



HR na zakręcie

zarządzanie przez pomiar
czy aktywacja kreatywności?

beata jamka



Wolters Kluwer

beata jamka

HR na zakręcie

zarządzanie przez pomiar
czy aktywacja kreatywności?

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2019

Recenzenci

Dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ

Dr hab. Mirosława Rybak, prof. nadzw. SGH

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne

Anna Wojciechowska

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© pl.fotolia.com/nd3000

Łamanie

Marek Lisiowski

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przy-
sługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście zna-
nym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści
i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie
na użytek osobisty.
.....

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ.

Więcej na www.legalnakultura.pl

POLSKA IZBA KSIĄZKI

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2019

ISBN 978-83-8160-711-7

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

POLECAMY TAKŻE:

Meritum HR

A. Binda, Z.E. Kozak, M. Leśnikowska-Marciniak, I. Szakiewicz,
H. Szych, J. Marciniak (redaktor merytoryczny)

Pokolenia – co się zmienia?

Kompendium zarządzania multigeneracyjnego

J. Kliombka-Jarzyna, M. Kuba, A. Stankiewicz, E. Staszewska,
I. Warwas, J. Wiktorowicz, P. Woszczyk

Kompetencje społeczne.

Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych
P. Smółka

Coaching kariery.

Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy
M. Sidor-Rządkowska

Coaching inteligencji emocjonalnej

S. Neale, L. Spencer-Arnell, L. Wilson

Rozwiń skrzydła

M. Rosenberg, D. Silvert

Zarządzanie kompetencjami.

Perspektywa firmowa i osobista

G. Filipowicz

HR Business Partner.

Koncepcja i praktyka

G. Filipowicz

Employer branding.

Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku

M. Kozłowski

Zarządzanie kompetencjami.

Teoria i praktyka

T. Oleksyn

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji

T. Oleksyn

*Za każdym rogiem czyha kilka nowych
kierunków.*

*Strzeżcie się tych botaników, co twierdzą,
że drzewo poznania rodzi korzenie zła.*

Stanisław Jerzy Lec, *Mysli nieuczesane*

Spis treści

Wprowadzenie	15
--------------------	----

Uwarunkowania współczesnego ZZL

Rozdział I

Scenariusze rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w reakcji na przemiany otoczenia zewnętrznego	23
--	----

- I.1. Uwarunkowania zewnętrzne ZZL w relacyjnej
perspektywie przedsiębiorstwa..... 23
- I.2. Procesy demograficzne: w kierunku zarządzania
talentami bądź zarządzania różnorodnością 27
- I.3. Procesy technologiczne: dematerializacja pracy
i pracowników a flexicurity 33
- I.4. Procesy rynkowe – finansjalizacja: pomiar kapitału
ludzkiego a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw 40
- I.5. Scenariusze rozwoju ZZL w odpowiedzi na wyzwania
przemian demograficznych, technologicznych
i rynkowych..... 46

Rozdział II

Endogeniczne uwarunkowania ZZL w organizacji	49
II.1. Struktura organizacji: w kierunku organizacji sieciowych....	50
II.2. e-ZZL: ku zarządzaniu „w chmurze”	52
II.3. Kultura organizacji: pas transmisyjny wartości	54
II.4. Potencjał diagnostyczno-prognostyczny struktury zasobów ludzkich organizacji	58
Podsumowanie i wnioski	59

Zarządzanie przez pomiar

Rozdział III

Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa	
– dylematy pomiaru.....	65
III.1. Wejście – ZZZL	67
III.2. Transformacja: ZZZL a wyniki przedsiębiorstwa.....	70
III.3. Wyjście – wyniki przedsiębiorstwa	73

Rozdział IV

„Twarde” wyzwania HR a potencjał kadr działu personalnego:	
problem luki kompetencyjnej	77
IV.1. Współczesne ZZZL – ku zarządzaniu przez pomiar	78
IV.2. Wyzwania HR a zadania nowoczesnego pionu	
personalnego	81
IV.3. ZZZL to zarządzanie: (nie)spójność zadań i możliwości	87
Wnioski i rekomendacje	89

