

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

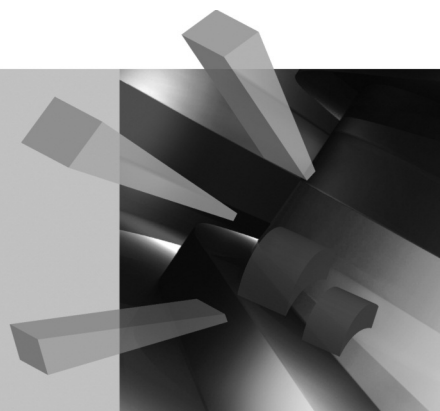
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Koźuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Janusz Strużyna

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZDERZENIE MYŚLENIA SIECIOWEGO Z PRAKTYKAMI ZZL

Streszczenie: W poniższym tekście autor poszukuje konsekwencji myślenia sieciowego dla praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Różnice między tradycyjnym ZZL i opartym na myśleniu sieciowym zostały wyprowadzone w oparciu o analizę porównawczą i dedukcyjne rozumowanie. W końcowej części tekstu wskazano wytyczne dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach opartych na sieciach społecznościowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, myślenie sieciowe, sieciowe zarządzanie zasobami ludzkimi, typy sieci.

1. Wstęp

Poniższe opracowanie jest rozwinięciem wcześniej publikowanych przez autora prac, takich jak np.: *Zarządzanie ludźmi w sieci. Wstęp do Network Based View*, X Jubileuszowa Konferencja Sukces w Zarządzaniu Kadrami, Menedżer w organizacji opartej na wiedzy, Trzebieszowice, 26-28 września 2010, Wstęp do Zeszytu „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 1.

W tej pracy przyjęto następujące założenia:

- organizacja jest tworem społecznym [Drucker 1993],
- proces zarządzania to zbiór specyficznych relacji pomiędzy aktorami organizacji, które powodują ich aktywność; proces zarządzania i organizowania jest społeczną praktyką [Reed 1984],
- sieci są skutkiem aktywności intelektualnej (myślenia) człowieka,
- aktywność intelektualna jest jednocześnie przyczyną i skutkiem sieci, w której jest ulokowany myślący człowiek,
- skutek i przyczynę można od siebie abstrakcyjnie oddzielić, o czym wiadomo od czasów Durkheima.

W efekcie przedmiot zainteresowania zostaje opisany w dość szerokich granicach. Konsekwencją powyższych założeń jest uznanie samego zarządzania za zbiór relacji, a dalej, jako sieć, skutek i przyczynę sieci. Mając na względzie szczególnie tę ostatnią możliwość, w poniższym tekście starano się odpowiedzieć na pytanie:

jakie skutki dla wykonywania typowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi ma dominacja w zarządzaniu wzoru sieci społecznej? Poszukując odpowiedzi na to pytanie, liczone, że zostaną osiągnięte cele poznawcze, metodologiczne i praktyczne. Efektem poznawczym byłoby opracowanie zestawu specyficznych atrybutów funkcji ZZL – od planowania do zwalniania zasobów ludzkich w przypadku zastosowania analogii sieci. W warstwie metodologicznej testowano sposób połączenia myślenia zasobowego i sieciowego.

W niniejszym opracowaniu starano się sprawdzić, na ile – wychodząc od natury sieci społecznej – można dotrzeć do odmiennych wskazówek na temat zarządzania zasobami ludzkimi. Ten zwykły dedukcyjny sposób wnioskowania w praktyce wymaga jednak kilku zasadniczych rozstrzygnięć. Po pierwsze, nie istnieje jedna uznana teoria sieci społecznych. Zatem najpierw trzeba wypracować założenia dotyczące myślenia sieciowego. Zastosowano więc analizę porównawczą, która pozwoliła zidentyfikować różnicę między myśleniem sieciowym i systemowym. Podejście systemowe, jako punkt odniesienia, wybrano ze względu na jego popularność i w miarę ustabilizowany zestaw założeń podstawowych. W ten też sposób wyznaczono zasadniczą technikę badań. Stało się nią porównywanie. Po drugie, konsekwentnie zastosowano tę technikę do porównania zarządzania zasobami ludzkimi wspartego na myśleniu sieciowym z innymi typami zarządzania zasobami ludzkimi. Wynik tego porównania mógł zarysować ogólne atrybuty zarządzania zasobami ludzkimi zdominowanego przez myślenie sieciowe. W trzecim kroku postępowania badawczego porównano tradycyjne składowe (funkcje, praktyki) ZZL z tymi, które można wyprowadzić, opierając się na wcześniejszych wynikach porównań obiektów o charakterze ogólnym (myślenia systemowego¹, odmian zarządzania zasobami ludzkimi). W ten sposób liczone także, że uda się stworzyć kładkę pomiędzy praktyką tradycyjnego zarządzania zasobami ludzkimi a tego zarządzania wspartego na myśleniu sieciowym. Wydaje się, że realizacja tych celów może przynieść co najmniej uzupełnienia w zakresie dyskusji nad ewolucją zarządzania zasobami ludzkimi oraz sposobami jej badania.

