władzy na szczeblach zarządzających. Uczelnia wchodzi w fazę rozwoju przez koordynację. Występuje doprecyzowanie strategii, a władze stawiają na rozwój systemów informacyjnych i baz danych. Realizowane są zadania, które wprowadzają nowe rozwiązania do procesu edukacyjnego. Uczelnia przygotowuje się do kształcenia z wyko-

rzystaniem technik multimedialnych, stawia na rozwój kształcenia zdalnego zmieniającego dotychczasowy obraz uczelni. Władze uczelni wraz z zespołem kierującym projektem, którego efektem będzie uruchomienie platformy komunikacyjnej, pełnią funkcję koordynującą.

W opinii autora niniejszego opracowania, uczelnia znajduje się w fazie wzrostu przez koordynację. Świadczą o tym nie tylko aktualne działania władz i postawienie na zintegrowane systemy informacyjne i baz danych. Pokonanie kryzysu kontroli towarzyszącego fazie wzrostu przez delegowanie uprawnień wymagało wprowadzenie w uczelni sprawnych mechanizmów koordynacji działań. W ich rezultacie zmieniły się zasady pracy podstawowych jednostek organizacyjnych obsługujących proces kształcenia. Wprowadzone zostały mechanizmy wskazujące na wzrost świadomości personelu i jego znaczenia dla uczelni. Z drugiej strony, wystąpił wyraźny wzrost formalizacji zachowań zarówno studentów, jak i wykładowców. Nastąpiła zmiana regulaminu studiów, wprowadzono nowe formy kształcenia. Wzrastająca potrzeba koordynacji działań przyczyniła się do szukania innych niż dotychczas zasad rozliczania procesu kształcenia.

Niestety, pojawiają się też pierwsze negatywne objawy towarzyszące wzrostowi przez koordynację – symptomy kryzysu biurokracji. Władze uczelni już wkrótce mogą stanąć przed dylematem, utrzymać wdrożone i sprawdzone już rozwiązania, czy wprowadzić mechanizmy typowe dla fazy wzrostu przez współpracę.

Zarządzanie zmianą – model zmian w studium przypadku

W dotychczasowych rozważaniach określono stan rozwoju uczelni. Wykazano, że organizacja ta stanie przed wyborem modelu zarządzania przewidywaną zmianą. Jest to kolejny problem, której próbę rozwiązania w niniejszym rozdziale podjął się autor.

*Zarządzanie zmianą – zorganizowany proces mający na celu wprowadzenie usprawnień organizacyjnych. Z reguły dzielony jest na dwie fazy: planowania i wdrażania usprawnień*¹³. Ze względu na zakres zmian oraz stopień zaangażowania pracowników (relacje między fazami zmiany) wyróżnić można cztery modelowe podejścia, tzn. model dyrektywny, transporterów zmian, tworzenia koalicji i zarządzania wartościami¹⁴.

13 A. K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 529.

14 Tamże.

Według B. Wawrzyniaka, model dyrektywny jest rozpowszechniony w praktyce. W modelu tym w przygotowaniu zmian uczestniczy relatywnie mała liczba osób (głównie kierownicy i specjaliści sztabowi), a zakres proponowanych zmian jest stosunkowo mały. Model sprawdza się w szczególności, wtedy gdy w organizacji występuje niski stopień dywersyfikacji produkcji, a otoczenie jest w miarę stabilne. Zmiany wprowadzane są odgórnie, co może przyczyniać się do konfliktów wynikających z niezrozumienia istoty i sensu zmian oraz z braku uczestnictwa w procesie przygotowania zmian¹⁵.

W modelu transporterów zmian w tworzeniu warunków zmian, podobnie jak w modelu dyrektywnym, uczestniczy mała liczba osób. Jest to także przykład wdrażania zmian „od góry”. Ważne jest, że *nacisk położony jest na fazę planowania wizji przedsiębiorstwa i programów związanych z jej realizacją. Jednak nie pomija się tu fazy wdrożeń, choć podchodzi się do niej w sposób instrumentalny*¹⁶. Zakres proponowanych zmian jest jednak relatywnie duży. Model ten może być skuteczny w przypadku zaangażowania w proces zmian uznanych liderów organizacji (agentów zmian).

Model tworzenia koalicji „lobby zmian” realizowany jest drogą poszukiwania konsensusu w zakresie przewidywanych zmian. Zakres proponowanych zmian jest relatywnie mały, ale są one wspólnie wypracowywane i następnie wdrażane. *Intencją tego podejścia jest ukształtowanie silnego „lobby zmian”, o uzgodnionych poglądach co do misji i strategii przedsiębiorstwa*¹⁷. Model ten sprawdza się w praktyce pod warunkiem wypracowania poparcia dla zmian kadry kierowniczej różnych szczebli organizacyjnych. Jest to w dużej mierze związane z utworzeniem w organizacji czytelnego systemu motywacyjnego, który zapewni realizację przyjętych założeń. Model ten nazywany jest także „modelem kierowników”, albowiem często w organizacji występuje wyraźny podział na tych, co myślą i tych, co robią.

W modelu zarządzania wartościami w zmianę zaangażowana jest cała organizacja. Zakres proponowanych zmian może być bardzo szeroki. W procesie przygotowania i wdrażania zmian nacisk położony jest wspólnie ustalone wartości. Zakłada się, że załoga jest odpowiedzialna i pozytywnie nastawiona do zmian. Unika się zatem podziału na tych, co myślą i tych, co robią. Zjawisko partycypacji jest naturalne dla organizacji, w której zmiany

15 B. Wawrzyniak, Zarządzanie zmianami w organizacji, [w:] A. K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 520.

16 Tamże, s. 521.

17 Tamże, s. 522.

są wdrażane tym podejściem. Wskazuje się jednak, że na stosowanie tego modelu mogą pozwolić sobie organizacje silne, dobrze rozwinięte i bogate.

Należy zauważyć, że każdy z tych modeli może okazać się efektywny w danej organizacji w kontekście różnych uwarunkowaniach sytuacyjnych. Nie można zatem zakładać *a priori*, że dany model jest najlepszy. Decyzja o wyborze sposobu wdrażania zmian powinna uwzględniać uwarunkowania sytuacyjne. Może być i tak, że model podejścia do zmian w organizacji może mieć charakter eklektyczny, będący hybrydą opisanych podejść. Należy także podkreślić, że *zmiany muszą wprowadzać nie tylko firmy słabe, deficytowe, które mają skostniałą strukturę i słabą pozycję na rynku, lecz także firmy prężne, dobrze prosperujące*¹⁸. W modelach należy uwzględniać nie tylko założenia dotyczące przygotowania i wdrażania zmiany, ale także założenia dotyczące czasu i częstotliwości zmian. Zmiana powinna ukierunkowana być na naprawę bądź rozwój organizacji. W pierwszym przypadku dokonuje się zmiany w organizacji z uwagi na jej trudną sytuację czy nawet stan „chorobowy”. W drugim przypadku zmiany wynikać może z długofalowej strategii działania i rozwoju. Decyzja o wdrożeniu zmian w organizacji jest niezwykle istotna dla dalszego losu i przyszłości. Często zdarza się, że czekanie ze zmianą w organizacji doprowadzić może do jej upadłości bądź likwidacji.

Jaki zatem model zarządzania zmianą przyjąć dla uczelni? Trudno o jednoznaczną odpowiedź na to pytanie. Zarządzanie zmianami w organizacji jest zadaniem złożonym, wymagającym umiejętności myślenia systemowego. Nie jest to zadanie tylko dla rektora, kanclerza czy dziekana, ale wszystkich pracowników uczelni. Być może punktem wyjścia do zmian będzie uwzględnienie warunków stymulujących zmiany, np.:

- błyskotliwość, elastyczność i szybkość działania,
- przystosowanie się do wewnętrznej potrzeby zmian,
- rozwijanie podatności organizacji na zmiany – inwestowanie w edukację,
- kreowanie wspólnej wizji zmian,
- stworzenie i stymulowanie warunków utrzymujących zmianę¹⁹.

Trudno oczywiście o wskazanie idealnego modelu zmian – „złotego środka”. Taki nie istnieje. Z pewnością przystępując do zmian, warto zdać sobie sprawę, że zmiana napotka na silny opór, nawet ze strony tych, którzy nie są zagrożeni zmianą, zwłaszcza że, gdy jest inicjowana, wielu pra-

18 J. Penc, dz. cyt., s. 250.

19 D. Ulrich, Tworzenie organizacji wokół organizacji, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Bussines Press, Warszawa 1998, s. 220.

owników dostrzega ją w kategoriach rewolucji, a nie ewolucji²⁰. Dlatego słuszne wydaje się, że stosuje się podejście systemowe, aby zainteresować zmianą jak największą grupę pracowników uczelni. Jeśli uda się ich przekonać, że to wspólny interes. Z pewnością jest to trudne zadanie. Przede wszystkim osoby zainteresowane zmianą nie mogą działać indywidualnie, muszą się wspierać. Powiązanie ze zmianami dużej liczby pracowników sprawi, że zaczną jednocześnie „nadawać” na tej samej fali.

Możliwości takie dają przede wszystkim model tworzenia koalicji. Władze, a przede wszystkim założyciel uczelni, przedstawiły wizję zmian, która uzyskała pełną akceptację kadry zarządzającej. Uznano, że uruchomienie platformy komunikacyjnej w uczelni i w bliskiej perspektywie wdrożenie do procesu nauczania metod i technik kształcenia na odległość zmienia przede wszystkim obraz procesu kształcenia, ale i uczelnię. Zmienia się cały proces kształcenia począwszy od przygotowywania planów studiów, planowania i obsadzanie zajęć, poprzez realizację zajęć, aż do rozliczenia całościowego procesu na podstawie szeroko rozumianych wyników końcowych. Wdrażane będą nowe formy dydaktyczne, wprowadzone zostaną dokumenty przebiegu studiów w formie elektronicznej. Uwolnione zostaną zatem mechanizmy, które stworzą na każdym zmienianym obszarze wartość dodaną. Jej wdrożenie w uczelni wychodzi naprzeciw oczekiwaniom, tak często przytaczanego w literaturze przedmiotu, społeczeństwa wiedzy. Nie uda się tego osiągnąć wyłącznie drogą modelu dyrektywnego czy modelu transporterów. Zaangażowanie w zmiany w przypadku tak złożonego przedsięwzięcia wymaga wspólnej pracy władz, wykładowców i studentów. Szczególną rolę pełnić będą jednak jej kadry kierownicze – one muszą przewidzieć przyszłość i skutecznie je realizować. Koncepcja przeprowadzania i przewożenia zmianami przez te osoby może być wdrożona na różne sposoby, od doradztwa, poprzez szkolenia i wspieranie. Działania te powinny jednak uwzględniać cele organizacji i być „skrojone na miarę”. Niezbędnym warunkiem zmian stały się także zmiany kadrowe. Przyjęto strategię „jednoetatowości”, którą konsekwentnie wdraża rektor.

W pewnym sensie zaczęto także wdrażać model zarządzania wartościami. Elementy tego podejścia wzmacniają także model koalicyjny, który ma służyć procesowi przygotowania zmian, elementy zarządzania wartościami, wzmacniają wspomaganie zmian oraz intensywny proces edukacyjny.

20 M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2004.

Przekształcenie uczelni w instytucję opartą na wiedzy – przewidywanie skutków wprowadzonych zmian

Kryzys biurokracji, którego groźba jest całkiem realna dla uczelni, może być pokonany drogą wprowadzenia zespołów zadaniowych i wykorzystaniu „miękkich” technik koordynacyjnych. Faza tego rozwoju organizacji nie została jednak dobrze opisana przez autora koncepcji L. E. Greinera²¹. Należy mieć zarazem świadomość, że *praca zespołowa nie może być traktowana jako antidotum na wszelkie bóleczki przedsiębiorstwa, uniwersalny środek do rozwiązywania często złożonych jej problemów*²². Bardzo często na drodze do takiego rozwoju organizacji stają: naturalny opór pracowników przed zmianami, wrodzony indywidualizm ludzi, obawy przed odpowiedzialnością za działania innych itd. Z drugiej zaś strony, praca zespołowa może być czynnikiem zmniejszającym ten opór poprzez stwarzanie klimatu do lepszego zrozumienia przyczyn podejmowanych decyzji i pozytywnego zaangażowania się w działania organizacyjne. Uczelnia musi zatem rozważyć, jakie mogą być przewidywane skutki zmian w uczelni.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy nowoczesne uczelnie dążą do uzyskania statusu organizacji uczącej się. We wszystkich celach nadrzędnych strategii uczelni przejawia się chęć jej tworzenia jako na wskroś nowoczesnej. W tradycyjnych organizacjach modele zarządzania wywodzą się jeszcze z epoki przemysłowej (głównymi aktywami w takich organizacjach są aktywa rzeczowe – budynki, maszyny, urządzenia), podczas gdy coraz powszechniejsza staje się teza o potrzebie tworzenia organizacji opartej na wiedzy²³. W organizacjach przemysłowych technologie teleinformatyczne pełnią funkcję pomocniczą. We współczesnych organizacjach rola systemów informatycznych daleko wykroczyła poza te właśnie funkcje, a nowe technologie stanowią czynniki zmieniające charakter samej organizacji. Zmiany te zmierzają do budowy organizacji opartej na wiedzy, tj. organizacji, w której najważniejszym zasobem są posiadane zasoby informacji i wiedzy, składające się na kapitał intelektualny organizacji. Organizacja oparta na wiedzy identyfikuje i definiuje swoje zasoby informacji, zarządza nimi i przekształca w zasoby wiedzy²⁴.

21 J. Lichtarski, dz. cyt.

22 A. Bodak, Sytuacja kryzysowa przedsiębiorstwa a praca zespołowa. [w:] *Zmiany warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, J. Skalik (red.). Wydaw. AE, Wrocław 2004, s. 176.