Rozdział V

Jakość zasobów ludzkich a wybrane aspekty standaryzacji	
i certyfikacji w HR	91
V.1. Jakość i wartość zasobów ludzkich.....	92
V.2. Kompetencje jako standardy jakości ludzkich	
zasobów.....	96
V.3. Konkursy jako certyfikacja działów kadrowych	
i zawodu menedżera/specjalisty HR	99
Dyskusja wyników i podsumowanie	103

**Zarządzanie potencjałem ludzkim:
 atrybutowe zarządzanie talentami a wzrost
 innowacyjności i przedsiębiorczości kadr**

Rozdział VI

Podmiotowe i atrybutowe zarządzanie talentami podwładnych.....	109
VI.1. „Wojna o talenty”.....	109
VI.2. Podmiotowe a atrybutowe pojęcie talentu.....	110

VI.3. Zarządzanie talentami podwładnych wobec podmiotowego rozumienia talentu	111
VI.4. Implikacje atrybutowego rozumienia talentu.....	113
VI.5. Zarządzanie talentami podwładnych wobec atrybutowego rozumienia talentu.....	115

Rozdział VII

Atrybutowe zarządzanie talentami jako instrumentarium rozwoju

kreatywności kadr	122
VII.1. Istota kreatywności i innowacyjności	123
VII.2. Kreatywność a pojęcie talentu	125
VII.3. Stymulowanie kreatywności kadr poprzez atrybutowe zarządzanie talentami.....	127
VII.3.1. Etap I: Identyfikacja talentów	128
VII.3.2. Etap II: Aktywacja talentów	130
VII.3.3. Etap III: Maksymalizacja wykorzystania talentów	131

Rozdział VIII

Wzrost innowacyjności organizacji poprzez rozwój

przedsiębiorczości jako talentu	133
VIII.1. Przedsiębiorczość a innowacyjność.....	134
VIII.2. Pojęcie talentu	136
VIII.3. Wyznaczniki przedsiębiorczości jako talentu	137
VIII.3.1. Zdolności ogólne	138
VIII.3.2. Zdolności kierunkowe: umiejętność dostrzegania okazji.....	139
VIII.3.3. Cechy osobowości stymulujące działanie: motywacja przedsiębiorcza oraz intencje przedsiębiorcze	140
VIII.3.4. Czynniki losowe: pojawiające się w otoczeniu sposobności/okazje.....	142
VIII.3.5. Myślenie twórcze	143
VIII.4. Rozwój talentu przedsiębiorczości	144
VIII.4.1. Modelowe typy przedsiębiorców	144
VIII.4.2. Edukacja przedsiębiorcza	147

Rozdział IX

Neuronauki a stymulowanie przedsiębiorczości: potencjał ukryty w specjalizacji półkul mózgowych, neuroprzekaznikach i plastyczności mózgu	152
IX.1. Modelowe charakterystyki przedsiębiorców	154
IX.2. Charakterystyki jednostek przedsiębiorczych a wnioski z badań w obszarze neuronauk	157
IX.2.1. Specjalizacja półkul mózgowych a „pożądanie nowości”	158
IX.2.2. Myślenie „wolne” i „szybkie” a podejmowanie decyzji	159
IX.2.3. Neuroprzekazniki a rywalizacja i synergia działania	163
IX.3. Stymulowanie przedsiębiorczości a plastyczność mózgu	165

Rozdział X

Ku ekonomii kreatywności: bariery organizacji pracy w Polsce	170
X.1. Hierarchia wiedzy a ekonomia kreatywności – pojęcia bazowe i rys sytuacyjny	170
X.2. Determinanty twórczości	175
X.2.1. Ogólna motywacja pracy/zaangażowanie.....	176
X.2.2. Wsparcie kulturowe	180
X.2.3. Czas pracy	184

**Zarządzanie różnorodnością:
komplementarne wykorzystanie potencjału
kreatywności kadr**

Rozdział XI

Kierowanie karierami kobiet – problemy i perspektywy	191
XI.1. Skutki rozwoju karier kobiet dla życia rodzinnego	192
XI.2. Indywidualne strategie rozwoju kariery zawodowej kobiet ...	195
XI.3. Cykl życia kobiety	197
XI.4. Kariera a tzw. <i>family competencies</i>	201
XI.5. Kierowanie karierą kobiet w wymiarze organizacyjnym a polityka równych szans	203