Poniższą treść podzielono, zgodnie z zarysowaną metodą badania, na trzy zasadnicze części: ogólne konsekwencje zastosowania analogii sieci do ZZL; wątek wniosków dla poszczególnych funkcji ZZL; kierunki przyszłych poszukiwań.

2. Ogólne konsekwencje myślenia sieciowego dla zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi

Poniższe studia rozpoczyna analiza porównawcza dwóch najpopularniejszych podejść: myślenia systemowego i sieciowego (tab. 1).

Kolejny ciąg porównań dotyczy koncepcji o niższym stopniu uogólnienia. Dalej zestawiono różnicę w myśleniu o zarządzaniu zasobami ludzkimi wspartym na my-

¹ Ten termin został użyty już w 1975 r. przez G.M. Weinberga: *An Introduction to General Systems Thinking*. Przekład polski: *Myślenie systemowe*, Wydawnictwa Naukowe-Techniczne, Warszawa 1979.

Tabela 1. Różnice między myśleniem o sieciach i myśleniem systemowym

Kryterium porównania	Myślenie systemowe	Myślenie o sieciach
Granice obiektu (ontologia)	System pozostaje w relacjach z otoczeniem, ma swoje granice, jest podsystemem innego systemu	Sieć nie musi być rozpatrywana z perspektywy relacji z otoczeniem; sieć nie koncentruje uwagi na swoich granicach, wręcz przeciwnie granice sieci są płynne, zmieniają się; sieci mogą korzystać przede wszystkim z zasobów wewnętrznych i w określonych kwestiach być „odizolowane” od środowiska
Tożsamość obiektu (ontologia, epistemologia)	Identyfikowalna, zachowywana, dążenie do jej obiektywizacji	Trudna do identyfikacji, mniej ważna w długim okresie czasu, wynika z konkretnych potrzeb
Elementy i zależności pomiędzy nimi (ontologia)	Istotnymi elementami systemu (przynajmniej w ujęciu cybernetycznym) są wejścia, wyjścia, regulatory i sterowniki	W sieci nie jest konieczne wyróżnienie wejść, wyjść, podmiotów uprzywilejowanych, ale konieczne jest ukazanie punktów i relacji pomiędzy nimi
Metody upraszczania złożoności obiektu (metodologia)	Istotna jest analiza systemowa i idea czarnej skrzynki	Sieć może być ujmowana holistycznie (np. obraz konfiguracji sieci, jej bliskość z inną siecią itp.), ale zawsze potrzebne jest zrozumienie charakterystyki elementów (węzłów) sieci i relacji
Podstawy wnioskowania i wyjaśniania (metodologia, aksjologia)	Dla wyjaśnienia zachowań systemów potrzebny jest język i logika systemów wyższego rzędu	Dla wyjaśniania zjawisk w sieci niższego rzędu nie jest konieczne odniesienie do słownika i praw sieci wyższego rzędu (poziomu, uogólnienia)
Determinizm (epistemologia)	System jest i może być zdeterminowany	Sieć się bardziej staje, trudno odnaleźć sieci zdeterminowane
Konotacja, desygnat (ontologia, epistemologia)	System można uznać za istniejący „obiektywnie” i materialnie, za istniejący poza osobą	Dominująca dla istnienia sieci jest aktywność intelektualna osoby, osób definiujących sieć, sieć ma charakter abstrakcyjny, jest ewidentnym wytworem intelektu człowieka
Istotna kategoria (aksjologia)	Kategoria równowagi jest ważna	Kategoria dynamiki jest ważna
Zasady rozwoju (ontologia, epistemologia, aksjologia)	Wzrost rozmiarów i złożoności systemu wraz z kolejnymi latami, ewentualna cykliczność rozwoju	Brak wzorca

Źródło: opracowanie własne.