23 J. Penc, dz. cyt., s. 59.

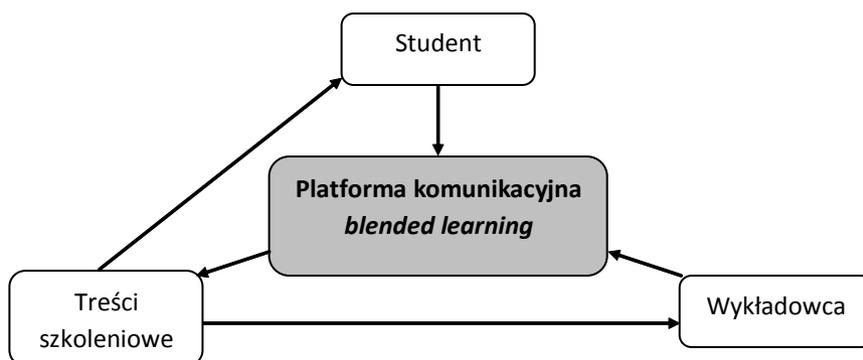
24 Tamże.

Uczelnia jako nowoczesna, dynamicznie rozwijająca się organizacja powinna dążyć do przekształcenia z instytucji tradycyjnej w instytucję opartą na wiedzy. Nie jest to jednak łatwe. Dostęp do informacji, jej szybkie i odpowiednie wykorzystanie w organizacji wiedzy jest sprawą priorytetową. Nie wystarczy jednak samo posiadanie informacji, ważne jest również jej przekształcenie w wiedzę i odpowiednie zarządzanie nią. Wdrożenie nowoczesnej platformy komunikacyjnej umożliwiającej wspomaganie procesu kształcenia technikami e-learningowymi jest działaniem przekształcającym uczelnię. Podniesienie poziomu wiedzy winno dotyczyć zarówno studenta, jak i wykładowcy. Obaj mogą korzystać z tych samych, lecz odpowiednio przygotowanych narzędzi. Kształcenie z zastosowaniem technik multimedialnych to forma kształcenia nowoczesnego, w której występuje współdziałanie kilku elementów kształcenia. W literaturze przedmiotu wskazuje się następujące elementy e-learningu realizowanego w formie *blended learningu*²⁵:

- student,
- dystrybutor wiedzy (wykładowcy uczelni),
- technologie teleinformatyczne (narzędzia informatyczne i platforma komunikacyjna).

Model kształcenia realizowanego w formie *blended learningu*, przyjęty w opracowaniu, przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Model kształcenia przyjęty w uczelni



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stecyk, *Abc eLearningu. System LAMS*, Difin, Warszawa 2008.

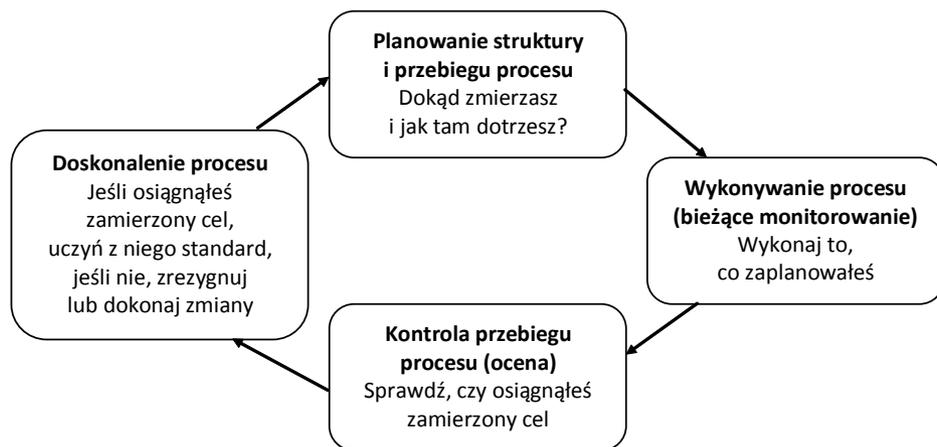
Podstawą tego modelu jest samokształcenie kierowane, rozumiane jako forma kształcenia pozwalająca na pozyskiwanie wiedzy i doskonalenie umiejętności, na podstawie materiałów dydaktycznych przekazanych

²⁵ A. Stecyk, *Abc eLearningu. System LAMS*. Difin, Warszawa 2008, s. 19.

przez wykładowcę przy zastosowaniu metod i technik multimedialnych, w szczególności przy zastosowaniu Internetu oraz jednoczesnym zapewnieniu konsultacji z wykładowcami. Samokształcenie kierowane odbywa się z udziałem i pod kontrolą wykładowcy, którego odpowiedzialność rozpoczyna się w momencie przygotowania koncepcji przedmiotu, w tym treści do samodzielnego kształcenia, opracowaniu systemu kontroli efektów kształcenia oraz konsultowaniu, wsparciu przy rozwiązywaniu problemów.

Dla uczelni podstawowym procesem jest kształcenie. Zarządzanie zmianą w aspekcie tego procesu w praktyce jest wdrożeniem myślenia procesowego. Reinżynieria oznacza przede wszystkim budowę i utrzymanie (aktualizacja, dalsza reinżynieria) procesu kształcenia oraz późniejszą jego analizę pod kątem efektywności, zgodności ze standardami itp. Wprowadzenie mechanizmów zarządzania procesowego uczelnią, ukierunkowanej nie, jak przyjmuje się tradycyjnie, na funkcje, lecz na procesy pozwoli na ich optymalizację. Optymalizowanie procesów powinno stać się funkcją permanentną w działaniach uczelni, zgodnie z cyklem przedstawionym na rysunek 3.

Rys. 3. Model zarządzania procesowego zgodnie z cyklem PDCA



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Grajewski, Organizacja procesowa. PWE, Warszawa 2007.

Stały, systematycznie stosowany cykl poprawy procesów w uczelni, w sposób naturalny łączy się utrzymaniem systemu zapewnienia jakości kształcenia (zgodnie z normą ISO 9001:2001). Wprowadzenie zarządzania procesowego stanowiłoby zasadniczą zmianę w sposobie

zarządzania tą organizacją. Zasadniczą rolę w zarządzaniu uczelnią pełnią procesy związane z obsługą studenta, nie zaś hierarchia jednostek organizacyjnych. Tym samym w zarządzaniu uczelnią uwaga kadry i jej władz koncentruje się na wynikach i efektywności procesu kształcenia realizowanego przez wiele komórek organizacyjnych. Wszyscy, od pojedynczego pracownika dziekanatu, kwestury aż do dziekana czy rektora muszą w realizacji zadań kierować się potrzebą studentów. W funkcjonowaniu uczelni troska ta przejawia się nie tylko w wielu procedurach systemu zapewnienia jakości kształcenia, ale i w sposobie organizacji zajęć i sesji, wykorzystania zasobów bibliotecznych i informacji naukowej, realizacji dyżurów i konsultacji przez wykładowców, współpracy z samorządem studenckim itd. Do rozwiązywania problemów wykorzystuje się wiele kanałów komunikacyjnych, w których coraz ważniejszą rolę pełnią narzędzia on-line.

Niezwykle ważne jest budowanie świadomości roli zarządzania wiedzą i korzyści, jakie może ono przynieść. Ważne jest przy tym, aby w uczelni tworzyć kulturę wiedzy, by wykładowcy mieli jak największą samodzielność i nieskrępowany dostęp do wszystkich obszarów organizacji. Zadaniem uczelni jest wspieranie wszelkich działań, które w rezultacie tworzą zręby nowego myślenia, typowego na organizacji opartej na wiedzy. Kultura organizacyjna uczelni powinna być zbudowana na zaufaniu, popieraniu innowacyjności, kreatywności, pracy zespołowej itp. Podnoszeniu umiejętności i wiedzy służą procesy ustawicznego kształcenia. Kształcenie to może przybierać rozmaite formy:

- szkolenia wewnętrzne,
- uczestnictwo w zewnętrznych szkoleniach,
- udział w konferencjach, seminariach,
- samokształcenie,
- e-learning.

Wszystkie te formy występują w uczelni. Szczególną, nową szansą podnoszenia poziomu wiedzy jest prowadzenia projektów badawczych, w które zaangażowani są pracownicy uczelni. Wokół takich projektów powinna być inicjowana dyskusja oraz zbieranie opinii. Dążenie do rozwoju w tym zakresie musi oznaczać wdrożenie metod zarządzania projektami, standaryzację dokumentacji projektowej oraz w przyszłości budowę biblioteki dokumentacji projektowej. Niezbędne jest prowadzenie biur projektów – pierwsze kroki w tym kierunku zostały już poczynione. To istotny krok w kierunku uważania uczelni za organizację opartą na wiedzy.

Podsumowanie

Oczywiste jest, że zmiany należą do przedsięwzięć trudnych i złożonych, dlatego wymagają dobrego, rzetelnego zarządzania. Zarządzanie zmianami jest procesem, na który składają się przynajmniej trzy podstawowe elementy. Są to: świadomość aktualnego stanu organizacji (poznanie podstawowych założeń, na których ona funkcjonuje), dokładne rozumienie zachodzących w organizacji procesów oraz gotowość do zmiany. W zarządzaniu zmianami dobrze jest pamiętać, że organizacje nie są racjonalne w większości swoich poczynań. Pracownik chętnie zgodzi się na zmianę, jeśli będzie ona dla niego korzystna, ale wyrazi ogromny sprzeciw, jeśli będzie ona dla niego niekorzystna. Można zatem twierdzić, że to nie sama zmiana budzi sprzeciw, ale sposób jej interpretacji.

W analizowanej uczelni zachodzą zmiany, które prowadzą do istotnego przekształcenia podstaw jej funkcjonowania. Zdaniem autora, można przewidywać, że w rezultacie tych zmian, będzie coraz bardziej stawać się organizacją opartą na wiedzy. Pomimo że to od kierownictwa uczelni w dużej mierze zależy, czy będzie można je rozpatrywać w kategoriach skuteczności, to nie należy jednak zapominać, że jest to przedsięwzięcie zespołowe. Do zmian należy przekonywać ludzi, rozmawiać z nimi, konsultować decyzje, czynić wszystko, by czuli się podmiotami w trakcie wprowadzania tych zmian²⁶. To jest podstawowa determinanta skutecznego zarządzania zmianą w analizowanym studium przypadku.

²⁶ W. Westwood, *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków*. Wydaw. M & A Communications Polska, St. Laurent 1995, s. 120.

PRZESŁANKI I KIERUNKI ZMIAN W SFERZE PERSONALNEJ ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

Maria Tomys

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw mają silny wpływ na obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Znajduje to odzwierciedlenie w formułowaniu koncepcji zarządzania ludźmi, które bazują na koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Jest ona weryfikowana o nowe koncepcje zarządzania personelem, co jest niezbędne w zmieniającej się rzeczywistości. Chodzi tutaj głównie o koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim, koncepcję zarządzania wiedzą oraz zestaw koncepcji określanym jako systemy wysoce efektywnej pracy (*High Performance Work Systems* – HPWS).

W opracowaniu podjęto próbę rozpoznania zmian w obszarze personalnym w przedsiębiorstwach działających na terenie Dolnego Śląska, odnosząc się przy tym do okoliczności, w jakich funkcjonują te przedsiębiorstwa oraz koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie wskazano na pożądane kierunki zmian w badanym obszarze, bazując na zidentyfikowanych słabych i mocnych stronach tego zarządzania.

Weryfikacji zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dokonano na podstawie wyników badań empirycznych przeprowadzonych w 2009 r. w ramach projektu pt. „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku”, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz krajowego wkładu publicznego w ramach Programu Operacyj-

nego Kapitał Ludzki 2007–2013 (nr umowy UDA-POKL.08.01.02-02-065/08-00)¹. Były to badania ankietowe i obejmowały 427 respondentów z 339 przedsiębiorstw wchodzących w skład różnych branż i o zróżnicowanej wielkości (mikro, małe, średnie, duże). Przy formowaniu próbkki zastosowano dobór kwotowy², powiązany z określeniem kryteriów, które istotnie różnicowały populację ze względu na podmiot badania. Korzystano przy tym z dwóch baz danych. W skład bazy pierwszej wchodziły przedsiębiorstwa z list rankingowych (Lista 2000 Rzeczpospolita 2008, Ranking Gazeta Biznesu 2008, Ranking Dolnośląskich Przedsiębiorstw 2008, Lista 500 Rzeczpospolita 2009). Druga zaś zawierała jednostki gospodarcze, które bezpośrednio wyraziły zgodę na udział w badaniach. Innym kryterium doboru przedsiębiorstw do badań był zakres ich działalności (według PKD)³. Dodatkowo zastosowano podział na trzy grupy, w zależności od intensywności wykorzystywania wiedzy (stopień oparcia działalności na wiedzy): I grupa (stopień wysoki), II (stopień średni) i III grupa (stopień niski). Badane przedsiębiorstwa zostały podzielone ponadto na organizacje oparte i nieoparte na wiedzy. Podziału tego dokonali respondenci na podstawie definicji Rakowskiej i Sitko-Lutek, które określają gospodarkę opartą na wiedzy jako gospodarkę, w której wiedza jest głównym czynnikiem produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego. Badane przedsiębiorstwa były zlokalizowane na terenie Dolnego Śląska, a pytania kierowano głównie do kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania.

Opracowanie powstało na bazie studiów literatury przedmiotu oraz badań empirycznych przeprowadzonych w 2009 r. w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska.

1 Koncepcja doboru badanej populacji i opisu przebiegu badań została opracowana przez dr inż. Teresę Kupczyk – kierownika merytorycznego ds. badań w projekcie „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku” (nr umowy UDA-POKL.08.01.02-02-065/08-00). Wykorzystanie tej koncepcji przez autorkę opracowania stało się niezbędne ze względu na fakt, iż przygotowany przez nią wątek badawczy był częścią badania ankietowego realizowanego wspólnie z innymi autorami w w/w projekcie.

2 P. S. Rao, *Sampling Methodologies with Applications*, **Psychometrika** 2000, nr 44, s. 443–460; S. L. Lohr, *Sampling Design and Analysis*, Duxbury Press 1999.

3 PKD – Polska Klasyfikacja Działalności www.pkd-24.pl, schemat nowej klasyfikacji PKD 2007 znajduje się na stronie: www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/2_PKD-2007-schemat_2.pdf.

Miejsce i rola pracowników w zmieniającym się przedsiębiorstwie

Na obszar personalny przedsiębiorstw warto spojrzeć przez pryzmat zmian, jakie zachodzą w jego otoczeniu oraz wewnątrz organizacji. Przemiany te powodują, że zmieniają się jednostki gospodarcze, pojawiają się wciąż nowe problemy, co ma bezpośredni wpływ na sferę personalną.