Rozdział XII**Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet 210**

- XII.1. Sytuacja demograficzna Polski a aktywność zawodowa kobiet 210
- XII.2. Aktywizacja zawodowa kobiet jako zarządzanie zmianą 213
- XII.3. Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako źródło popytu na zróżnicowane kadry 216

Rozdział XIII**Zarządzanie różnorodnością a kompetencje transferowalne pracowników 50+ 222**

- XIII.1. Zarys problemu zarządzania wiekiem/różnorodnością 222
- XIII.2. Istota kompetencji 228
- XIII.3. Kompetencje transferowalne 229
- XIII.4. Stereotypy (i fakty) dotyczące kompetencji pracowników „starszych” (50+) 241
- XIII.5. Kompetencje transferowalne a fazy rozwoju zawodowego.... 247

Rozdział XIV**Zarządzanie wiedzą a kompetencje transferowalne pracowników 45/50+ 255**

- XIV.1. Społeczeństwo wiedzy i gospodarka oparta na wiedzy 255
- XIV.2. Istota zarządzania wiedzą..... 256
- XIV.3. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie ludźmi w przedsiębiorstwie 261
- XIV.4. Wybrane kompetencje transferowalne a samoocena osób w wieku 45+ 265

Rozdział XV**Zarządzanie wiekiem w świetle rozwoju neuronauk..... 269**

- XV.1. Charakterystyka pokoleń na rynku pracy 270
- XV.2. Badania nad mózgiem/umysłem ludzkim..... 272
- XV.3. Fizjologia myślenia a przełom w psychologii twórczości ... 274
- XV.4. Pro-pokoleniowe zarządzanie ludźmi wobec dorobku neuronauk – implikacje dla pracodawców..... 276

Spis tabel	283
Spis rysunków i wykresów	285
Nota wydawnicza	287
Bibliografia	289

Wprowadzenie

W historii i fakty niedokonane się liczą.

*Do myślenia potrzebny jest mózg, nie mówiąc
już o człowieku.*

Stanisław Jerzy Lec, *Myśli nieuczesane*

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest specjalnością zarządzania, o czym często zapominamy – szczególnie, gdy posługujemy się popularnym na rynku skrótem HR. Bo HR – to po prostu ludzkie zasoby (*human resources*), a nimi zajmować się można na różne sposoby – gdy stracimy z oczu *management* (HRM). Tymczasem zarządzanie, które do niedawna stanowiło dyscyplinę ekonomii jako nauki społecznej¹, podlega tym samym trendom, które kształtują rozwój społeczno-ekonomiczny: krajów, gospodarek, korporacji transnarodowych, cywilizacji, co determinuje w efekcie cele i narzędzia działań HR.

Oczywiście, w związku ze swoim komponentem ludzkim, zarządzanie zasobami ludzkimi podlega też wpływowi dokonań

¹ W nowym podziale dyscyplin naukowych w Polsce zarządzanie (i jakość) są równorzędne – ale odrębne – wobec ekonomii (i finansów), niemniej układ ten jest w istotnej mierze wynikiem ścierania się interesów środowisk naukowych. W klasyfikacji OECD ekonomia i biznes stanowią po prostu jedną, bo w praktyce przecież nierozłączną, kategorię; por. <https://konstytucjadlanauki.gov.pl/content/uploads/2018/09/nowy-podzia-dyscyplin-tabela.pdf>.

innych nauk społecznych i humanistycznych (filozofii, psychologii, antropologii, socjologii itd.), przy czym wpływ ten jest filtrowany i modelowany przez konstrukcję biologiczną człowieka, a w szczególności przez parametry jego mózgu/umysłu, co z kolei dynamicznie odkrywają neuronauki. Niemniej słowem kluczowym jest zarządzanie, czyli „zestaw działań (...) skierowanych na zasoby organizacji (...) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin, 2004, s. 6). A skoro „zasoby ludzkie (kapitał ludzki) kreują wartość współczesnych organizacji, a w skali makroekonomicznej są główną determinantą rozwoju społecznego i gospodarczego” (Pawlak, 2011, s. 9), zarządzanie zasobami ludzkimi w sposób „sprawny i skuteczny” ma znaczenie kardynalne dla osiągania celów organizacji i gospodarek. Natomiast megatrendy współczesności, formujące wyzwania i wynikające z nich zadania, definiują kryteria tej „sprawności i skuteczności”. Naświetleniu ważniejszych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych współczesnego ZZL służy pierwszy blok książki (rozdziały I i II). Niestety, jak to bywa z wiązkami celów, ich wektory mogą być rozbieżne – i to właśnie jest myślą przewodnią tej książki i inspiracją tytułu: *HR na zakręcie*.