śleniu o naturze sieci społecznych² z innymi typami zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzaniem kapitałem ludzkim. Wyniki zestawiono w tab. 2 i 3.

Tabela 2. Porównanie trzech rodzajów zarządzania zasobami ludzkimi

Kryteria porównania	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie zasobami ludzkimi wsparte na myśleniu o naturze sieci społecznych
Granice obiektu	Wyznaczane przez granice prawne firmy	Wyznaczane przez zamiar strategiczny	Wyznaczane płynnie przez aktorów, niekoniecznie uzgadniane
Tożsamość obiektu	Wynikająca z tożsamości organizacji, zawodu, grupy społecznej	Związana z wartościami, wizją, wyodrębnieniem z otoczenia organizacji	Wielowymiarowa, zindywidualizowana, oparta na procesach indoktrynowania
Elementy i zależności pomiędzy nimi	Pracownik – pracodawca – pośrednicy, przedstawiciele	Społeczność korporacyjna	Różnorodne elementy pluralistyczne, policentrycznie skonfigurowane
Metody upraszczania złożoności obiektu	Umowa	Kontrakty (społeczne, psychologiczne, formalne)	Do relacji wzajemnych i najbliższych
Podstawy wnioskowania i wyjaśniania	Zasady i sposoby wnioskowania zaczerpnięte z różnych nauk	Zasady i sposoby wnioskowania zaczerpnięte z różnych nauk, ogniskowane przez analizę strategiczną	Zasady i sposoby wnioskowania zaczerpnięte z różnych nauk, nieuporządkowane (porządkowanie dowolne)
Warunkowanie	Decyzje kierujących, wymuszenia instytucjonalne	Wyniki odkryć analizy strategicznej, w tym analiz planistycznych	Stawianie się zasobem sieci, traktowanie sieci, jako zasobu
Konotacja, desygnat	Zbiór praktyk (funkcji) opisanych normatywnie	Uporządkowany zbiór praktyk (funkcji), rozpoznane praktyki tworzenia strategii ZZL	Wyobrażony indywidualnie wzór powiązań i aktorów
Istotna kategoria	Cel organizacji	Strategia	Charakter zmian relacji społecznych, stabilność fizyczna węzłów i łączy
Zasady rozwoju	Zgodnie z oczekiwaniami kluczowych aktorów organizacyjnych	Zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy	W „masie” relacji ślepy los, w relacjach dwustronnych próby kształtowania

Źródło: opracowanie własne.

² Uzasadnienie wyboru tego typu sieci do dalszych studiów można odnaleźć w tekście nieco dalej.

Do powyższego warto dodać, że sieci nie muszą mieć pozytywnie waloryzowanej konotacji, a strategia ją posiada. Nie rozwinęła się jak dotąd osobna dziedzina analiz sieciowych, a analizy systemowe mają już swoją historię. Trudno też nie dostrzec, że nie ma hierarchicznej zależności między zarządzaniem siecią a innymi typami zarządzania. W kolejnej tab. 3 zastosowano odmienne kryteria porównania. Zmiana ma zbliżyć opis wybranych podejść do kilku kluczowych zagadnień organizowania i zarządzania (władzy, kluczowego podmiotu, działań, sukcesu).