Uwarunkowania zewnętrzne przejawiają się głównie poprzez:⁴

- rosnącą konkurencję na rynku wyrobów i usług,
- wzrost znaczenia wiedzy jako siły napędowej gospodarki,
- postępujące procesy globalizacji,
- wstąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej,
- zmieniające się potrzeby rynku i rynku pracy,
- wzrost znaczenia informacji,
- zmiany w potrzebach pracowniczych,
- kształtowanie się różnorodnych grup interesów, które wymuszają na przedsiębiorstwach określone zachowania,
- postępujące przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw,
- ograniczenia wynikające z prawnych regulacji stosunków pracy,
- koniunkturę w gospodarce,
- zmiany demograficzne, społeczno-kulturowe oraz ekologiczne.

Do uwarunkowań wewnętrznych zaliczyć można:

- bieżącą sytuację finansową firmy,
- przyjęte cele i strategię przedsiębiorstwa,
- przedmiot działalności przedsiębiorstwa oraz zakres i częstotliwość zmian dokonywanych w ramach tego przedmiotu,
- zmiany w sferze techniki i technologii,
- podejście do kwestii wiedzy,
- cechy kultury organizacyjnej.

Wśród wymienionych powyżej uwarunkowań warto zwrócić szczególną uwagę na przynależność Polski do struktur Unii Europejskiej oraz koniunkturę w gospodarce. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej wymusza stosowanie ustawodawstwa wspólnotowego i respektowania go w praktyce gospodarczej. W ustawodawstwie tym duże znaczenie przypisuje się pracownikom. W wyniku czego pracodawca powinien identyfikować potrzeby człowieka w procesach pracy i tworzyć warunki do ich zrealizowania. Należy stworzyć pracownikom takie warunki,

⁴ Por. M. Gableta, *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wydaw. AE, Wrocław 2006, s. 7; M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydaw. AE, Wrocław 2003, s. 54.

aby poprzez nakłady na ich rozwój, stymulowanie ich zachowań i zaangażowania, mogli realizować swoje osobiste ambicje i przez to wpływać na rozwój przedsiębiorstwa. Szczególnie akcentuje się podmiotowe podejście do człowieka w organizacji, która jednocześnie ma zapewnić im możliwości rozwoju ich zdolności oraz umiejętności⁵

Koniunktura w gospodarce, a właściwie jej spadek, sprawia, że działy HR wnikliwie przyglądają się swojej polityce kadrowej. Dekoniunktura staje się pretekstem do zaniechania działań motywacyjnych. Trudna sytuacja rynkowa zmusza często organizacje do zwolnień. Jednak błędem jest zbyt pochopne ograniczanie zatrudnienia połączone z przekonaniem o łatwości znalezienia ewentualnego zastępstwa dla zwolnionych osób w przyszłości.

Przeobrażenia w otoczeniu oraz wewnątrz jednostek gospodarczych wpływają na sposób kierowania ludźmi, zmienia się pracownik oraz pracodawca. Modyfikacje w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi przedstawione są w tabeli 1⁶.

Tab. 1. Zmiany praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Przeszłość	Przyszłość
Pracownik	
Mężczyzna	Kobieta
„Baby boomer”	Generacja X/Generacja Y
Zorientowany na karierę	Praca/równowaga życiowa
Stabilny	Mobilny
Kontrola wyników, zachowań	Kontrola społeczna, zaufanie
10 lat z jednym pracodawcą, stabilność	3 lata z jednym pracodawcą, czasowe związki
Hierarchicznie zorganizowany	Zorganizowany w zespołach
Pracodawca	
Biuro	Wirtualny kontakt, telepraca
Orientacja na zysk	Orientacja na wzrost konkurencyjności, wartość
Mechanistyczne nastawienie	Nastawienie na innowacje
Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	
Praktyki lokalne	Praktyki globalne
Restrukturyzacja	Zarządzanie ciągłością wiedzy, zarządzanie talentami
Hierarchiczna organizacja	Spłaszczona organizacja

5 M. Gableta, A. Cierniak-Emerych, Celowość stosowania koncepcji ZZL w kontekście ustawodawstwa wspólnotowego, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Wydaw. AE, Wrocław 2006, s. 288–289.

6 M. W. Grudzewski i in., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 18.

Stanowisko pracy	Samokierujące zespoły
Umiejętności	Kompetencje
Płaca	Całkowite wynagrodzenie
Taktyczne	Strategiczne
Dane/informacja	Wiedza/inteligencja
Zbieranie danych/raportowanie	Raportowanie/przewidywanie

Źródło: Grudzewski M.W., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania.*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 25

W związku z przesunięciem nacisku z kapitału finansowego i rzeczowego na kapitał wiedzy i społeczny jako generatorów przychodów przedsiębiorstwa, podstawową funkcją zarządzania zasobami ludzkimi stało się zarządzanie pracownikami wiedzy. Motywowanie i kierowanie nimi jest szczególnie trudne, gdyż wyników ich pracy nie można bezpośrednio nadzorować. Pozostaje najczęściej kontrola społeczna i zaufanie. Nowi pracownicy to ludzie pokolenia Y, którzy mają inną orientację na pracę niż pracownicy pokolenia „baby boomers”. Mniej chętnie pracują oni w sformalizowanych strukturach oraz cenią sobie swobodę w działaniu. Pracownik nowego pokolenia jest mobilny, częściej wchodzi w czasowe związki z pracodawcą oraz preferuje pracę w zespołach. Współczesna generacja nie jest całkowicie zorientowana na karierę, lecz zachowuje równowagę pomiędzy pracą a życiem prywatnym, zapobiegając wypaleniu zawodowemu.

Zmiany w sferze techniki i technologii sprawiają, że biuro przestaje być głównym miejscem pracy, a zastępowane jest przez telepracę lub wirtualny kontakt z pracodawcą, współpracownikami czy klientami. Firmy, które chcą w przyszłości uzyskać przewagę konkurencyjną, powinny mieć inny cel poza zyskiem, dbać o pracowników, angażować się społecznie, troszczyć o środowisko naturalne, szanować konsumentów i prowadzić z nimi otwarty dialog. Odchodzi się od postępowania według utartych i wypróbowanych zasad, a stawia na innowację⁷. Nastąpiła zmiana orientacji z wcześniej preferowanego wzrostu wydajności na wzrost szeroko pojętej innowacyjności. Wymaga to stosowania różnego rodzaju przemyślanych i świadomie stosowanych zachęt, mobilizujących do intelektualnego wysiłku. Zmianie ulega rola menedżera, który zarządzając pracownikami, nie może być tradycyjnie rozumianym przełożonym, korzystającym z atrybutów władzy formalnej, lecz liderem traktującym partnersko członków swojego zespołu⁸.

⁷ Tamże, s. 22–25.

⁸ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydaw. AE, Wro-

Postępujące procesy globalizacji prowokują zmiany w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi, które zmieniają charakter z lokalnego na globalny. Duże znaczenie wiedzy i informacji wywołuje potrzebę zarządzania ciągłością tej wiedzy oraz produktywnie zarządzanie talentami, a obok umiejętności pracowników kluczowe stają się także ich kompetencje. Firmę przyszłości charakteryzuje spłaszczona struktura organizacyjna, łączenie strategii ogólnej z personalną oraz polityka płac różnicująca wynagrodzenia. Tradycyjne systemy kontroli blokują kreatywność, przedsiębiorczość oraz samodzielność, dlatego też w miejsce pojedynczych stanowisk pracy powstają samokierujące zespoły, których zarządzanie opiera się na zaufaniu. Obok danych i informacji, ważna stała się wiedza oraz inteligencja, które pozwalają na przekształcenie tych danych i informacji w konkretne działania generujące zysk dla przedsiębiorstwa.

Kwestie, jaką są zmiany praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawione w tabeli 1, znajdują także odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu zarządzania wiedzą, zarządzania strategicznego, różnicowania wynagrodzeń, zespołowości lub spłaszczania się struktur organizacyjnych.

Koncepcje zarządzania ludźmi ważną podstawą zmian w sferze personalnej

Na zarządzanie ludźmi warto spojrzeć przez pryzmat realizacji koncepcji zarządzania ludźmi, a szczególnie poziomu ich zastosowania w praktyce. Ma to duże znaczenie ze względu na turbulentne środowisko, które wymusza nieustanne adaptowanie się do warunków, jakie mają miejsce w danym czasie. Niezbędna staje się zdolność do odczytywania tych zmian i innych sygnałów pochodzących z otoczenia oraz przetwarzanie ich na konkretne działania i rozwiązania, łącznie z doborem narzędzi zarządzania. Przedsiębiorstwa powinny wykazywać gotowość do adaptacji oraz ewolucji w rytm zmieniającego się rynku. Ważne jest doskonalenie metod zarządzania, które będą odpowiadać na pojawiające się nieustannie szanse i zagrożenia. Zwiększanie się konkurencyjności obliguje do zmian w systemie funkcjonowania organizacji. W epoce gospodarki opartej na wiedzy wartość przedsiębiorstwa określa się przez pryzmat kapitału intelektualnego. Generatorem konkurencyjności jest kapitał ludzki, kompetencje pracowników oraz ich wiedza. Kluczowe staje się zatem doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi.

W literaturze przedmiotu wyrażany jest pogląd, że zmiany w zarządzaniu prowadzą do stworzenia nowego modelu przedsiębiorstwa przyszłości, gdzie kluczową rolę odgrywać będzie doskonalenie metod zarządzania pracownikami wiedzy⁹.

Na szczególną uwagę zasługuje również funkcja personalna i sposób jej realizacji, mające ogromny wpływ na sukces organizacji, która ewoluując, wspiera realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. Rozwija się ona w kierunku zastąpienia koncepcji zarządzania „zasobami” ludzkimi (ZZL) koncepcją zarządzania „kapitałem” ludzkim (ZKL)¹⁰. Niezbędne staje się także jej powiązanie ze strategią ogólną przedsiębiorstwa oraz z zarządzaniem wiedzą. Kierowanie zasobami ludzkimi powinno być zatem zestawem zaplanowanych działań, co jest w interesie zarówno organizacji, jak i jej pracowników. Uznanie tego faktu przenosi zarządzanie ludźmi na poziom bardziej zaawansowany – poziom strategicznego zarządzania ludźmi. Efektem zachodzących zmian jest także postrzeganie pracowników jako najcenniejszego kapitału organizacji, który stanowi podstawę jej egzystencji i rozwoju¹¹.

Zmienia się przedsiębiorstwo i sfera personalna, a w ślad za nimi w literaturze przedmiotu weryfikuje się także istniejące koncepcje zarządzania ludźmi. Rozwijają się one od tradycyjnych, preferujących przedmiotowo-instrumentalne traktowanie zatrudnionych, zwanych *personnel management* (PM), poprzez koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi – ZZL (*Human Resources Management* – HRM), następnie nowoczesną koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim (*Human Capital Management*) oraz koncepcję zarządzania wiedzą do zestawu koncepcji, określanym jako systemy wysoce efektywnej pracy (*High Performance Work Systems* – HPWS).

Wśród różnorodnych opisów koncepcji ZZL można wyodrębnić jej sedno (jądro) (rys. 1), a jej istota przejawia się w¹²:

- wysokiej randze, jaką nadaje się ludziom w organizacjach,
- formułowaniu wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa, co łączy się z przywództwem,
- powiązania pomiędzy strategią ogólną oraz personalną przedsiębiorstwa,
- znaczeniu kultury organizacyjnej i jej powiązaniem ze strategią ogólną i personalną.

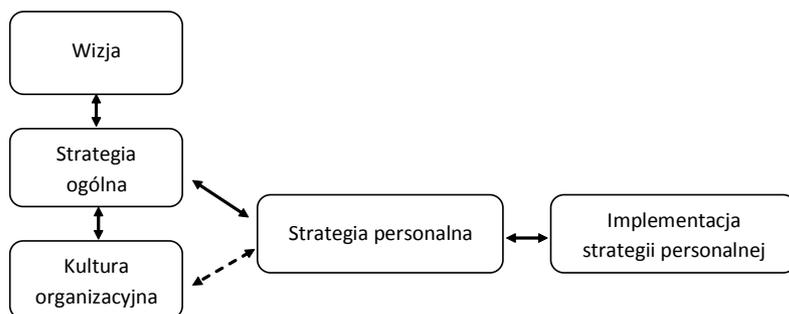
9 M. W. Grudzewski i in., dz. cyt., s. 18.

10 A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 41.

11 A. Pochtowski, *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydaw. UE, Kraków 2007, s. 24.

12 M. Gableta, *Człowiek...*, dz. cyt., s. 167.

Rys. 1. Jądro koncepcji ZZL



Źródło: M. Gableta, Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wydaw. AE, Wrocław 2003, s. 170.

Szczególną uwagę w przedstawionym powyżej jądrze skupia się na właściwym budowaniu strategii ogólnej oraz strategii funkcjonalnej. Dzięki temu ZZL jest często określana jako koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Koncepcja ZZL określa pracowników jako najbardziej wartościowe elementy przedsiębiorstwa, źródło przewagi konkurencyjnej, społeczny kapitał, który potrafi się rozwijać, kapitał w który można inwestować poprzez szkolenia i programy rozwoju przy wykorzystaniu zarządzania wiedzą¹³.

W literaturze przedmiotu w prezentowanych ujęciach koncepcji ZZL rysuje się jej ewolucja w „postrzeganiu” pracowników w kategoriach kapitału ludzkiego, czego następstwem jest przechodzenie ZZL w ZKL. W istocie koncepcja ZKL jedynie uzupełnia i umacnia koncepcję ZZL, w obszarze mierzenia efektywności i określenia wartości aktywów niematerialnych, ale jej nie zastępuje¹⁴. Według M. Armstronga i A. Barona, ideą ZKL jest pozyskiwanie, analiza i raportowanie danych, które kształtują strategiczne, tworzące wartość dodaną, inwestycyjne i operacyjne decyzje z zakresu zarządzania ludźmi na poziomie ogólnoorganizacyjnym i na poziomie operacyjnym w pracy kierowników liniowych. Podstawowym elementem ZKL jest wartość¹⁵.