Z jednej bowiem strony celem procesu globalizacji jest ciągle dążenie do ujednoczenia świata i uzyskania jednolitości życia społecznego (Kowalik, 2015) i gospodarczego. Na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi tendencja ta przejawia się w postępującej standaryzacji stosowanych narzędzi i procesów, co w połączeniu z procesami finansjalizacji gospodarki skutkuje zarządzaniem kapitałem ludzkim opartym na pomiarze, której to problematyce poświęcono drugi blok książki (rozdziały III–V).

Choć logika wywodu w prezentowanej książce koncentruje się na przedsiębiorstwach, warto zaznaczyć, że obecnie toczy się żywa dyskusja na temat efektywności i skutków standaryzacji czy parametryzacji jako interakcji zwrotnej wobec finansjalizacji życia społecznego w różnego typu organizacjach, w tym instytucjach publicznych (np. *Dobra publiczne: wczoraj – dziś – jutro*,

Jerzy Kleer, 2015), kulturalnych (np. *ABC projektariatu. O nę-dzy projektowego życia*, Kuba Szreder, 2016) i na uczelniach wyższych (np. *Uniwersytet jako dobro wspólne. Podstawy krytycznych badań nad szkolnictwem wyższym*, Krystian Szadkowski, 2015). Podkreśla się tu w szczególności, że standaryzacja stoi w opozycji do rozwoju nowej wiedzy, albowiem to, co jest pozaparadygmatyczne, jest wykluczane na gruncie metodologicznym (Münch, 2014), a samo zarządzanie dbające wyłącznie o standardy nie zapewni wzrostu innowacyjności (Okoń-Horodyńska [w:] *Debaty komitetów problemowych...*, 2015), tylko doprowadza do powstania kultury – a nawet społeczeństwa audytu (Shore, Wright, 2015).

Tak więc z drugiej strony rozwój gospodarczy oparty na innowacyjności i konkurencyjności wymusza stymulację i wykorzystanie potencjału kreatywności ludzkich zasobów. Na przełomie XX i XXI w. pojawiło się nawet pojęcie ery konceptualnej, dla zobrazowania istoty zmian wymagań wobec pracowników w przyszłości: z posiadania i wykorzystywania wiedzy (dostęp do informacji, know-how etc.) – na jej konceptualne przetwarzanie. Przejście społeczeństwa wiedzy z ery wiedzy/informacji, w której gospodarka oparta jest na usługach i przetwarzaniu informacji do ery konceptualnej, oznacza oparcie konkurencyjności globalnej na kreatywności. Tak zdefiniowana era konceptualna stawia przed pracownikami, menedżerami, pionami HR i przedsiębiorcami istotne wyzwania, ukierunkowane na maksymalizację twórczości (innowacyjności i przedsiębiorczości). Prowadzą do tego trzy strumienie działań.

Przede wszystkim należy poszerzyć pulę aktywnych twórców poprzez zmianę podejścia do zarządzania talentami w organizacjach/gospodarce: z podmiotowego na atrybutowe. Z perspektywy maksymalnego wykorzystania kapitału intelektualnego (twórczego) zawartego w ludziach, skupienie się jedynie na (wybitnych) jednostkach jest marnotrawstwem, bo pomija potencjał kreatywności, twórczości i innowacyjności kryjący się w pozostałej rzeszy pracowników.

