

SCENARIUSZE ROZWOJU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W REAKCJI NA PRZEMIANY OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO

WPROWADZENIE

Ze względu na pełnioną w organizacji rolę, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest zdeterminowane wieloma zewnętrznymi czynnikami wpływu. Celem niniejszego artykułu 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.

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 organiza-

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

- procesów,
- społeczności i odmiennych interesów,
- relacji,
- transakcji, umów¹.

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 – za K. Perechudą – 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*². Wtedy, odpowiednią dla relacyjnej perspektywy definiowania przedsiębiorstwa jest klasyfikacja otoczenia organizacji K. Bolesty-Kukułki³, której kryterium podziału jest rodzaj (kierunek i siła) interakcji organizacji z poszczególnymi segmentami otoczenia.

Otoczenie przedsiębiorstwa zostaje podzielone na cztery segmenty:

- 1) 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 ZZZ oparte na *work-life balance*, skutkujące istotnym

¹ **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 języka polskiego*, M. Szymczak (red.), PWN, Warszawa 1994, t. III; warto dodać, że relacja ma charakter ciągły, a transakcje i umowy – jednorazowy, ewentualnie powtarzalny.

² K. Perechuda, *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2005, nr 5, s. 9–15.

³ K. Bolesty-Kukułka, *Świat organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 74–79.

wzrostem dzietności); ze strony pojedynczej organizacji jest to jednak wpływ bardzo słaby i niekontrolowany, jednak rosnący wraz z efektem skali;

- 2) 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;
- 3) 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;
- 4) 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,
 - segmenty „gry” i „walki” (które szczególnie w obliczu zjawisk kooperencji⁴, organizacji sieciowych czy rozwoju rynku prosumenta⁵, a więc zacierania granic między poszczególnymi podmiotami/interesariuszami mogą być, a może nawet powinny być rozpatrywane wspólnie) kształtują procesy kadrowe.

Pozostając przy zaprezentowanym podziale, poniższy wywód zostanie skoncentrowany na trzech składowych segmentu „natura”, które formułują kluczowe i nieodwołalne wyzwania wobec zarządzania zasobami ludzkimi w najbliższej oraz w dalszej przyszłości, tj. przemianach: demograficznych, technologicznych i rynkowych. Natomiast w nawiązaniu do relacyjnej definicji przedsiębiorstwa jako wynikowej sił/energii dośrodkowych i odśrodkowych (inaczej: relacji scalających, integrujących, centralizujących lub rozpraszających, dezintegrujących, decentralizujących), wobec każdego z trzech wymienionych czynników zostaną scharakteryzowane po dwie strategie zarządzania

⁴ **Kooperencja**, zwana też koopetycją lub współkonkurowaniem – to termin zbudowany dla nazwania zjawiska jednoczesnego konkurowania i kooperowania, gdy strony współpracują ze sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści, nie przestając być konkurentami; J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, nr 2(128).

⁵ **Prosument** to konsument włączający się do produkcji, któremu to zjawisku już 30 lat temu A. Toffler poświęcił cały rozdział [w:] A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo KURPISZ S.A., Poznań 2006.

zasobami ludzkimi (lub obszarami z nim korespondującymi), podejmowane w reakcji na wymienione determinanty otoczenia.

2. PROCESY DEMOGRAFICZNE: W KIERUNKU ZARZĄDZANIA TALENTAMI BĄDŹ ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ

Przemiany demograficzne stanowią jedną z ważniejszych determinant aktywności zawodowej ludności, kształtują bowiem zarówno wielkość zasobów ludzkich, jak i ich strukturę (wiekową, płciową itd.). Ostatnie dziesięciolecia przyniosły na omawianym polu tak zasadnicze zmiany, że Dirk J. van de Kaa oraz Ron Lesthaeghe – uznając ich wagę – nadali im miano drugiego przejścia demograficznego. Omawiane zmiany charakteryzowane są syntetycznie w ramach sześciu wymiarów:

- 1) przejście od ery królewskiego dziecka z rodzicami do ery pary królewskiej z dzieckiem⁶;
- 2) przejście od złotego wieku małżeństwa do świtu kohabitacji;
- 3) przejście od zapobiegawczej antykoncepcji do świadomej prokreacji;
- 4) przejście od jednorodnej do wielorakich form rodziny i gospodarstwa domowego;
- 5) przejście od granicy trwania życia wyznaczonej warunkami społeczno-ekonomicznymi do granicy umieralności biologicznej;
- 6) przejście od wysyłania emigrantów do ich przyjmowania⁷.

Koncepcja drugiego przejścia demograficznego, skupiająca się na zmianach modelu rodziny, dokonującymi się wskutek zasadniczych zmian wzorców płodności i małżeństwa, prognozuje rosnące zatrudnienie kobiet (XXI wiek niejednokrotnie bywa określany mianem „wieku kobiet”) oraz procesy starzenia społeczeństw, a także nakreśla w sposób pośredni wizerunek współczesnych/przyszłych pracowników: indywidualistów, w o wiele mniejszym stopniu „zakotwiczonych” obowiązkami rodzinnymi, nastawionych na samorealizację, coraz częściej reprezentujących grupy zawodowe postrzegane obecnie jako mniej atrakcyjne/bardziej wymagające – tzw. grupy defaworyzowane.

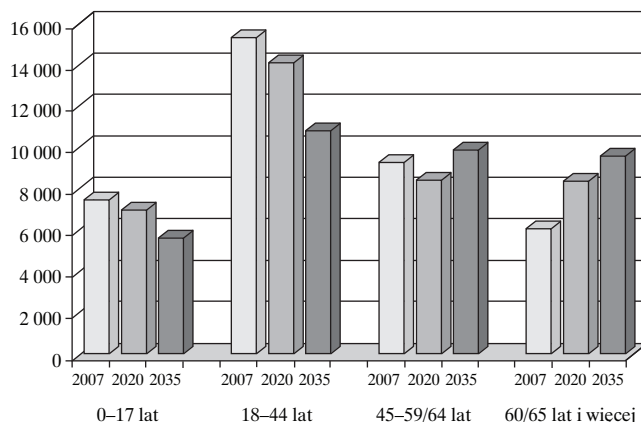
Opisane mianem drugiego przejścia demograficznego trendy zmian widać w prognozie ludności Polski na lata 2008–2035 (por. rysunek 1).

⁶ Obrazowe określenie „królewski” wskazuje stronę „rządzącą”, dyktującą warunki – tę, której potrzeby zaspokajane są w pierwszym rzędzie.

⁷ Dirk van de Kaa, *Od złotego wieku małżeństwa...do świtu kohabitacji*, seminarium naukowe, SGH, Warszawa 8.05.2003 r.

Rysunek 1

**Prognoza ludności Polski według ekonomicznych grup wieku
w wybranych latach (w tysiącach)**



Źródło: *Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, GUS, materiał na konferencję prasową 25 lipca 2008 roku.

Główne trendy sytuacji demograficznej Polski to: spadek dzietności skutkujący systematycznym spadkiem liczby dzieci i młodzieży do lat 17-tu, odpowiedzialny też za gwałtowny spadek ludności w wieku produkcyjnym mobilnym (18–44 lata) i wydłużanie życia widoczne w dynamicznie rosnącej grupie ludności w wieku poprodukcyjnym (60/65 lat i więcej) oraz także rosnącej – po 2020 roku – grupie ludności w wieku poprodukcyjnym nie mobilnym (45–59/64 lat). Ludność w wieku produkcyjnym będzie się systematycznie starzeć, a dodatkowo w okresie objętym prognozą zmniejszy się o niemal 3,8 mln osób⁸. W 2006 roku mediana wieku ludności Polski wynosiła 37,0 lat; dla mężczyzn – 35,0 lat, dla kobiet – 39,1 (w 2000 roku odpowiednio: 35,4, 33,4, 37,4)⁹. Według prognoz GUS średni wiek mieszkańca Polski osiągnie w 2030 roku 45,5 lat, z tendencją do dalszego wzrostu.