Cechą ZKL jest wykorzystanie mierników, które pomagają ukształtować podejście do zarządzania ludźmi, ukazując ich jako aktywa. Dzięki nakładom w te cenne zasoby przedsiębiorstwa mogą uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez angażowanie i zatrzymywanie cennych pracowników, zarządzanie talentami oraz wdrażanie programów uczenia się i rozwoju. ZKL łączy także zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa¹⁶.

¹³ Tamże, s. 170.

¹⁴ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 39.

¹⁵ Tamże, s. 33.

¹⁶ Tamże, s. 33.

Istotą koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jest wartość dodana, którą dostarczają organizacjom pracujący w nich ludzie. Idea kapitału ludzkiego skupia się na praktycznych aspektach z zakresu pozyskiwania, rozwoju i wynagradzania pracowników, pomiaru wartości zasobów ludzkich, oceny procesów zarządzania ludźmi, organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą. Podkreśla także, że aktywa, jakimi są pracownicy, nie są własnością organizacji, mogą samodzielnie decydować, jak i gdzie inwestować swoją wiedzę. Jak wykazano w tabeli 1, zmienił się profil pracownika, co jest istotne przy formułowaniu polityki pozyskiwania i rozwoju pracowników.

Teoria kapitału ludzkiego podkreśla, że każdy pracownik ma prawo do otrzymania stosownego zwrotu za zainwestowany w organizację czas i wysiłek, najlepiej w postaci rozwoju swoich umiejętności i zdolności oraz uzyskanie sposobności poprawienia swoich szans na zatrudnienie obecnie i w przyszłości, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim¹⁷.

W praktyce ZKL powinien przynieść specjalistom zarządzania personelem możliwość do uznania ludzi za aktywa, które wpływają na wzrost efektywności przedsiębiorstwa, co stworzy konieczność określania, analizy i przedstawiania ich udziału w tym procesie. Ponadto wkład ludzi w rozwój przedsiębiorstwa powinien być uwzględniany przy podejmowaniu decyzji biznesowych poprzez ich pomiar. Menedżerowie posiadając lepsze informacje na temat kapitału ludzkiego, poprawią jakość podejmowanych przez siebie decyzji, a zrozumienie przez nich dźwigni, jaką jest kapitał ludzki stanie się kluczem do dobrego zarządzania. Dźwignię tę wykorzystać można następnie do zmiany zachowania pracowników oraz podniesienie ich poziomu zaangażowania i przywiązania. Działania te prowadzić będą do podejmowania przez pracowników działań wykraczających poza ich zakres obowiązków, czyli dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, będą oni dążyć do osiągnięcia celów organizacyjnych.

Koncepcja ZKL wspiera i usprawnia działania z zakresu ZZL poprzez strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie talentami, uczenie się i rozwój, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez efekty, zarządzanie wynagrodzeniami oraz wspieranie i rozwijanie kierowników liniowych.

Gospodarka oparta na wiedzy spowodowała, że świat praktyki zwrócił uwagę na jakościowe cechy wiedzy jako zasobu. Obecnie to potencjał kompetencyjny pracowników oraz wiedza organizacyjna stały się głównym sposobem uzyskania i utrzymania przewagi kompetencyjnej¹⁸. Obserwuje się zmierzch myślenia o ludziach jako o jednym z zasobów. Stanowią oni szczególnie rodzaj kapitału firmy.

¹⁷ Tamże, s. 31.

¹⁸ M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 13.

Stosowanie koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim skutkuje zmianami w instrumentarium i praktykach zarządzania personelem. Przykładem na to jest zastąpienie, przy doborze personelu, ocenie, rozwoju oraz wynagradzaniu, kategorii kwalifikacji zawodowych przez kompetencje (zob. tab. 1), które poza wiedzą i umiejętnościami, uwzględniają także cechy osobowe, wrażliwość emocjonalną czy wyznawane normy etyczne.

Wprowadzanie modelu kapitału ludzkiego uznać należy za właściwą odpowiedź na wyzwania płynące z otoczenia oraz za optymalne wsparcie dla realizowanych w jednostkach gospodarczych strategii. Ważne staje się kumulowanie kapitału intelektualnego, a w tym kapitału ludzkiego, który traktowany jest jako zasadniczy atut, umożliwiający skuteczne adoptowanie się organizacji do wymogów dyktowanych przez konkurencyjne otoczenie. Procesy tworzenia owego kapitału nie mają charakteru przypadkowego, lecz powinny być zgodne z założeniami strategii ogólnej przedsiębiorstwa¹⁹.

Za swoiste rozwinięcie koncepcji ZZL można uznać koncepcję zarządzania wiedzą, w której wyraźny akcent postawiony jest na wiedzy. Obecne zapotrzebowanie na nią jest tak duże, że pojawiło się pojęcie pracownika wiedzy. Według M. Morawskiego, pracownik wiedzy (*knowledge worker*) charakteryzuje się ponadprzeciętnym wykształceniem, posiada wysokie kwalifikacje, pozwalające wykorzystać wiedzę w działaniu. Dysponuje wysokim potencjałem intelektualnym pozwalającym na pozyskiwanie i tworzenie wiedzy (informacji). Są to wysokiej klasy specjaliści, zorientowani na przetwarzanie wiedzy²⁰. Zarządzanie wiedzą obejmuje zdobywanie i dzielenie się nią tak, aby każdy w organizacji miał do niej dostęp i mógł ją spożytkować w codziennej pracy. W ten sposób wiedza staje się tworzywem kapitału intelektualnego organizacji. Koncepcja zarządzania wiedzą wskazuje na praktyczne nieograniczone możliwości kreowania zasobów przedsiębiorstwa, takich jak informacje, wiedza, kompetencje czy relacje. Zarządzanie wiedzą sprzyja myśleniu nastawionemu na pomnażanie, rozwijanie i upowszechnianie użytecznej wiedzy przez aktywnych profesjonalistów²¹.

Stosunkowo nowym nurtem w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest systemy wysoce efektywnej pracy (HPWS). Charakteryzuje się on koncentracją na zbieżności pomiędzy kluczowymi praktykami w obszarze personalnym a wysoką efektywnością (*high performance*). Poprzez wprowadzenie *work systems* akcentuje się konieczność systemowego podejścia do sposobu zapewnienia owej efektywności²².

19 S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa 2006, s. 37.

20 M. Morawski, dz. cyt., s. 275.

21 Tamże, s. 128–131.

22 M. Gableta, *Uwarunkowania i możliwości wzrostu wiedzy spersonalizowanej w organi-*

Zasadami leżącymi u podstaw HPWS, jako specyficznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, jest²³:

- połączenie, w procesie projektowania HPWS trzech podejść, tj. podejścia konfiguracyjnego, kontekstualnego i najlepszych praktyk,
- powiązanie strategii personalnej ze strategią ogólną poprzez przyjęcie filozofii działania opartej na:
 - formowaniu wiązki kilku kluczowych praktyk, stanowiących filary HPWS, uznanych za ważne dla wzrostu efektywności,
 - tworzeniu trudnej do skopiowania konfiguracji kluczowych praktyk, dopasowanej do celów organizacji i kontekstu sytuacyjnego,
 - wewnętrznej spójności kluczowych praktyk, a przy tym spójności z praktykami stosowanymi w innych obszarach działalności organizacji,
- wpływanie na efekty:
 - rynkowe, na poziomie organizacji jako całości oraz jej segmentów wewnętrznych,
 - całego systemu wysoko efektywnej pracy, a nie tylko efektywnych praktyk,
- idiosynkratyczny charakter HPWS wynikający z wymienionych wyżej cech.

Opisane powyżej koncepcje zarządzania ludźmi są ze sobą silnie powiązane i nieustannie weryfikowane, co jest niezbędne w zmieniającej się rzeczywistości.

Identyfikacja zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi przedsiębiorstw funkcjonujących na Dolnym Śląsku

Przedstawiając wyniki badań empirycznych z 2009 r., podjęto próbę ukazania:

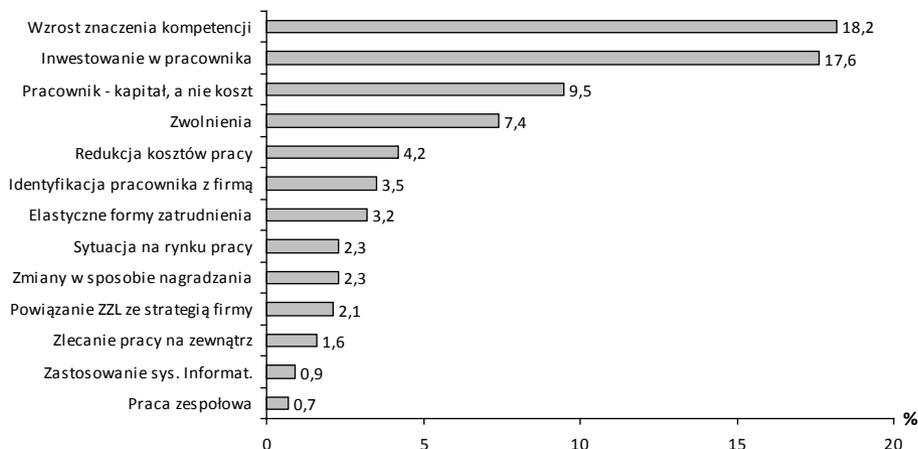
- kierunku i charakteru zmian zachodzących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach działających na terenie Dolnego Śląska,
- podejścia do realizacji poszczególnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi,
- pożądaných zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zamierzeń przedsiębiorstw,
- ustalenie miejsca i rangi komórki personalnej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw.

zacji, [w:] Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009, s. 25.

23 Tamże, s. 25.

Identyfikując przeobrażenia dokonujące się w obszarze ZZL badanych przedsiębiorstw, poproszono kadrę kierowniczą o wskazanie zmian, jakie nastąpiły w tym w ostatnim okresie w kontekście przemian gospodarczych. Sytuację w tym zakresie przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Odpowiedzi na pytanie: Wskaż na zmiany, jakie nastąpiły w zarządzaniu zasobami ludzkimi w ostatnim okresie w kontekście przemian gospodarczych



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 1).

Jak widać, najwięcej (18,2%) respondentów wskazało na wzrost znaczenia kompetencji, 17,6% na wzrost inwestycji w pracownika, natomiast według 9,5% respondentów pracowników traktuje się jako kapitał przedsiębiorstwa, a nie koszt. Wyniki te wskazywać mogą, iż zarządzanie ludźmi ewoluuje w kierunku zarządzania wiedzą. Z drugiej jednak strony, zdaniem 7,4% badanych w ostatnim okresie nastąpił wzrost zwolnień, a 4,2% odpowiedziało, że redukuje się koszty pracy poprzez zmniejszenie nakładów na szkolenia i obniżanie wynagrodzeń. Z powyższych informacji wynika, iż kadra zarządzająca, pomimo że w większości zadeklarowała, że pracownicy to ich główny kapitał, w wielu przedsiębiorstwach nadal traktuje zatrudnioną kadrę przedmiotowo.

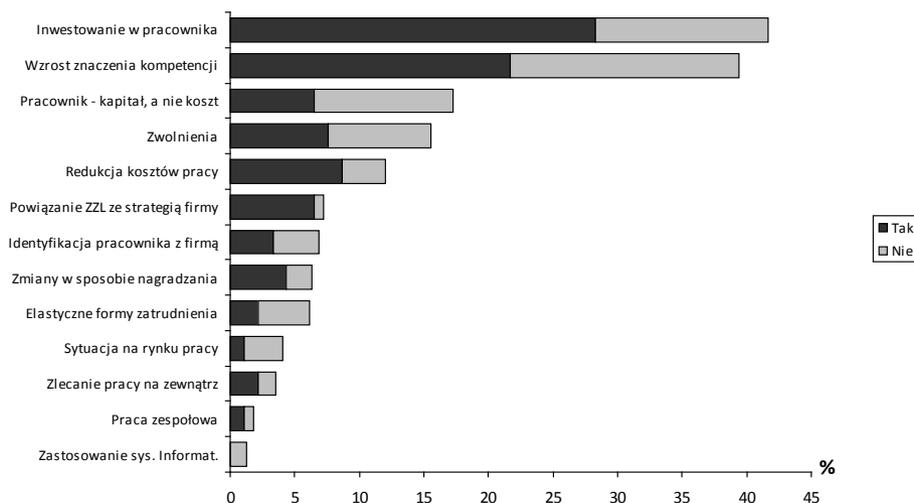
Badania wykazały, że w ostatnim czasie zmieniło się nastawienie pracownika do firmy, w której pracuje, poprzez identyfikowanie się z nią. Pracodawcy coraz częściej stosują elastyczne formy zatrudnienia, co stwarza duże możliwości pracownikom i zwiększa efektywność pracy. Według badanych, rynek pracy pozwala na znalezienie bardzo dobrze wykwalifikowanych pracowników. Nastąpił spadek poziomu wynagrodzeń. Deklarowano także, powiązanie zarządzania ludźmi ze strategią firmy.

W zależności od płci respondentów w odpowiedziach nie zaobserwowano istotnych różnic.

Zwraca uwagę przewaga przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w działaniach na rzecz doskonalenia pracowników poprzez inwestowanie oraz nadawanie większego znaczenia kompetencjom. W międzynarodowych przedsiębiorstwach wyraźnie bardziej docenia się rangę zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wiązanie tej sfery ze strategią firmy. Zwraca uwagę także wzrost redukcji kosztów pracy poprzez obniżanie wynagrodzeń w przedsiębiorstwach międzynarodowych w stosunku do przedsiębiorstw polskich. Także w przedsiębiorstwach zagranicznych odnotowano nieco większy zakres zlecenia pracy na zewnątrz (outsourcing) (rys. 3).