Drugi strumień działań nakierowanych na maksymalizowanie twórczości/innowacyjności kadr dotyczy stymulowania kreatywności poprzez wsparcie emocjonalne, edukacyjne, materialne, systemowe itd. Inteligencja to biologiczna, powszechna skłonność do rozwiązywania problemów i tworzenia produktów, znaczących dla danego środowiska. Kreatywność można rozwijać i doskonalić tak, jak inne talenty/umiejętności, stwarzając sprzyjającą atmosferę wewnątrzorganizacyjną i ogólnogospodarczą (np. kultura organizacyjna czy przepisy prawa własności intelektualnej) oraz podejmując konkretne działania propagujące pracę twórczą i stymulujące powstawanie nowych pomysłów, bądź pełniej wykorzystujące już istniejącą wiedzę i idee.

Trzeci strumień działań odwołuje się do bogatego dorobku neuronauk, a dotyczy zrozumienia i rozpowszechnienia prawdziwej wiedzy na temat procesów mózgowych związanych z myśleniem/podejmowaniem decyzji, skutkujących określonymi zachowaniami. Albowiem bez zrozumienia źródeł twórczych działań człowieka i ich istoty (dorobek neuronauk), dobór narzędzi ich stymulowania (wsparcie emocjonalne, edukacyjne, materialne, systemowe itd.) może okazać się mało efektywny, a nawet kontrproduktywny.

Powyższym zagadnieniom poświęcony jest trzeci blok książki: Zarządzanie potencjałem ludzkim: atrybutowe zarządzanie talentami a wzrost innowacyjności i przedsiębiorczości kadr (rozdziały VI–X).

Tak jak powyżej, także i w tym miejscu należy zaznaczyć, że eksponowany współcześnie wymóg kreatywności i innowacyjności również jest dyskutowany (np. *Przymus kreatywności jako źródło cierpień. Życie i praca w obliczu neoliberalnej polityki zarządzania*, P. Barszczewski, 2016). Joanna Kasza [*Czysta radość czy przymus kreatywności? Analiza (retoryki) kreatywności z punktu widzenia kulturowej ekonomii politycznej*, 2016] stwierdza, że rynkowe podejście do kreatywności jedynie powiększa nieciągłości i niejasności ponowoczesnej gospodarki,

gdyż kreatywność jest procesem złożonym, opartym na wartościach nie tylko ekonomicznych (s. 68) i traktowanie jej jako pełnoprawnego zasobu przemysłowego powoduje, że dzisiejsze przemysły kreatywne, zamiast tworzyć zasoby nowe/przyszłe, jedynie czerpią z tych zgromadzonych dotychczas: „zasobów kolektywnych (dziedzictwa kulturowego) i minionych talentów” (s. 82). Tymczasem „kreatywność nie składa się z talentów jednostek, ale zależy od umiejętności zarządzania tym procesem na poziomie zbiorowym, w tym optymalnego: zarządzania relacjami i zasobami wewnątrz określonej grupy, czy struktury” (Kasza, 2016, s. 96).

Dlatego, by potencjał predyspozycji i możliwości kadr „sprawnie i skutecznie” wykorzystać, niezbędne jest przyjęcie perspektywy zarządzania różnorodnością, a więc przejście do proaktywnego zarządzania ludźmi, doceniającego komplementarność ich predyspozycji, talentów, kompetencji. Zarządzanie różnorodnością: komplementarne wykorzystanie potencjału kadr to ostatni, czwarty blok książki (rozdziały XI–XV).

W literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej dychotomia: standaryzacja (umożliwiająca tak ceniony w ekonomii pomiar i ewaluację) a kreatywność (wymagająca wolności: ideowej, strukturalnej czy wobec wymogów czasu) rzadko jest eksponowana. Efektywne zarządzanie potrzebuje bowiem obu tych podejść naraz, tyle że zbyt rzadko mamy świadomość, że wymaga to nieustannego, starannego balansowania między ich (sprzecznymi) wymogami.