Tabela 3. Porównanie ZZL, sieciowego ZZL, ZKL

Kryteria specyficzne dla zjawiska organizacji i zarządzania	Tradycyjne ZZL	Sieciowe ZZL	Zarządzanie kapitałem
Źródło wykonywania władzy	Prawnie akceptowana własność firmy, rola pracodawcy	Zwyczaj i w mniejszym stopniu formalne prawo łączące podmioty sieci, naturalne procesy strukturyzacji społeczności	Prawo, na mocy którego dokonywana jest wymiana, podnoszenie wartości kapitału
Element projektujący	Pracodawca (najmuje agentów HR) z możliwą partycypacją pracowników	Wyłaniający się, nietrwały	Każdy z posiadaczy kapitału z przewagą posiadaczy zinstytucjonalizowanych
Typowe aktywności	Praktyki/funkcje ZZL zorientowane na tworzenie np. wartości firmy, wzrost przewagi konkurencyjnej i tym podobne wyznaczniki sukcesu biznesowego	Tworzenie relacji, nastawienie na podtrzymywanie sieci w czasie korzystnym dla siebie, każdy z podmiotów sieci prowadzi własną, niestandardową kalkulację lub ulega chwilowym emocjom	Pomnażanie wartości, podtrzymywanie wymiany zgodnie z przyjętą racją (np. przewartościowanie kosztów utopionych kapitału może prowadzić do utraty kapitału)
Miary sukcesu	Organizacyjne	Indywidualne	Indywidualne i organizacyjne

Źródło: opracowanie własne

Poszukując w oparciu o te porównania możliwości uogólnienia, wyprowadzono poniższą propozycję. Za charakterystyczne dla zarządzania zasobami ludzkimi oparte na myśleniu sieciowym można uznać w opozycji (oznaczenie: „vs”) do tradycyjnego ZZL:

- indywidualizację („ichmościowość”) wspartą na pluralizmie vs dominację wzoru organizacyjnej całości,
- improwizację, jako odpowiedź na nieprzewidziany rozwój zdarzeń, vs racjonalne przewidywanie,
- inwencję vs racjonalne procedury heurystyczne,

- inkorporację (w sensie przede wszystkim włączania, a nie przyswajania z bojaźni, strachu, tak jak proponuje to psychologia) vs oczekiwane dopasowanie nowych elementów,
- inkrementalizm przypadkowy (powiększanie, przyrastanie, stopniowy rozwój, ale w oparciu o przypadek) vs logiczny inkrementalizm,
- instytucjonalizację naturalną vs formalne, władcze regulowanie,
- informatyzację, jako sposób wyrównywania szans na pozyskiwanie informacji, władzy vs dystrybucję praw.

3. Specyficzne konsekwencje myślenia sieciowego dla poszczególnych praktyk zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi

Jeśli otrzymany powyżej obraz ogólnych cech podejścia sieciowego do zarządzania zasobami ludzkimi zostałby przyjęty, to można uznać, że podejście zasobowe jest inne, ale nie zaprzecza możliwości wprowadzenia do niego elementów myślenia sieciowego. Propozycję nakładki (*upgrade*) na tradycyjne składniki zarządzania zasobami ludzkimi prezentuje tab. 4.

Treść nakładek wskazuje, że można zaprojektować w firmie zarządzanej w oparciu o tradycyjne kanony zarządzania zasobami ludzkimi program, który pozwoli wzbogacić istniejące rozwiązanie o elementy myślenia systemowego. Konkretnie propozycje muszą uwzględniać zróżnicowanie typów organizacji sieciowych, np. sieci wewnętrznych, zintegrowanych, wahadłowych, sfederowanych [Rorive 2005, s. 67]. Przykład rozwinięcia takiej propozycji na poszczególne praktyki ZZL ukazano w tab. 5. Warto przypomnieć, że dynamika tworzenia sieci sfederowanej opiera się na nasileniu procesów eksternalizacji i stąd specyfika rozwiązań zawartych w tab. 5. Kryteria porównania przyjęto z pracy Rorive'a [2005].

Dla innych typów sieci należy wprowadzić inne propozycje korekt sytuacyjnych. Można przyjąć, że dla każdego typu sieci możliwe jest praktyczne uzupełnienie tradycyjnych funkcji ZZL o korekty wynikające z wzoru sieciowego myślenia (tab. 4). Dalej można dobrać dla każdego typu sieci odpowiednie narzędzia, techniki, podmioty wykonywania zmodyfikowanych funkcji ZZL.