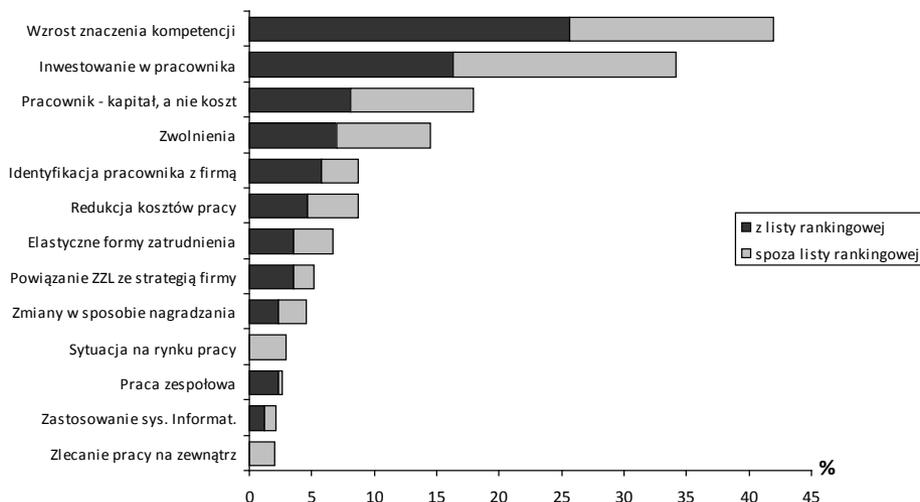
Analizując odpowiedzi kadry kierowniczej najniższego i średniego szczebla oraz kadry kierowniczej wyższego szczebla, stwierdza się, że jedna i druga strona doceniają inwestowanie w pracownika oraz wzrost kompetencji w okresie przemian gospodarczych. Kadra kierownicza wyższego szczebla postrzega pracowników w kategoriach kosztów, w odróżnieniu od kadry zarządzającej najniższego i średniego szczebla, która traktuje ludzi w przedsiębiorstwie jak cenny kapitał.

Rys. 3. Odpowiedzi na pytanie: Wskaż na zmiany, jakie nastąpiły w zarządzaniu zasobami ludzkimi w ostatnim okresie w kontekście przemian gospodarczych. Odpowiedzi z podziałem na przedsiębiorca z kapitałem zagranicznym i bez.



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 1).

Rys. 4. Odpowiedzi na pytanie: Wskaż na zmiany, jakie nastąpiły w zarządzaniu zasobami ludzkimi w ostatnim okresie w kontekście przemian gospodarczych. Odpowiedzi z podziałem na przedsiębiorstwo z i spoza listy rankingowej.



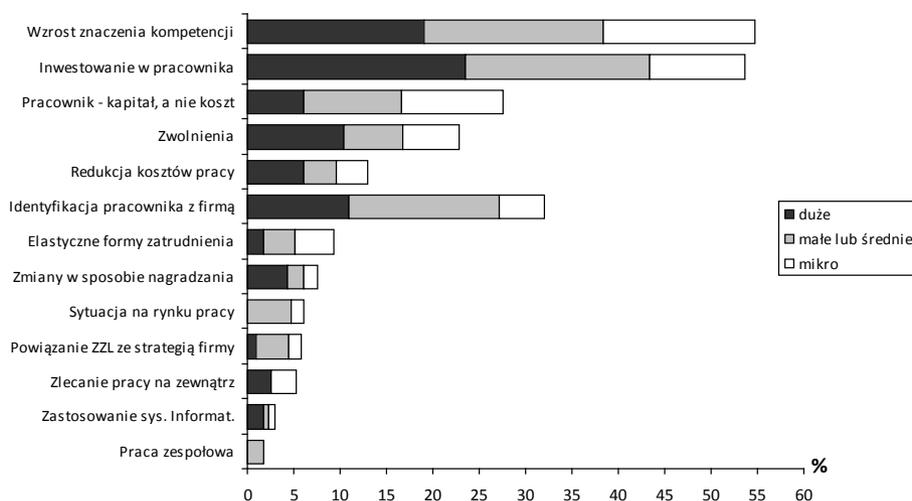
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 1).

Przedsiębiorstwa znajdujące się na listach rankingowych, czyli odnoszące sukcesy na rynku, przykładają większą wagę do kompetencji oraz powiązania zarządzania ludźmi ze strategią firmy. Można to interpretować w taki sposób, że firmy o wyższej pozycji rynkowej większy nacisk kładą na wiedzę pracowników, a zasoby ludzkie traktują jako kluczowy element sukcesu poprzez długofalowe planowanie działań, a w tym i powiązanie ich ze strategią firmy. W przypadku podejścia do pracownika, jak do kapitału oraz wzrostu inwestycji w ten kapitał, przedsiębiorstwa z oraz spoza list rankingowych, doceniają je z tą samą siłą (rys. 4).

Na rysunku 5 ukazano podejście do zarządzania ludźmi z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa. Zwraca uwagę wzrost inwestycji w pracownika w MŚP i dużych przedsiębiorstwach. Także w dużych przedsiębiorstwach odnotowano nieco większy zakres inwestycji w pracownika.

Badania wykazały większy odsetek zwolnień w przedsiębiorstwach dużych, w których to deklarowano najwyższy stopień inwestycji w pracownika. W ślad za tym, badani wskazali na większe znaczenie kapitału ludzkiego (pracownik to kapitał, a nie koszt) w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach w stosunku do przedsiębiorstw dużych (rys. 5).

Rys. 5. Odpowiedzi na pytanie: Wskaż na zmiany, jakie nastąpiły w zarządzaniu zasobami ludzkimi w ostatnim okresie w kontekście przemian gospodarczych. Odpowiedzi z podziałem na wielkość przedsiębiorstwa: mikro i małe, średnie i duże.



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 1).

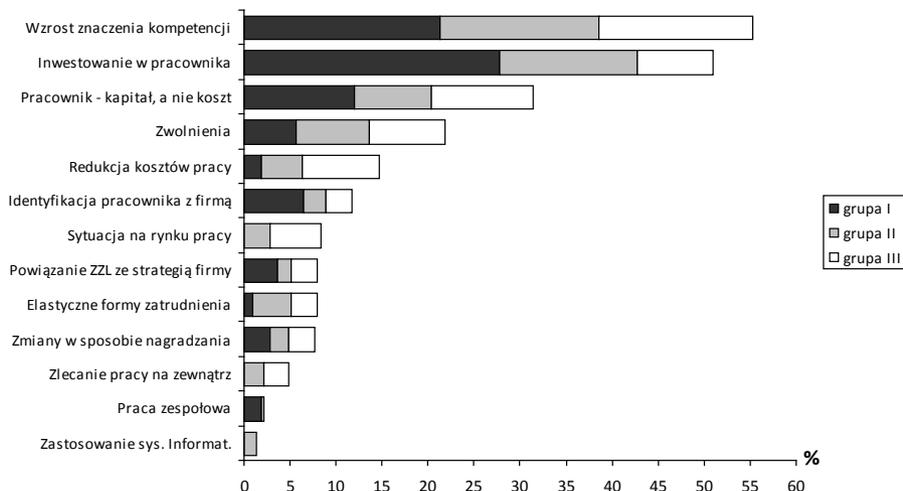
W przedsiębiorstwach z I grupy PKD, gdzie w działalności w stopniu wysokim wykorzystywana jest wiedza, bardziej docenia się wartość kapitału ludzkiego oraz kompetencji, a także inwestowania w pracowników. Tutaj także ważne jest powiązanie zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy.

Więcej zwolnień zaobserwowano w przedsiębiorstwach z II (średni stopień wykorzystania wiedzy) i III (niski stopień wykorzystania wiedzy) grupy PKD, tak samo, jak zlecanie pracy na zewnątrz i stosowanie elastycznych form zatrudnienia (rys. 6). Sytuacja taka może wynikać z faktu, że w przedsiębiorstwach z I grupy PKD działalność oparta jest w wysokim stopniu na wiedzy. W organizacjach tych to człowiek i jego wiedza są głównym źródłem sukcesu. W przedsiębiorstwach z II i III grupy niska intensywność wykorzystywania wiedzy powoduje, że człowiek staje się jedynie narzędziem pracy.

Rysunek 7 ukazuje podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach opartych i nieopartych na wiedzy. Wyraźnie zaznacza się różnica w nakładach na inwestycje w pracowników na korzyść tych pierwszych. Zwraca uwagę przewaga przedsiębiorstw nieopartych na wiedzy w traktowaniu pracownika, jak kapitał, a nie koszt oraz przykładaniu większej wagi do kompetencji. Zastanawia także sytuacja,

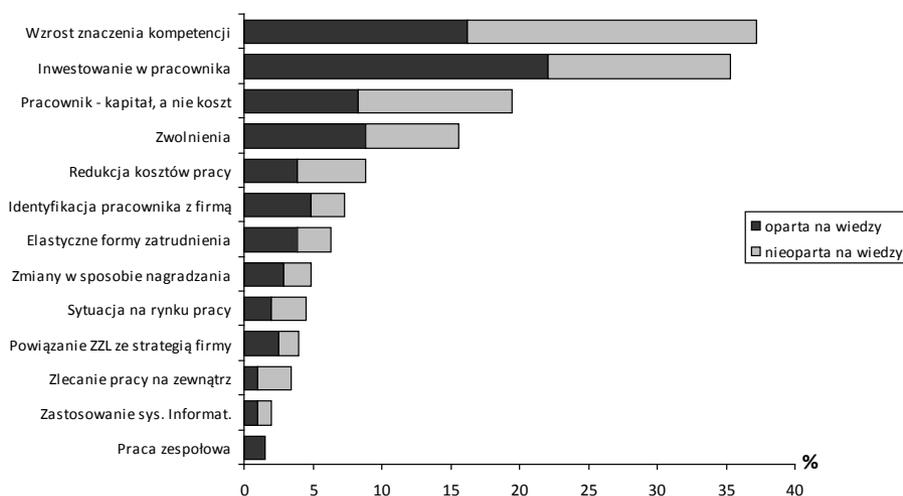
w której więcej badanych z przedsiębiorstw opartych na wiedzy wskazało na wzrost zwolnień w ostatnim okresie wobec tych, w których wiedza nie odgrywa kluczowej roli w działalności.

Rys. 6. Odpowiedzi na pytanie: Wskaż na zmiany, jakie nastąpiły w zarządzaniu zasobami ludzkimi w ostatnim okresie w kontekście przemian gospodarczych. Odpowiedzi z podziałem na grupę PKD, do której należą przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 1).

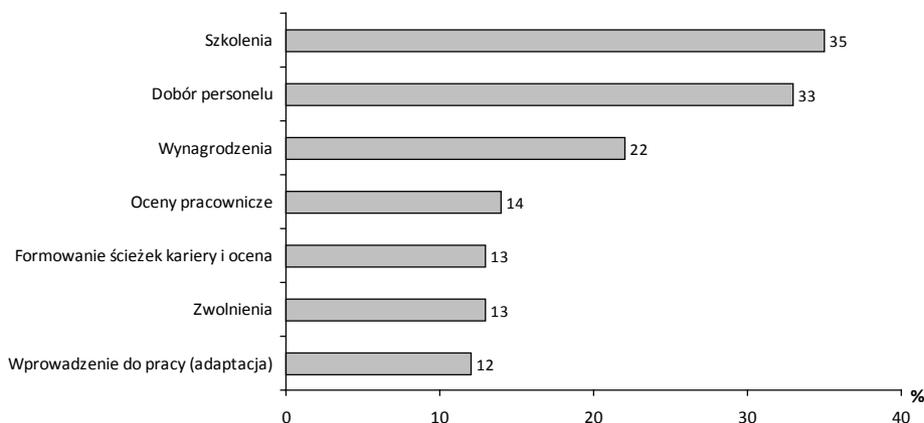
Rys. 7. Odpowiedzi na pytanie: Wskaż na zmiany, jakie nastąpiły w zarządzaniu zasobami ludzkimi w ostatnim okresie w kontekście przemian gospodarczych. Odpowiedzi z podziałem na przedsiębiorstwa oparte i nieoparte na wiedzy.



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 1).

Rozpoznając zmiany, jakie dokonują się w obrębie poszczególnych elementów funkcji personalnej badanych organizacji, podjęto ostatecznie próbę wskazania na te spośród jej składowych w odniesieniu, do których dokonano wyraźnych przekształceń. Sytuację w tym zakresie przedstawia rysunek 8. Jak widać, największe zmiany zaszły w obrębie szkoleń, doboru personelu oraz wynagrodzeń. Można przyjąć, że uzyskany wynik dowodzi, iż te elementy nabierają szczególnego znaczenia. Niepokojący jest fakt, iż nie nadaje się dużej rangi ocenom pracowniczym, formowaniu ścieżek kariery oraz działaniom związanym z adaptacją pracowników. Takie podejście nie sprzyja kreowaniu wiedzy.

Rys. 8. Odpowiedzi na pytanie: Wskaż składowe ZZL, w obrębie których dokonano największych zmian – układ ogólny

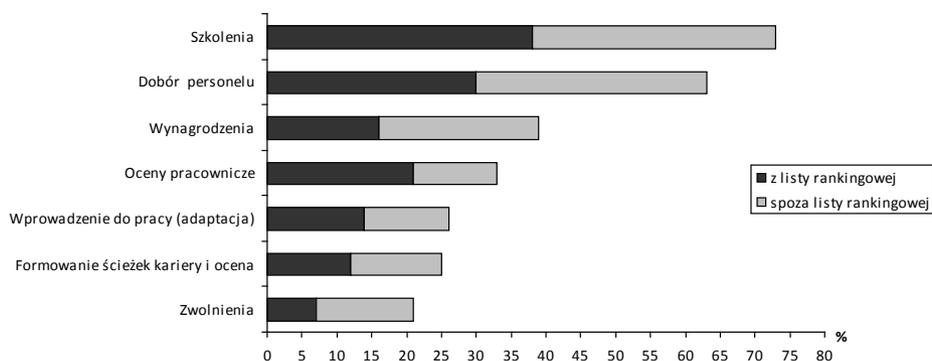


Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 2).

Analizując odpowiedzi respondentów reprezentujących kadrę kierowniczą najniższego i średniego szczebla, zwraca uwagę fakt, iż, w większości wskazywali oni na szkolenia jako składowe zarządzania zasobami ludzkimi, w których dokonały się największe zmiany. Kadra kierownicza wyższego szczebla więcej przeobrażeń zaobserwowała w obrębie doboru personelu i wynagrodzeń. Z powyższych danych można wnioskować, że kadra zarządzająca wyższego szczebla skupia się bardziej na skutecznym procesie rekrutacji dobierając pracowników o wysokich kompetencjach, a kadra kierownicza niższego szczebla bardziej ceni sobie szkolenia pracowników już zatrudnionych i wzrost ich wiedzy.