Celem prezentowanej książki jest zwrócenie uwagi na problemy dychotomii standaryzacja/pomiar a kreatywność/różnorodność – z naciskiem na ten drugi element, gdyż wydaje się, iż literatury poświęconej pierwszemu komponentowi jest dostępne znacznie więcej. Jak stwierdzono na początku, zarządzanie zasobami ludzkimi jest w ścisłej relacji z procesami gospodarczymi i współgrającymi z nimi modelami zarządzania. Współczesny świat zmienia się dynamicznie na naszych oczach, co rozważam w swojej poprzedniej książce (*Razem – ku*

zmianie paradygmatu gospodarowania, 2017). Analogicznie, zarządzanie zasobami ludzkimi też jest „na zakręcie”, a przecież każdy kierowca wie, że w ten – w sumie nieskomplikowany – manewr lepiej jednak wejść świadomie, uważnie, zmieniając bieg. Wprawdzie książka jest w założeniu książką naukową, niemniej ze względu na poruszaną tematykę starałam się, by tok wyводу był „przyjazny” w odbiorze także dla szerokiego grona środowisk zainteresowanych rozwojem społeczno-gospodarczym i zarządzaniem (z naciskiem na ludzi), w szczególności menedżerów, specjalistów, konsultantów, doradców, ekspertów i studentów.

Inspirującej lektury życzy

dr hab. Beata Jamka
freelance profesor

Uwarunkowania współczesnego ZZŁ

*Oglądanie świata nie kosztuje nic.
Płaci się dopiero za komentarze.*

Okno na świat można zasłonić gazetą.

Stanisław Jerzy Lec, Myśli nieuczesane

Scenariusze rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w reakcji na przemiany otoczenia zewnętrznego

Ze względu na pełnioną w organizacji rolę, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest zdeterminowane wieloma zewnętrznymi czynnikami wpływu. Celem niniejszego rozdziału jest skupienie się na tych procesach, których istota i siła oddziaływania stawiają przed ZZL w najbliższej oraz dalszej przyszłości szczególnie istotne wyzwania oraz wskazanie alternatywnych scenariuszy reakcji na problemy przezeń generowane.

I.1. Uwarunkowania zewnętrzne ZZL w relacyjnej perspektywie przedsiębiorstwa

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się w organizacji, której istnienie – jako systemu otwartego – jest uwarunkowane kontaktami z otoczeniem, przejawiającymi się nieustanną wymianą informacji, procesów i produktów. Zmienność otoczenia ogranicza swobodę funkcjonowania i autonomię organizacji, wymuszając nieustanne jego monitorowanie w celu dostosowywania i antycypowania podejmowanych działań.

Najczęściej otoczenie organizacji dzielone jest na wewnętrzne/endogeniczne oraz zewnętrzne/egzogeniczne (np. przyrodnicze/ekologiczne, techniczne, ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne, kulturowe itd.), które w ogólnym zarysie odzwierciedlają logikę zasobowego zarządzania organizacją/

przedsiębiorstwem. Istnieją jednak również inne, odmienne od zasobowej perspektywy definiowania przedsiębiorstwa, traktujące je jako zbiór:

- procesów,
- społeczności i odmiennych interesów,
- relacji,
- transakcji, umów².

Ich implikacją winna być przystająca do nich klasyfikacja czynników i podmiotów otoczenia zewnętrznego organizacji, dokonywana przez pryzmat koncepcji uwarunkowań zarządzania procesowego, interesariuszy, analizy transakcyjnej itd.

Jeśli by więc przyjąć, że cały wszechświat jest energią, a jego poszczególne formy i byty są jej chwilowymi skupiskami, to konsekwentnie „przedsiębiorstwa powinniśmy traktować przede wszystkim jako byt niematerialny, którego istnienie uwarunkowane jest przewagą energii dośrodkowych (scalających) nad energiami odśrodkowymi generowanymi przez otoczenie”; dlatego „zasobowa koncepcja uzyskiwania przewagi konkurencyjnej nie zdaje już egzaminu. Współczesne przedsiębiorstwo jest przede wszystkim układem relacyjnym” (Perechuda, 2005). Wtedy, odpowiednią dla relacyjnej perspektywy definiowania przedsiębiorstwa jest klasyfikacja otoczenia organizacji K. Bolesty-Kukułki (1995, s. 74–79), której kryterium podziału jest rodzaj (kierunek i siła) interakcji