Skala korekt wprowadzanych do tradycyjnych zestawów praktyk ZZL zależy od oddalenia danego typu sieci od hierarchicznie zorganizowanej sieci (fabryka jest również siecią). Najdalej od pozycji hierarchicznie zorganizowanej sieci (fabryki) wydają się leżeć naturalne sieci społeczne, bliskie idei sieci społeczności sieciowych. Ich istotą jest wolność podmiotów, wielka dynamika i organizowanie w oparciu o system techniczny wymiany informacji. Wówczas należy przemyśleć zastosowanie dość radykalnego dla zarządzających zasobami ludzkimi w ujęciu tradycyjnym zestawu wytycznych:

1) tworzenie sieci nie polega na klarowaniu (ekstrakcji) wszystkich relacji, ale rozpoznawaniu dominującej idei utrwalania relacji (może nią być w najprostszych

Tabela 4. Nakładki sieciowego myślenia na praktyki ZZL

Składowe tradycyjnego ZZL	<i>Upgrade</i> (ulepszenie, nakładka wynikająca z myślenia sieciowego)	Wybrane argumenty uzasadniające (wybrane z ogólnej charakterystyki – tab. 2 kolumna 4)
Planowanie (pozycjonowanie, przewaga konkurencyjna firmy itp.)	Koncentracja na sytuacyjnie i indywidualnie wartościowanych relacjach, poszukiwanie znaczenia słabych więzi dla takich wartości. Identyfikacja wartości poprzez wyłaniającą się siłę relacji	Granice wyznaczone płynnie przez aktorów, niekoniecznie uzgadniane; wyobrażenie wzoru relacji i dowolnie uzasadniany zbiór aktorów
Dobór (przyjmowanie najlepiej dopasowanych do potrzeb organizacji, ewentualnie talentów przekraczających aktualne potrzeby itp)	Usuwanie asymetrii informacji, władzy, budowanie równoważnych relacji	Wielowymiarowa, zindywidualizowana tożsamość. Podstawy wnioskowania są nieuporządkowane. Warunkowanie stawania się zasobem i jednoczesne traktowanie sieci jako zasobu
Wynagrodzenia	Ukierunkowanie na wzmacnianie, budowanie nowych relacji, więzi indywidualnych wewnętrznych i zewnętrznych w stosunku do organizacji. Interesujące zapętlenie: skłanianie nagrodami do altruizmu, który przynosi korzyści (zaprzeczenie altruizmu) w długim okresie, co z kolei wzmacnia skłonność do altruizmu	Ukierunkowanie na istotność charakteru relacji (z punktu widzenia ich przydatności długookresowej). Upraszczenie złożoności sytuacji do relacji wzajemnych i na przykład najszybciej przynoszących korzyść
Doskonalenie	Ukierunkowane na zdolności do identyfikowania, tworzenia, zrywania relacji i węzłów sieci, charakterystyki sieci. Indywidualna umiejętność wartościowania relacji i tworzenia szans na nowe relacje	Wielowymiarowa i złożona tożsamość. Podstawy wnioskowania o potrzebie doskonalenia i wyjaśniania decyzji nieuporządkowane. Upraszczenie złożoności do relacji wzajemnych i najbliższych Stawanie się zasobem sieci, traktowanie sieci jako zasobu
Ocenianie	Wzajemne (np. symultaniczne) zmienianie relacji	Pluralizm, policentryczność relacji w procesie oceniania
Zwalnianie	Utrzymywanie relacji, wzmacnianie nowych indywidualnych relacji, zrywanie z konformizmem, tworzenie szans na nowe relacje	Zasady rozwoju w całym zbiorze relacji oparte „na ślepych losie” (wykluczane osoby przypadkowe z punktu widzenia interesu całości), w relacjach dwustronnych próby kształtowania relacji
Relacje ze związkami zawodowymi	Jeden z węzłów sieci	Wyobrażony indywidualnie, zinstytucjonalizowany wzór powiązań i aktorów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Uzasadnienie korekt sytuacyjnych w federacji