Z perspektywy ZZL zarysowane zmiany demograficzne oznaczają spadek (bezwzględny i względny) liczby osób w wieku tzw. produkcyjnym, skutkujący koniecznością jednoczesnego zatrudniania pracowników w różnym wieku, prezentujących istotnie odmienne postawy życiowe i postawy wobec pracy (por. tabela 1).

⁸ *Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035...*, op. cit.

⁹ *Sytuacja demograficzna w Polsce*, GUS, materiał na konferencję prasową 23 października 2007 r.

Tabela 1

Różnice generacyjne w postawach wobec pracy

Pokolenia i ich wartości	Tradycjoniści (urodzeni w latach 1925–1945)	Pokolenie wyżu demograficznego (urodzone w latach 1946–1964)	Generacja X (urodzona w latach 1965–1980)	Millenialsi (urodzeni w latach 1981–1999)
Cecha dominująca	Lojalność	Optymizm	Sceptycyzm	Realizm
Charakterystyka	Koncentracja na historii, kulturze i misji organizacji; tradycja stresu	Koncentracja na hierarchii organizacyjnej, strategii przedsiębiorstwa i głównych konkurentach; zainteresowanie przyszłymi innowacjami i możliwościami rozwoju kariery	Zainteresowanie innowacyjnością i wyzwaniem przedsiębiorstwa, ale oparte na twardych danych	Zamknięcie w świecie różnorodnych mediów i eksperymentalnego uczenia się; dopuszczanie do (względnej) bliskości nielicznych rówieśników
Cel kariery	Budowa dziedzictwa	Kariera na sam szczyt („gwiazdka”)	Kariera „przenośna”	Kariery równoległe
Oczekiwana grafyfikacja	Satysfakcja z dobrze wykonanej pracy	Pieniądze, stanowiska, tytuły, uznanie i materialne aspekty prestiżu: najlepszy gabinet (<i>the corner office</i>)	Ostateczną nagrodą jest wolność	Praca, która ma dla mnie znaczenie
Balans praca–życie	Oczekiwanie pomocy w sytuacji zmiany	Oczekiwanie pomocy w balansowaniu potrzeb otoczenia i odnajdywaniu się w tym	Bieżąca potrzeba balansu: teraz – nie na emeryturze	Praca nie jest wszystkim; potrzeba elastyczności dla bieżącego balansowania różnorodnymi zajęciami
Zmiana pracy	Naznacza człowieka (negatywnie)	Oznacza stratę osiągniętej pozycji	Jest koniecznością	Jest codziennością

Pokolenia i ich wartości	Tradycjoniści (urodzeni w latach 1925–1945)	Pokolenie wyżu demograficznego (urodzone w latach 1946–1964)	Generacja X (urodzona w latach 1965–1980)	Millenialsi (urodzeni w latach 1981–1999)
Informacja zwrotna	Niepotrzebna	Raz do roku, z pełną dokumentacją	Potrzeba wewnętrzna	Na żądanie
Szkolenia i rozwój	„Do wszystkiego doszedłem sam; ty też możesz”	Nadmiar zniechęca	Szkolenia jako kotwica zatrudnienia	Kształcenie ustawiczne jest sposobem na życie
Emerytura	Zasłużona nagroda	Zmiana narzędzi	Odnowa	Przemiana

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. C. Lancaster, D. Stillman, *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle AT Work*, HarperCollins, New York 2002.