² **Relacja** – pojęcie najbardziej ogólne, określające każdy związek czy zależność między dwoma (lub więcej) podmiotami, przedmiotami, wielkościami itd.; **umowa** – pisemne lub ustne porozumienie stron, mające na celu ustalenie czegoś, zwłaszcza wzajemnych praw i obowiązków; inaczej: kontrakt, układ, ugoda; **transakcja** – zawarcie umowy, zwłaszcza handlowej, układ, porozumienie jako wynik rokowań (*Słownik...*, 1994); warto dodać, że relacja ma charakter ciągły, a transakcje i umowy – jednorazowy, ewentualnie powtarzalny.

organizacji z poszczególnymi segmentami otoczenia. Zgodnie z nim, otoczenie przedsiębiorstwa zostaje podzielone na cztery segmenty:

- segment „natura”: w jego skład wchodzi globalne trendy rynkowe, procesy przyrodnicze, procesy demograficzne, przemiany kulturowe i świadomościowe w skali masowej itd., a więc te czynniki otoczenia zewnętrznego, których wpływ na organizację jest w krótkim i średnim okresie w zasadzie jednokierunkowy, silny i niezmienny; dopiero w dłuższej perspektywie czasu relacja może przeobrazić się w dwustronną (np. poprzez zatrucie środowiska czy ZZL oparte na work-life balance, skutkujące istotnym wzrostem dzietności); ze strony pojedynczej organizacji jest to jednak wpływ bardzo słaby i niekontrolowany, niemniej rosnący wraz z efektem skali;
- segment „władza”: kształtują go normy prawne i decyzje stanowione przez instytucje państwowe, oczekiwania właścicieli itp., tak więc relacje w tym segmencie, najczęściej przyjmujące formę umów, choć są dwustronne, cechują się także istotną nierównowagą;
- segment „gra”: stanowią go relacje (najczęściej w formie transakcji) z klientami, dostawcami, bankami, firmami usługowymi, doradczymi i ubezpieczeniowymi, pośrednikami itd., i jako takie są dwustronne i zasadniczo równoważne;
- segment „walka”: to konkurenci i przeciwnicy, a o jego wyodrębnieniu przesądza wrogi charakter relacji, generalnie dwustronnie równoważnej.

Z pozycji zarządzania zasobami ludzkimi należy zauważyć, że:

- segment „natura” determinuje ilość i jakość zasobów ludzkich, ale także tryb ich wykorzystywania;
- segment „władza” tworzy ramy formalno-prawne ich funkcjonowania;

Beata Jamka – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, *freelance* profesor; ekspertka i audytorka zarządzania zasobami ludzkimi; wykładowczyni i promotorka Studiów Podyplomowych ZZL w Organizacji KNoP/SGH; autorka licznych publikacji dotyczących HR oraz ekonomii alternatywnych.

Książka jest zbiorem artykułów prezentujących zasadniczy problem, z jakim mierzą się obecnie działy HR: sprzeczności między potrzebą i wymogami standaryzacji działań kadrowych a silnie eksponowanymi wyzwaniami dotyczącymi kreatywności i innowacyjności kadr.

Książka porusza kluczowe zagadnienia współczesnego HR, m.in.:

- bariery efektywności rynku pracy w Polsce,
- niewykorzystany potencjał atrybutowego zarządzania talentami,
- możliwości rozwoju przedsiębiorczości rozumianej jako talent,
- problemy karier kobiet i pracowników 50+ z perspektywy zarządzania różnorodnością.

Nowością w dziedzinie HR są opisane w książce szanse wykorzystania w ZZL dorobku neuronauk (wiedzy na temat przebiegu procesów mózgowych), które mają moc zreformowania, a nawet zrewolucjonizowania stosowanych działań kadrowych.

„Jest to udana próba refleksji nad aktualnymi i zajmującymi zagadnieniami, których rola i znaczenie w najbliższym czasie będą stale rosły”.

dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ

„Publikacja stanowi udaną próbę interdyscyplinarnego nakreślenia obrazu zmieniającego się systemu zarządzania zasobami ludzkimi na tle zmieniającej się rzeczywistości. (...) Wartością tej książki jest oryginalna perspektywa wywodu, wskazująca na dychotomię: standaryzacja (pomiar, ewaluacja) a kreatywność (bazująca na wolności ideowej, strukturalnej, a nawet wobec wymogów czasu)”.

dr hab. Mirosława Rybak, prof. nadzw. SGH



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.profinfo.pl

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8160-711-7



9 788381 607117