Typ sieci	Sieć sfederowana	Typ nakładki (kolejność uzależniona od wagi dla realizacji wytycznej z tab. 6)
Dynamika tworzenia	Eksternalizacja	Zwalnianie, doskonalenie, dobór, planowanie, ocenianie
Logika konstytutywna	Komplementarność	Planowanie, wynagrodzenia, zwalnianie, doskonalenie, dobór, relacje ze związkami zawodowymi
Kompozycja osłony	Dysocjacja	Ocenianie, doskonalenie, relacje ze związkami zawodowymi
Stabilność	Silna	Wszystkie funkcje w dowolnej kolejności
Struktura organizacyjna	Funkcjonalna	Wszystkie funkcje w dowolnej kolejności
Dystrybucja władzy	Schodząca w dół	Wszystkie funkcje w dowolnej kolejności
Więzi wewnętrznych zależności	Sekwencyjne	Doskonalenie, ocenianie, wynagrodzenia, relacje ze związkami zawodowymi, dobór, zwolnienia,
Aktywność sieci	Silna	Zwolnienia, dobór, doskonalenie

Źródło: opracowanie własne.

przypadku wymiana ekonomicznych wartości, w najbardziej skomplikowanym, np. organizacji pomocowych, bezgraniczne podporządkowanie idei),

2) granice organizacji mają charakter chwilowo ograniczony przez zdolności intelektualne do definiowania, ludzie organizacji nie są od etykietyzowania i stratyfikowania (pracodawcy i pracownicy to tylko jedna z możliwości),

3) w sieciach powinno się zrezygnować z wyłaniania ról, a tym bardziej utrwalonych i wzorcowych opisów pracy, pomocne może być wykorzystanie nowych kategorii, jak np. *skillpooling*,

4) kopiowanie i rozpowszechnianie relacji tworzy sens sieci i określa jej sukces,

5) należy odrzucić analityczny kierunek i planowanie na rzecz tworzenia sensu i spotkań,

6) konieczne jest utrzymywanie stanu „mówienia”, „dyskutowania” i różnorodności wypowiedzi, one mają ośmielać do wzbogacania, odnawiania, uaktualniania relacji,

7) należy się angażować w prawdziwe „robienie”, a nie tylko w prawdziwe szukanie, ponieważ prawda o relacjach jest czymś ujmowanym osobiście, narzucanym i negocjowanym; w sieciach nie będzie się wiedziało, co się rozumie, aż do momentu działania, a konkluzje z tego, co się robi, należy wypowiedzieć, aby zrozumieć, co się uzyskało,

8) nazywanie fenomenu sieci z nadmierną dbałością i z pomijaniem nazw odziedziczonych (powtarzanych, popularnych itp.), aż otrzyma się bogatszy wyraz; rysowanie kontekstu teorii sieci tak, aby podtrzymywać tworzenie sensu, którego finałem jest wykreowanie akronimów pasujących do sieci; dbałość o wyjaśnienia

z uznaniem różnych kompromisów między uogólnieniami, prostotą i trafnością; należy dążyć do dobrej sentencji,

9) łagodzenie żądań podmiotów sieci, aż do momentu, w którym ludzie się porozumieją i zgodzą z definicją sieci i zaczną rejestrować więcej szczegółów o fenomenach, a dalej będą zdolni do ich konceptualizowania,

10) dobrze jest interpretować, uzupełniać własny kierunek doskonalenia, pozostawać w cieniu i kontynuować działanie, aż jest zbyt późno na obranie innego rozwiązania, zgadywanie i porzucanie; choć to postępowanie jest ryzykowne, to ma większy sens niż planowanie, ponieważ człowiek zawsze pozostaje w sieciach, a ich kształt w dużej części jest przypadkowy i warunkowany wcześniejszymi wyborami,

11) należy zwracać uwagę na niespodzianki, przerwy, załamania, ponieważ one są świetnymi okazjami do tworzenia sensu i teorii relacji organizujących społeczność,

12) teoria sieci organizacyjnej to efekt wcześniejszego teoretyzowania na temat tego, co już uprzednio zostało zrozumiane i ujęte w słowach; teoria sieci to strumień świadomości i pojmowanie tego, co już wiemy; trafna teoria sieci w każdym momencie staje się, a nie jest.

Powyższe wytyczne w wielu miejscach nadwyrażają kanony tradycyjnego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi.