Kierując się przesłanką, iż przedsiębiorstwa z list rankingowych powinny wykazywać się większą dbałością o pracowników i ich rozwój, podjęto próbę przedstawienia tego przypuszczenia, co zostało zilustrowane na rysunku 9. Różnice nie są jednak znaczące. W przedsiębiorstwach z list rankingowych odnotowano więcej zmian w obrębie szkoleń oraz ocen pracowniczych. Założyć można, iż istnieje pewne powiązanie pomiędzy tymi dwoma składowymi. Można przypuszczać także, iż w przedsiębiorstwach o wyższej pozycji rynkowej obszar związany z ludźmi jest bardziej zrównoważony, przez co obniża się zakres działań w sferze doboru i adaptacji personelu.

Rys. 9. Odpowiedzi na pytanie: Wskaż składowe ZZZ, w obrębie których dokonano w ostatnim okresie istotnych zmian. Odpowiedzi z podziałem przedsiębiorstwa z oraz spoza listy rankingowej.



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 2).

Analizując podejście do realizacji funkcji personalnej z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa, zwraca uwagę przewaga tych dużych w działaniach na rzecz doskonalenia ocen pracowniczych, co wpływa znacząco na obszar szkoleń. Na korzyść tych przedsiębiorstw przemawia także element dotyczący adaptacji pracowników. W odniesieniu do pozostałych składowych funkcji personalnej nie odnotowano znaczących różnic pomiędzy przedsiębiorstwami dużymi i mniejszymi.

W doborze personelu, szkoleniach, formowaniu ścieżek kariery i adaptacji najwięcej istotnych zmian zaobserwowano w przedsiębiorstwach z I grupy PKD, gdzie stopień oparcia działalności na wiedzy jest wysoki. W obszarze wynagrodzeń i zwolnień najwięcej istotnych zmian zaszło w przedsiębiorstwach z III grupy PKD, gdzie wiedzę wykorzystuje się w stopniu niskim.

W szkoleniach, doborze personelu i ocenach pracowniczych nie ma wyraźnej różnicy w odpowiedziach respondentów z organizacji opartych i nieopartych na wiedzy. W obydwu przypadkach intensywność zmian, jakie dokonały się w tych trzech obszarach są prawie na tym samym poziomie.

Jeśli chodzi o rodzaj i charakter omawianych zmian, to w przypadku doboru zwraca się uwagę na wzrost znaczenia kompetencji przy rekrutacji nowych pracowników. Podkreśla się także wzrost znaczenia elastyczności kandydatów do pracy. Poprzez wskazania w tym względzie na korzystanie z usług zewnętrznej firmy oznaczać może wzrost znaczenia tej składowej funkcji personalnej.

W adaptacji nowych pracowników coraz więcej przedsiębiorstw wykorzystuje specjalistyczne szkolenia, coaching oraz mentoring. Najmniej, bo 1,6% badanych, udzieliło odpowiedzi, że nowi pracownicy, którzy ostatnio zostali zatrudnieni nie wymagali szkoleń. Może to wskazywać na ich wysokie kwalifikacje oraz skuteczny proces rekrutacji.

W obszarze szkoleń zwraca się szczególną uwagę na szkolenia specjalistyczne, a w szczególności wzrost nakładów na te szkolenia. Podkreśla się także, że przedsiębiorstwa chętniej sięgają po fundusze Unii Europejskiej. Także e-learning zyskuje na znaczeniu.

Wyniki badań dotyczące ocen pracowniczych są bardzo ogólnikowe, choć wydaje się, iż są one coraz bardziej doceniane w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Najczęściej wskazuje się, iż prowadzi się systematyczną ewaluację pracowników, podstawą oceny stają się cele zrealizowane przez pracownika. Odnotowano także stwierdzenia wskazujące na bieżące wprowadzanie ocen pracowniczych.

W obszarze wynagrodzeń w ostatnim czasie częściej obserwuje się raczej tendencję w kierunku redukcji wynagrodzeń niż ich wzrost. Pracowników wynagradza się zgodnie z osiąganymi wynikami oraz za kompetencje.

Ścieżki kariery pracowników wiąże się z celami firmy i stają się one coraz ważniejszym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi. W wielu firmach dopiero wprowadza się system formowania ścieżek kariery pracowników, którzy mają na nią coraz większy wpływ poprzez partycypację w zarządzaniu.

Przedstawione schematy działań w obszarze zarządzania ludźmi są podstawą do stwierdzenia, iż zatrudnienie w przedsiębiorstwach podlega pewnej stabilizacji. Znajduje to wyraz w stosunkowo niewielkiej liczbie zwolnień. Na znaczeniu zyskują przesunięcia stanowiskowe.

Pożądane zmiany w sferze personalnej dolnośląskich przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem roli komórki HR

Rozpoznając zmiany, jakie dokonują się w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi, podjęto próbę ukazania pożądanych zmian w sferze personalnej dolnośląskich przedsiębiorstw. Badania wykazały, iż w większości badanych przedsiębiorstw nie zamierza się wprowadzać zmian. W obliczu przemian, jakie zachodzą obecnie w gospodarce, nie można tego interpretować pozytywnie. Wskazywać to może na spadek koncentracji na ludziach oraz efektywnej realizacji elementów funkcji personalnej. W warunkach dużej turbulencji otoczenia, w gospodarowaniu kapitałem ludzkim nie tylko należy, ale trzeba wprowadzać zmiany, które to następnie pomogą przedsiębiorstwu sprostać nowym wyzwaniom.

Cieszy natomiast fakt, iż kierownicy zamierzają zwiększyć inwestycje na doskonalenie umiejętności pracowników poprzez wprowadzanie szkoleń, coachingu oraz mentoringu. Może to być wyrazem wzrostu znaczenia wiedzy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, co przekłada się na realizację celów i sukces przedsiębiorstw, które funkcjonują w obecnej rzeczywistości.

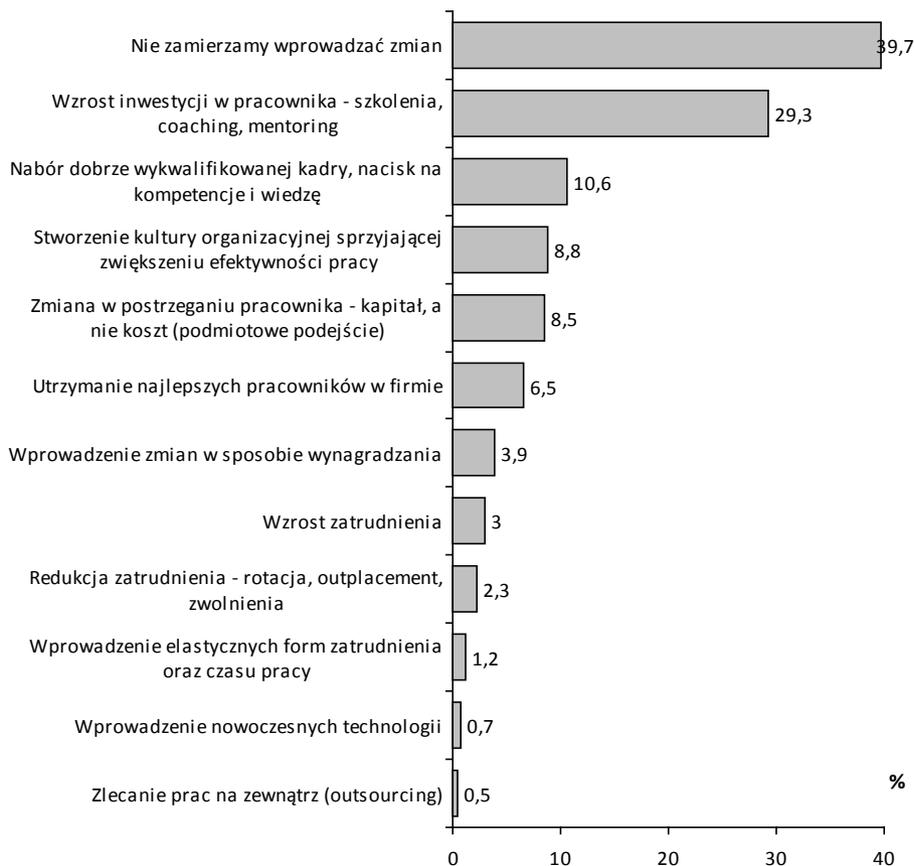
Dużą wagę przykładają się do zatrudnienia dobrze wykwalifikowanej kadry, a przy rekrutacji nowych pracowników głównym kryterium będą kompetencje i wiedza kandydata. Większą uwagę skupia się na stworzeniu kultury organizacyjnej, która będzie sprzyjać zwiększeniu efektywności pracy.

Zmienia się także podejście do pracowników, których zaczyna się traktować jak kapitał, a nie koszt, na co wykazywać może zmiana spojrzenia na człowieka w przedsiębiorstwie z przedmiotowego na podmiotowe oraz chęć zatrzymania w firmie najlepszych pracowników, czyli trzonu zatrudnienia.

Ponadto w planach także znajdują się inne działania ZZL związane ze strategią przedsiębiorstw. Są to zmiany w sposobie wynagradzania, wzrost zatrudnienia, redukcja zatrudnienia poprzez rotację pracowników, outplacement i zwolnienia, wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy, wprowadzenie nowoczesnych technologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zlecenie pracy na zewnątrz (outsourcing) (rys. 10).

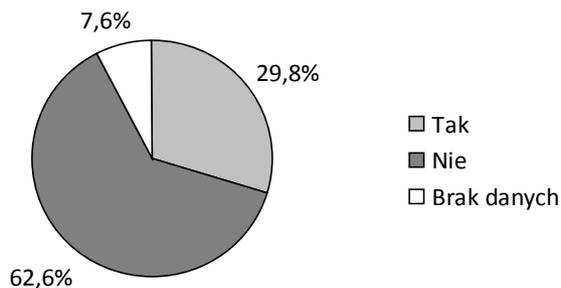
Analizując wyniki badań dotyczące miejsca i rangi komórki personalnej w badanych przedsiębiorstwach, stwierdzić można, iż pomimo tego, że odpowiedzi negatywnych jest przeważająca większość (62,6%), to można przyjąć iż 29,8% odpowiedzi pozytywnych świadczy o zmianie świadomości dotyczącej problematyki personalnej w polskich przedsiębiorstwach. Wynik ten potwierdza wzrost znaczenia zagadnień dotyczących kapitału ludzkiego w organizacjach (rys. 11).

Rys. 10. Odpowiedzi na pytanie: Wskaż na pożądane zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście zamierzeń przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 4).

Rys. 11. Odpowiedzi na pytanie: Czy kierownik komórki personalnej wchodzi w skład zarządu przedsiębiorstwa, w którym Pan/Pani pracuje? – układ ogólny.



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 5).

Wyrazem doceniania pracowników działu personalnego oraz ich znaczenia w przedsiębiorstwie wydają się być wypowiedzi właścicieli, z których połowa wskazała na funkcjonowanie komórki personalnej w ramach zarządu. Nawet jeśli założyć, że odpowiedzi pozytywne są wystawiane na wyrost, to jednak można przyjąć, w wyniku 20% potwierdzeń kadry kierowniczej wyższego szczebla, iż rozwiązania takie mają miejsce w badanej rzeczywistości gospodarczej. Może to świadczyć o rosnącym znaczeniu problematyki dotyczącej ludzi w jednostkach gospodarczych.

W przedsiębiorstwach z list rankingowych zastanawiający jest mały odsetek odpowiedzi pozytywnych dotyczących miejsca i rangi komórki personalnej, której uczestnictwo w zarządzie jest dość rzadkie. Rozpatrując wskazania respondentów pracujących w przedsiębiorstwach z oraz spoza list rankingowych, zaznacza się wyraźna różnica w udziale procentowym. 18% badanych z pierwszej grupy wskazało, że kierownik komórki personalnej wchodzi w skład zarządu, z drugiej grupy takiej odpowiedzi udzieliło aż 36% ankietowanych (rys. 12).

Rys. 12. Odpowiedzi na pytanie: Czy kierownik komórki personalnej wchodzi w skład zarządu przedsiębiorstwa, w którym Pan/Pani pracuje? Odpowiedzi z podziałem na przedsiębiorstwa z listy rankingowej i spoza niej



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (ankieta, pytanie 5).

Wynik badań dotyczący miejsca i rangi komórki personalnej uzyskany w przypadku mikroprzedsiębiorstw wydaje się być satysfakcjonujący, lecz nie można go brać pod uwagę, ponieważ wartości liczbowe dają w tym przypadku mylny obraz rzeczywistości. Mikroprzedsiębiorstwa charakteryzuje bowiem mała liczba osób zatrudnionych, w związku z czym często poszczególne zadania, które w małych, średnich i dużych są wyraźnie podzielone, wykonywane są przez jedną, dwie lub trzy osoby.

W MŚP oraz dużych przedsiębiorstwach poziom odpowiedzi kształtuje się na poziomie 25% oraz 23%. Wynika z tego, iż w obydwu przypadkach problematyka dotycząca ludzi ma takie samo znaczenie.

Biorąc pod uwagę grupy przedsiębiorstw z podziałem według PKD, można stwierdzić, że wskazania na fakt, iż kierownik komórki personalnej wchodzi w skład zarządu są podobne we wszystkich trzech grupach. Grupa I, w skład której wchodzi przedsiębiorstwa w wysokim stopniu wykorzystujące wiedzę w swojej działalności, w liczbie wskazań nie odbiegają od pozostałych. Podobne stwierdzenie dotyczy rozpatrywania odpowiedzialności w odniesieniu do organizacji opartych i nieopartych na wiedzy.

Podsumowanie

Na podstawie wykonanych badań odnotowano pewne stabilizowanie się działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, co może w pewnym stopniu sprzyjać wzrostowi wiedzy w przedsiębiorstwach. Zaprezentowane wyniki badań nie są jednak w pełni satysfakcjonujące. Badania nie wykazały, że w przedsiębiorstwach kompleksowo podchodzi się do zarządzania ludźmi i realizacji funkcji personalnej, co okazać się może zgubne w tworzeniu i magazynowaniu wiedzy, która to stanowić powinna główną wartość przedsiębiorstwa i źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Wyniki badań ukazały, że zwraca się szczególną uwagę na kompetencje i zasadność dobrego doboru personelu. Pracowników postrzega się bardziej jako aktywa niż koszty, na co wskazuje wzrost inwestycji w zatrudnionych.

Badania ujawniły słabe i mocne strony zarządzania zasobami ludzkimi w dolnośląskich przedsiębiorstwach. Do pozytywnych, kluczowych praktyk można zaliczyć: wynagrodzenia za efekty, dbałość o rozwój, tworzenie warunków do wykorzystania wiedzy pracowników m.in. przy wykorzystaniu coachingu oraz mentoringu, wzbogacanie instrumentarium doboru pracowników, poszerzenie działań o szybkie wprowadzanie do pracy, rozwijanie zakresu ocen pracowniczych w procesie diagnozowania personelu, formowanie ścieżek kariery, wynagradzanie za efekty, poszerzenie zakresu outplacementu w zakresie zwolnień pracowniczych.

Pewien niepokój wzbudza wzrost zwolnień oraz fakt, iż 39,7% badanych wskazało, że w kontekście zamierzeń przedsiębiorstwa nie zamierza wprowadzać zmian. Nie widzi się zasadności wprowadzania zmian nawet w dobie kryzysu gospodarczego. Można stwierdzić, że wskazane we wstępie okoliczności nie wymuszają właściwego spojrzenia na sferę personalną.

Badania ukazały, jak wiele jest do zrobienia w obszarze personalnym przedsiębiorstw. Drogowskazem do wprowadzania tych zmian powinny stać się koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi.

Przywiązywanie, jak to wykazały badania, dużej uwagi do szkoleń pracowników, wzrostu ich kompetencji, pozwala domniemywać, że mamy do czynienia z koncepcją zarządzania wiedzą, a także symptomy zarządzania kapitałem ludzkim. Odnosząc zidentyfikowane działania w sferze personalnej do koncepcji zarządzania ludźmi, można sądzić, iż w praktyce następuje wyraźne nawiązanie do modelowego ujęcia zasobów ludzkich. Działania te nie mają jednak charakteru kompleksowego, a często incydentalny. Może to mieć związek z zarysowującą się w otoczeniu modą na szkolenia czy też stosowanie określonych narzędzi doboru pracowników. Tymczasem wymagane jest tutaj myślenie całościowe, zmierzające do zintegrowania strategii personalnej ze strategią ogólną przedsiębiorstwa. Ważna jest przy tym kwestia myślenia kontekstualnego, w ramach koncepcji HPWS. Analiza konkretnej rzeczywistości gospodarowania powinna stanowić podstawę do sformułowania kluczowych praktyk w obszarze personalnym, sprzyjających realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Charakter badań nie pozwolił na dokładną identyfikację zmian. Odpowiedzi respondentów okazały się być zbyt ogólnikowe, przez co trudno było zidentyfikować, jakie dokładnie przemiany dokonały się w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi. Aby uzyskać pełny obraz rzeczywistości tego typu, badania powinny być uzupełniane o wywiady skategoryzowane i studia idiograficzne, czyli badania pogłębione, które wiążą się ze studiami przypadków.

LITERATURA

1. *Acting Pro(e)quality Quality Standards for Gender Equality and Diversity Training in the E, EQUAL Transnational Cooperation*, 2007, ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf
2. *Adding Value Through HRM*, Australian Centre for International Business Model For Diversity Management, 2001.
3. Andrews K. R., *The concept of corporate strategy*. Irwin, Homewood 1971.
4. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, kadry.nf.pl/Artyku-1/7262/Strategiczne-zarzadzanie-zasobami-ludzkimi/Michael-Armstrong-strategia-zarzadzanie/.
5. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
6. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami Ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
7. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, MT Biznes, Warszawa 2008.
8. Becker B., Huselid M. A., Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 2006, nr 32, s. 898–925.
9. Beechler S., Woodward I. C., The global war for talent. *Journal of International Management*, 2009, nr 15, s. 273–285.
10. Bellgardt P., *EDV-Einsatz im Personalwesen: Entwicklungen, Anwendungsbeispiele, Datensicherheit und Rechtsfragen*, Sauer, Heidelberg 1990.
11. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2004.
12. Bodak A., Sytuacja kryzysowa przedsiębiorstwa a praca zespołowa, [w:] J. Skalik (red.) *Zmiany warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*. Wydaw. AE, Wrocław 2004.
13. Boerner S., *Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft: Athen oder Sparta?* Duncker und Humblot, Berlin 1994.
14. Borkowska S. (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*. Wydaw. IPiSS, Warszawa 2007.
15. Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
16. Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
17. Borkowska S., HRM dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw, [w:] Glińska-Neweś A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*. Wydaw. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
18. Borkowska S., Innowacyjność: w kierunku zarządzania przez zaangażowanie, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. Wydaw. AE, Wrocław 2009.
19. Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa 2006.
20. Boudreau J., Ramstad P., *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business School Publishing, Boston 2007.
21. Boudreau J., Ramstad P., Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision Science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 2005, nr 42, p. 129–136.
22. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wydaw. PAN, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1988.
23. Brdulak H., Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy, *Kobieta i Biznes*, 2009, nr 1–4.

24. Breakthrough Ideas for 2004. *Harvard Business Review* 2004, nr 2.
25. Brewster C., Sparrow P., Harris H., Toward a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 2005, nr 16, s. 949–970.
26. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.
27. Briscoe D., Schuler R., Claus E., *International human resource management 3e*. Routledge, London 2009.
28. Brzostek D., Dlaczego pięćdziesięciolatekowie są lepsi niż młodzi?, *Gazeta Wyborcza*, 18.02.2008, wyborcza.pl/1,88837,4938279.html.
29. Buchelt B. Rosnące znaczenie talentów w gospodarce, [w:] Pocztownski A., *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
30. Buckingham M., Hoffman C., *Po pierwsze złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2001.
31. Buckingham M., *To jedno, co powinieneś wiedzieć*, MT Biznes, Warszawa 2006.
32. Cappelli P., Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 2008, march, s. 74–81.
33. Cappelli P., *Talent on demand*. Harvard Business School Press, Boston 2008.
34. Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices From the Boardroom, [w:] Catalyst [on-line] 2007, www.catalyst.org/file/141/census%202007-%20canada.pdf.
35. Chandler A. D., *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.
36. Chełpa S., Samorealizacja talentów: możliwości i ograniczenia intrapersonalne, [w:] Borkowska S. (red.) *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
37. Cierniak-Emerych A., Gableta M., The Share of Production Workers Involved In Decision. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2007, nr 6.
38. Cierniak-Emerych A., Premises and trends in approach to employee participation. *Management* 2009, nr 13.
39. Collings D., Mellahi K., Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2009, nr 19, s. 304–313.
40. Collings D., Scullion H., Dowling P., Global staffing: A review and thematic research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, nr 20, s. 1251–1269.
41. Diversityatwork [on-line], 2010, www.diversityatwork.net.
42. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza, Warszawa 2000.
43. Durska M., Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia. *Kobieta i Biznes*, 2009, nr 1–4.
44. Dyrektywa Rady 2000/78/WE ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, Dz. Urz. Unii Europejskiej, 05/t., 02.12.2000.
45. Eagly A. H., Carli L. L., Kobiety w labiryncie przywództwa, *Gazeta Wyborcza*, 25.02.2008.
46. Egan M. L., Bendick M., Workforce Diversity Initiatives of U.S. Multinational Corporations in Europe, *Thunderbird International Business Review*, 2003, vol. 45(6), p. 701–727.
47. Ely R. J., Foldy E. G., Diversity: overview, [w:] R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, *Reader in Gender, Work, and Organization*, Blackwell Publishing, Oxford 2003.
48. *European Professional Women's Network, Third Bi-annual European PWN Board Women Monitor* 2008 [on-line]. EuropeanPWN, Milan 2008, www.europeanpwn.net/files/3rd_bwm_2008_press_release_1.pdf.
49. Fabiańska K., Jędralska K., Rokita J., *Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa*, Petex, Katowice 1994.
50. *Firma = różnorodność: zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, www.fob.org.pl/cms_a/upload/file/BroszuraRoznorodnosc.pdf.
51. Friedman T. L. *The world is flat*. Farrar, Straus and Giroux, New York 2005.

52. Gableta M (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Wydaw. AE, Wrocław 2006.
53. Gableta M., Cierniak-Emerych A., Celowość stosowania koncepcji ZZL w kontekście ustawodawstwa wspólnotowego, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Wydaw. AE, Wrocław 2006.
54. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. Wydaw. AE, Wrocław 2003.
55. Gableta M., Sfera personalna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w Polsce – podobieństwa i różnice w jej kształtowaniu, [w:] T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*. Wydaw. AE, Wrocław 2002.
56. Gableta M., Uwarunkowania i możliwości wzrostu wiedzy spersonalizowanej w organizacji, [w:] Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009.
57. Gładoch M., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*. Wydaw. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
58. Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., Wojna o talenty: zarządzanie najbardziej utalentowanymi pracownikami w firmie według badania zrealizowanego przez The Conference Board we współpracy z firmą House of skills, *Personel i Zarządzanie* 2006, nr 1, s. 6–13.
59. Gościński J. W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
60. Graham H. T., Bennett R., *Human Resources Management*. Pitman Publishing, London 1998.
61. Grajewski P., *Organizacja procesowa*. PWE, Warszawa 2007
62. Griffon R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996.
63. Grudzewski M. W. i in., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
64. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Systemy zarządzania wiedzą warunkiem wzrostu wartości firmy, [w:] B. Dobiegała-Korona, A. Herman, *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
65. Gryszko M., *Gender Index, czyli ile warta jest płęć*, gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90444,6348891,Gender_Index_czyli_ile_warta_jest_plec.html.
66. Gryszko M., Lisowska E., *Raporty: zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009
67. Guthridge M., Komm A. B., Lawson E., Making Talent a Strategic Priority, *The McKinsey Quarterly*, 2008, January, www.managingpeoplebook.com/WarForTalentNeverEnded.pdf.
68. Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutro*. Business Press, Warszawa 1999.
69. Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*. Business Press, Warszawa 1998.
70. Haslam S. A., Platow M. J., Unity Through Diversity: Value-in- Diversity Beliefs, Work Group Diversity and Group Identification, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2007, vol. 11, no. 3.
71. Hatch M. J., *Teoria organizacji*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
72. Haus B., Przedsiębiorstwo a partycypacja pracownicza, [w:] Rudolf S. (red.), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
73. Hausmann R., Tyson L. D., Zahidi S. *The Global Gender Gap Report*, Geneva: World Economic Forum 2009, ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-126-2.pdf.
74. Heijden Van Der K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
75. Hopej M., Moszkowicz M, Skalik J. *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Edukacja w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydaw. UE, Wrocław 2010.
76. *Inwestor w kapitał ludzki, III edycja, raport z badań*. Instytut Zarządzania, Warszawa 2002.
77. Jackson S., Hitt M., DeNisi A., *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. Jossey-Bass, San Francisco 2003.

78. Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
79. Juchnowicz M., *Partycypacja jako narzędzie polityki personalnej*, [w:] Makowski K. (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*. Poltext, Warszawa 2001.
80. Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
81. Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
82. Karton G., Greene A., *The dynamics of managing diversity*, Oxford 2005.
83. Katzenbach J. R., Smith D. K., *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
84. Kłos B., *Migracja zarobkowa z Polski do krajów Unii Europejskiej wyzwaniem dla państwa*, Biuro Analiz Sejmowych, Warszawa 2006.
85. Knippenberg D., *Valuing and Managing Diversity*, *Workplace Issues, American Society for Training and Development*, 1999, iss. 9305.
86. Kononowicz M., Michałowska J., Majewska A., *Osoby w wieku 50+ na mazowieckim rynku pracy – wyniki badań przeprowadzonych w 2009 roku*, PBS DGA i Human Capital Business, Sopot 2009.
87. Konopaćka A., *Łatwiejsza i efektywniejsza współpraca w zespole. Różni znaczy skuteczniejsi? Zarządzanie przez różnorodność, korzyści dla firm i pracowników*, Stowarzyszenie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju, www.plineu.org/pliki/konferencje/080215/nr5_Zarządzanie_przez_roznorodnosc.pdf.
88. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*. PWE, Warszawa 1996.
89. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
90. Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*. PWE, Warszawa 2005.
91. *Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2009–2011*, MPiPS 2009.
92. Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
93. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmat, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. PWN, Warszawa 1999.
94. Kuc B. R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*. Wydaw. Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
95. Kupczyk T. (red.), *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
96. Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
97. Kupczyk T., Kubicka J., *Stan wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy w dolnośląskich przedsiębiorstwach, w opinii kadry kierowniczej – wyniki badań*, [w:] Hopej M, Moszkowicz M, Skalik J., *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Edukacja w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydaw. UE, Wrocław 2010.
98. Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
99. Lewis R., Heckman R., *Talent management: a critical review*, *Human Resource Management Review*, 2006, nr 16, s. 139–154.
100. Lichtarski J. M., *Wdrożenie i stosowanie controllingu a rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.) *Zmiany warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*. Wydaw. AE, Wrocław 2004.
101. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
102. Lisowska E., *Polki są najbardziej przedsiębiorcze w Europie*, www.bankier.pl/wiadomosc/Polki-sa-najbardziej-przedsiębiorcze-w-Europie-1521563.html.
103. Lisowska E., *Różnorodność ze względu na płeć w miejscu pracy, Kobieta i Biznes*, 2009, nr 1–4.