4. Dyskusja nad wynikami i przyszłe kierunki badań

Powyższa próba odpowiedzi na pytanie: „jakie skutki dla wykonywania typowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi ma dominacja w zarządzaniu wzoru sieci społecznej?” wskazała, że do zarządzania zasobami ludzkimi można wprowadzić określone udoskonalenia. Zbliżą one tradycyjne ZZL do potrzeb sieciowych organizacji. Zmiany są przy tym uzależnione od typu sieci, z jaką ma się do czynienia. Największe zmiany dotyczą organizacji pracujących w oparciu o sieci społecznościowe. W przypadku takich organizacji zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga przedefiniowania. Powyżej opracowano zestaw specyficznych atrybutów funkcji ZZL od planowania do zwalniania zasobów ludzkich w przypadku zastosowania analogii sieci. Jednocześnie dostrzeżono, że choć myślenie zasobowe nie kłóci się z myśleniem sieciowym, to jednak przesunięcie akcentów w kierunku sieci społecznościowych zakłóca kanony tradycyjnego ZZL (np. ideę dopasowania do wymagań stanowiska pracy, planowania szkoleń itp.).

Powyższe wnioski wyprowadzono w oparciu o specyficzne połączenie metody analizy porównawczej z dedukcją. Zjawisko sieci nie ma jednorodnego charakteru. Przyjęto zatem, że w pierwszym kroku zostanie porównana idea myślenia sieciowego z myśleniem systemowym. Inspiracja do takiego zestawienia płynęła z trzech przesłanek. Pierwsza wynika z tego, że podejście systemowe jest współcześnie tak intuicyjnie identyfikowane przez badaczy jak podejście sieciowe. Druga dotyczy

uniwersalności obu podejść. Mogą one pomagać w rozpoznaniu różnych zjawisk (społecznych, technicznych, mieszanych). Trzecia przesłanka związana była z możliwością wykorzystania terminu „myślenie” dla dokonania porównania. Termin ten nie jest zobowiązujący, tak jak np. termin „paradygmat”, ale jest jednocześnie uznany w środowisku badaczy systemów. Jego rozszerzenie na fenomen sieci nie wydawało się budzić większych zastrzeżeń. Taki sposób uproszczenia problemu niekonkretności podejścia sieciowego wymaga jednak dalszych testów.

W następnym kroku badania wypracowane cechy myślenia systemowego zostały przeniesione na ogólne atrybuty zarządzania zasobami ludzkimi. Porównanie stąd wyprowadzonych wzorców z innymi znanymi wzorcami ZZL (np. strategicznym) czy też zarządzaniem kapitałem ludzkim przyniosło kolejne uszczegółowienia specyfiki ZZL opartego na myśleniu sieciowym. W końcu sformułowano nakładki na tradycyjne praktyki ZZL, które to zmiany mogą stworzyć pomost między organizacją tradycyjną i sieciową. Otrzymany efekt pozwolił przetestować efekt zastosowanej metody. Jednak cel metodologiczny tego opracowania można traktować jako częściowo zrealizowane i wymagające dalszego sprawdzania. W wielu miejscach uzasadnienie nie jest pełne.

W końcu, podsumowując całość badań, można stwierdzić, że istnieje wiele powodów, dla których powinno się poważnie potraktować stwierdzenie, iż: wychodząc od natury sieci społecznej, dociera się do odmiennych wskazówek na temat zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

- Drucker P.F., *Concept of the Corporation*, Transaction Publishers, New Brunswick, London 1993.
- Reed M., *Management as a social practice*, “The Journal of Management Studies” 1984, vol. 21, no. 3 (Jul), s. 273-285.
- Rorive B., *L'entreprise réseau revisitée: Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisations*, “Gerer & Comprendre” 2005, mar, nr 79, s. 63-75
- Strużyna J., *Słowo od redakcji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 1.

IMPACT OF NETWORKING THINKING ON HRM PRACTICES

Summary: In this paper the author searches for the consequences of networking thinking for the HR practices. Differences between traditional HRM and HRM basing on networking thinking are coming into view applying the comparative analysis and deductive reasoning. The guidelines for HRM in organizations basing on social networks finish the study.

Keywords: human resource management, networking thinking, networking human resource management, types of networks.