104. Listwan T., Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
105. *Live Longer, Work Longer*, OECD Report 2006.
106. Loden M., *Implementing Diversity*, McGraw-Hill Companies, Burr Ridge 1996.
107. Lohr S. L., *Sampling Design and Analysis*, Duxbury Press 1999.
108. Maliszewska E., Zarządzanie talentami – rozważania praktyka, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
109. Manpower Inc., *Pracownicy bez granic*, Manpower, Millwaukee 2008.
110. Markowska-Wolter R., Zaangażowanie pracowników w spółce europejskiej. *Praca i zabezpieczenie społeczne* 2005, nr 7.
111. Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*. Wydaw. IFiS PAN, Warszawa 1996.
112. McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
113. Mendel M., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. Wydaw. AE, Poznań 2001.
114. Mercuri Urval, *The HR Business through the eyes of the HR Professional – Poland 2009*, Warszawa 2009.
115. Merrill-Sands D., Holvino E., Working with Diversity: a Focus on Global Organizations, [w:] R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, *Reader in Gender, Work, and Organization*, Blackwell Publishing, Oxford 2003.
116. Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*. Wydaw. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997.
117. Mitrus L., *Wpływ regulacji wspólnotowych na polskie prawo pracy*. Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006.
118. Moon S. M., *Personal talent: what is it and how can we study it?* Paper presented at The Fifth Biennial Wallace National Research Symposium on Talent Development, Iowa City, 2001.
119. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydaw. AE, Wrocław 2006.
120. Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. PWE, Warszawa 2000.
121. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. PWN, Warszawa 1998.
122. Nunes P. F., Purdy M, *Brave New World*, Accenture, 2008.
123. Obłój K., *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2001.
124. Olszewska B. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, Wydaw. AE, Wrocław 2007.
125. Olszewska B. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wydaw. AE, Wrocław 2008.
126. Orłowski W. i in., *Procesy inwestycyjne i strategię przedsiębiorstw w czasach kryzysu: raport z badań*, PARP, Warszawa 2010.
127. Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*. Difin, Warszawa 2007.
128. Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 1998.
129. Pochtowski A., Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce, [w:] Wiśniewski Z., Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
130. Pochtowski A., *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydaw. UE, Kraków 2007.
131. Pochtowski A., Miś A., Istota talentu i zarządzanie talentami, [w:] Pochtowski A. *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
132. Pochtowski A., *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
133. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategię – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.

134. Prasad P., Mills A. J., From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity, [w:] P. Prasad i in., *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Managing Workplace Diversity*, Thousand Oaks 1997.
135. Przetacka Z., Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach, *Kobieta i Biznes*, 2009, nr 1–4.
136. *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007.
137. Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*. WSOWL, Wrocław 2008.
138. Rao P. S., Sampling Methodologies with Applications, *Psychometrika* 2000, nr 44.
139. Raport badawczy the Conference Board, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf.
140. Rawłuszko M., Komunikowanie w warunkach różnorodności, *Kobieta i Biznes*, 2009, nr 1–4.
141. Renzulli J. S., *Schools for talent development: A practical plan for total school improvement*. Creative Learning Press, Mansfield Center 1994.
142. Roszkowska M., Różnorodność – źródło efektywności i innowacji, *Forum Odpowiedzialnego Biznesu* 2009, www.fob.org.pl/roznorodnoc--rodlo-efektywnoci-i-innowac-257_2676.htm.
143. Rothwell W. J., Kazanas H. C., *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, 2003.
144. *Równość kobiet i mężczyzn – rok 2010*, Sprawozdanie Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, 18.12.2009, analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/Raport_rownosc_plci_w_UE_2010_25-01-10.pdf.
145. Rudolf S., *Demokracja przemysłowa rozwiniętych krajach kapitalistycznych*. PWN, Warszawa 1986.
146. Schuler R. S., Jackson S. E. *Strategic human resource management: a reader 2e*, Blackwell, London 2007.
147. Schunter-Kleemann S., Plehwe D., *Gender mainstreaming. Włączanie kobiet do neoliberalnej Europy?* Biblioteka Online Think Tanku Feministycznego 2009, www.ekologiasztuka.pl/pdf/f0070schunter_plehwe.pdf.
148. Scullion H., Collings D., *Global staffing*. Routledge. London 2006.
149. Smircich L., Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983, nr 28, s. 339–358.
150. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
151. Stahl G. i in., Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *Faculty & Research Working Paper* 2007.
152. Stecyk A., *ABC eLearningu. System LAMS*, Difin, Warszawa 2008.
153. Szałkowski A. (red.), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*. Wydaw. AE, Kraków 2005.
154. Szałkowski A. (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Wydaw. AE, Kraków 2000.
155. Tannenbaum A. J., Giftedness: a psychosocial approach, [w:] Sternberg R. J., Edwards J. E. (eds.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.
156. Tarique I., Schuler R., Emerging issues and challenges in global staffing: A North American perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, nr 19, s. 1397–1415.
157. *The Business Case for Diversity: Good Practices in Workplace*, Komisja Europejska, 2005.
158. *The Double-Bind Dilemma for Women In Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, 2007, www.catalyst.org.

159. Thomas D. A., Ely R. J., Różnice mają znaczenie: nowy paradygmat zarządzania różnorodnością, [w:] *Kobiety i biznes*, Wydaw. Helion, Gliwice 2006.
160. Ulrich D., Tworzenie organizacji wokół organizacji, [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.) *Organizacja przyszłości*. Bussines Press, Warszawa 1998.
161. Wawrzyniak B., Zarządzanie zmianami w organizacji, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
162. Weiss D., *La democratie industrielle: cogestion ou controle ouvriere?* Editions d'Organisation, Paris 1978.
163. Westwood W., *Podstawy skutecznego zarządzania. Przewodnik dla praktyków*. Wydaw. M & A Communications Polska, St. Laurent 1995.
164. Wirth L., *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*, International Labour Organization, Geneva 2001.
165. *Workers financial participation. East-West experiences*. ILO, Genewa 1995.
166. Woźniakowski A., Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
167. Woźniakowski A., Koncepcja High Performance Work System. Źródła i rozwój, [w:] Borkowska S. (red.), *Systemy wysokoefektywnej pracy*. Wydaw. IPISS, Warszawa 2007.
168. Wrątny J., Bednarski M., *Wpływ partycypacji na zbiorowe stosunki pracy. Aspekty prawne i społeczno-ekonomiczne*. Wydaw. IPISS, Warszawa 2005.
169. Wrątny J., *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*. Wydaw. IPISS, Warszawa 2002.
170. *Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących, Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, Warszawa, 2008, www.idealzmiany.pl.
171. *Zarządzanie strategiczne*, Wydaw. AE, Wrocław 2000. Zimniewicz K. (red.), *Zmiany w organizacji – przyczyny i konsekwencje*, Wydaw. AE, Poznań 2008.
172. Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., *Raport końcowy z realizacji projektu badawczego nt. „Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”*. Warszawa 2008.

OPIS PROJEKTU

„WSPARCIE DLA ROZWOJU I ADAPTACJI NA DOLNYM ŚLĄSKU”

Cel projektu

Celem projektu jest realizacja badań dot. trendów rozwojowych i prognozowania zmian gospodarczych zachodzących na Dolnym Śląsku, na tle Europy i świata. Ich wyniki będą wsparciem dla rozwoju i procesów adaptacyjnych na Dolnym Śląsku, w szczególności dla przedsiębiorstw, ich pracowników oraz innych podmiotów i osób zainteresowanych tą tematyką m.in.: partnerów społecznych, osób odchodzących z rolnictwa lub rybactwa, samorządów gospodarczych i zawodowych, jednostek samorządu terytorialnego, instytucji rynku pracy, społeczności lokalnych, organizacji pozarządowych itp.

Cel projektu będzie zrealizowany poprzez następujące działania:

1. Realizację badań i upowszechnienie ich wyników (w tym związaną z nimi wymianę informacji) w zakresie: 1. Zapotrzebowanie pracowników przedsiębiorstw Dolnego Śląska na kwalifikacje i szkolenia, na potrzeby dopasowania się do zmian gospodarczych zachodzących w regionie, Europie i na świecie. 2. Prognozy dotyczące zmian gospodarczych i trendów rozwojowych mających wpływ na region (w tym tworzenie i likwidacja miejsc pracy, zmiany na rynku pracy, w tym zapotrzebowania na kwalifikacje – 2020 r., uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w kontekście wymogów Polityki Zrównoważonego Rozwoju, realizacja aspiracji rozwojowych regionów bez naruszania szans przyszłych pokoleń). 3. Kluczowe kompetencje w zarządzaniu, w gospodarce opartej na wiedzy. 4. Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy. 5. Zmian w zarządzaniu organizacją w kontekście przeobrażeń gospodarczych. 6. Zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.
2. Udzielenie wsparcia pracownikom i przedsiębiorstwom w prognozowaniu zmian gospodarczych zachodzących w regionie.
3. Podwyższenie zdolności adaptacyjnych oraz rozwojowych pracowników i przedsiębiorstw z Dolnego Śląska.
4. Zwiększenie świadomości pracodawców i pracowników o konieczności stałego monitorowania zmian, ich przewidywania i zarządzania nimi.
5. Zwiększenie kontaktów świata nauki i biznesu.
6. Zwiększenie liczby osób akceptujących uczestnictwo Polski w UE.

Projekt jest realizowany w partnerstwie, które ma na celu realizację badań ułatwiających prognozowanie zmian gospodarczych zachodzących na lokalnym rynku pracy oraz działania zaradcze w przypadku ich wystąpienia. Przedsiębiorcy uczestniczący w projekcie przyczynią się do wypracowania rozwiązań pomocnych w zarządzaniu zmianą gospodarczą. Realizacja projektu wynika z potrzeby przystosowania przedsiębiorstw do zachodzących zmian i z konieczności przejścia od modelu gospodarki opartej na pracy i kapitale do modelu gospodarki opartej na wiedzy.

Rezultaty projektu

Rezultaty twarde:

- 220 odbiorców wyników badań, którym udzielono wsparcia w zakresie skutecznego przewidywania i zarządzania zmianą (przekazanie wyników badań)
- 3 narzędzia badawcze (2 ankiety, badanie 1,3,5)
- 6 koncepcji badawczych (badanie 1,2,3,4,5,6)
- 6 spotkań z przedstawicielami przedsiębiorstw
- uczestnictwo w 12 konferencjach krajowych
- 16 opracowań
- 4 raporty z badań
- 6 publikacji
- 4 konferencje upowszechniające wyniki projektu
- 1000 przebadanych przedstawicieli przedsiębiorstw.

Rezultaty miękkie:

- wzrost zdolności adaptacyjnych u 220 osób z grupy docelowej
- podwyższenie kwalifikacji u 220 osób z grupy objętej wsparciem w zakresie tematyki badań
- wzrost świadomości u 220 odbiorców wyników badań w zakresie konieczności stałego monitorowania zmian, ich przewidywania i zarządzania nimi
- zwiększenie świadomości personelu zatrudnionego w projekcie o korzyściach z realizacji przedsięwzięć w partnerstwie
- zwiększenie kontaktów świata nauki i biznesu przy okazji 4 konferencji upowszechniającej wyniki projektu
- zwiększenie o 220 osób, akceptujących uczestnictwo Polski w UE (wskaźnik rezultatu: liczba osób, które akceptują uczestnictwo Polski w UE).

Wartość dodana:

- dorobek naukowy
- wypracowanie rozwiązań (metodologia, procedury) mogących stanowić wzór przy następnych projektach
- promowanie zasady równych szans kobiet i mężczyzn, w tym w zarządzaniu projektem
- dostarczenie przedsiębiorcom i ich pracownikom wiedzy, która byłaby nieosiągalna bez wsparcia EFS.

Realizatorzy projektu

Projekt jest realizowany w partnerstwie

Lider: Wyższa Szkoła Handlowa z siedzibą we Wrocławiu

Partner: Dolnośląska Izba Gospodarcza

Podział zadań w partnerstwie

Lider:

Zadania przewidziane do realizacji przez Wyższą Szkołę Handlową: zarządzanie projektem, w tym jego rozliczenie; przygotowanie koncepcji i narzędzi badawczych; przeprowadzenie badań ankietowych u przedstawicieli przedsiębiorstw (2 badania ankietowe: 2×100 przedsiębiorstw, 2×125 przedstawicieli przedsiębiorstw = 250 ankiet); organizacja 2 konferencji upowszechniających wyniki badań; uczestnictwo w konferencjach naukowych/kongresach; nadzór nad badaniami; obliczenia statystyczne; przygotowanie opracowań, raportów z badań, publikacji, wymiana informacji; promocja, informacja, ewaluacja, rozliczenie projektu.

Partner:

Zadania przewidziane do realizacji przez Dolnośląską Izbę Gospodarczą: organizacja 6 spotkań z pracodawcami i 2 konferencji upowszechniających wyniki badań; przeprowadzenie badań ankietowych u przedstawicieli przedsiębiorstw (2 badania ankietowe: 2×300 przedsiębiorstw, 2×375 przedstawicieli przedsiębiorstw = 750 ankiet); informacja i promocja projektu; uczestnictwo w konferencjach naukowych/kongresach; wymiana informacji.

Biuro Projektu

Wyższa Szkoła Handlowa

ul. Fabryczna 14, pok. A11

Wrocław 53-609

www.projekt.handlowa.eu

Ostatnie lata wydatnie pokazały, że Polacy są jednym z najbardziej pracowitych narodów świata. Są także optymistami co do przyszłości. W końcu pokonali komunizm i pracują nad przeobrażeniami, jakich nie udało się im dokonać w przeszłości. Gdy w końcu wywalczyli sobie możliwość wpływania na własne losy, zaczęli radykalnie zmieniać rzeczywistość. Zapoczątkowali zmiany, które nie są tylko próbą rozwiązania pojawiających się problemów. Oni wprost kreują te zmiany. W ten sposób spełniają się słowa P. Druckera, który w książce „Zarządzaniu w XXI wieku” napisał: „Dziś wszyscy akceptują to, że zmiany są nieuniknione. [...] W okresie ciągłego rozwoju, w jakim obecnie żyjemy, zmiany stały się normą, zjawiskiem całkowicie naturalnym. Jedno jest pewne, proces zmian jest uciążliwy, ryzykowny, a przede wszystkim wymaga ciężkiej pracy. Jest jednak konieczny” [P. Drucker, 2000, s. 73].

W książce „Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi” zaprezentowano rozważania dotyczące najważniejszego z zasobów każdej organizacji, jej pracowników. Problematyka pracy, to m.in. zarządzanie talentami jako czynnik wzrostu konkurencyjności, zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania różnorodnością czy skuteczne przewidywanie i zarządzanie zmianą. Książka ta ma być tylko, a może przede wszystkim, punktem wyjścia do dalszych rozważań. Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi są nieuniknione. Prezentowana teza broni się wielokrotnie w rozważaniach autorów poszczególnych artykułów. W opracowaniu odzwierciedlone zostały nie tylko ich poglądy, ale podjęte zostały próby odpowiedzi na pytania dotyczące przewidywanych skutków zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zaprezentowane opinie, wnioski i przewidywania nie są jednoznaczne. Tym bardziej warto pochylić się nad opracowaniem i być może, dorzucić do tego własny „kamyczek”, do czego szczerze zachęcam....