Stawia to przed ZZL wymóg niedyskryminującego różnicowania i zindywidualizowania działań w ramach poszczególnych funkcji personalnych. Nadrzędny cel optymalnego wykorzystania potencjału zasobów pracy wymaga dywersyfikacji podejść do poszczególnych grup wiekowych, z równoczesnym wypracowaniem akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia. Dlatego trend demograficzny jest stymulantem rosnącego zainteresowania współczesnych organizacji zarządzaniem pokoleniami (wiekiem, generacjami) i szerzej – zarządzaniem różnorodnością. Według najogólniejszej definicji, zarządzanie różnorodnością to: *wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy*¹⁰. Różnorodność określają widoczne i niewidoczne, wrodzone i nabyte cechy pracowników określające podobieństwa i różnice między nimi¹¹ i właśnie one

¹⁰ *Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 29 października 2008 r., s. 8, http://www.witrynawiejska.org.pl/DATA/warsztaty_Zarządzanie%20różnorodnością.pdf [dostęp 09.11.2013].

¹¹ Podobieństwa i różnice:

- **wymiar podstawowy**/pierwotny/wewnętrzny: osobowość, płeć, rasa i narodowość, wiek, język, orientacja seksualna, sprawność/niepełnosprawność, zdolności/możliwości intelektualne, wygląd);
- **wymiar wtórny**/zewnętrzny: status społeczno-ekonomiczny, wykształcenie, religia i duchowość, status małżeński/rodzicielski, środowisko geograficzne, styl życia, nawyki;

stanowią punkt wyjścia konstrukcji modelu biznesowego przedsiębiorstwa opartego na zarządzaniu różnorodnością¹².

Zarządzanie różnorodnością zawiera w sobie ukierunkowanie na maksymalne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników, a więc także tych dotychczas defaworyzowanych i fakt ten jest zarazem kluczowym ograniczeniem prezentowanego podejścia. Implementacja zarządzania różnorodnością wymaga bowiem zarówno zmian świadomościowych/kulturowych, jak i nakładów inwestycyjnych, niezbędnych dla dostosowania warunków pracy do wymagań wynikających ze zróżnicowania poszczególnych pracowników.

Dlatego nadal intensywnie rozwija się zarządzanie talentami – w rozumieniu podmiotowym¹³, skoncentrowane na identyfikacji, rozwoju i retencji wyselekcjonowanych pracowników o największym potencjale rozwojowym, gdyż zwrot na ich kapitale (ludzkim) jest największy. Dodatkowo, podmiotowe zarządzanie talentami dobrze koresponduje z charakterystyką współczesnych pracowników: indywidualistów, nastawionych na samorealizację – ułatwioną słabszym (wobec niskiej dzietności) „zakotwiczeniem” obowiązkami rodzinnymi, jest więc doceniane przez grupę docelową.

Zarządzanie (wiekiem) różnorodnością oraz podmiotowe zarządzanie talentami są podejściami przeciwstawnymi, gdyż prezentują zasadniczo odmienne strategie reakcji na wyzwania demograficzne:

- pierwsze jest wyrazem ich akceptacji i zbudowania nowego podejścia – pomimo kosztów (materialnych i niematerialnych, związanych ze zmianami kulturowymi, konfliktami międzypokoleniowymi itd.);
- drugie jest próbą zachowania *status quo* – za wszelką cenę, poprzez próbę zawłaszczenia maksymalnej liczby „talentów” w ich nieustannie malejącej puli (bo przecież jako „talent” nie jest rozpatrywany pracownik w wieku 50+...).

• **wymiar organizacyjny**/środowiska pracy: treść i zakres wykonywanej pracy, staż pracy, status formalny i nieformalny, dział, stanowisko, przynależność związkowa); szerzej zob: B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 230.

¹² B. Jamka, *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, „Master of Business Administration” 2011, nr 6(113), s. 65–75.

¹³ Według *Słownika języka polskiego* talent ma dwa znaczenia związane z tematem:

- **atrybutowe**: niezwykła, nieprzeciętna zdolność twórcza: wybitne uzdolnienie do czegoś;
- **podmiotowe**: człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi, zob.: *Słownik języka polskiego*, op. cit.

3. PROCESY TECHNOLOGICZNE: DEMATERIALIZACJA PRACY I PRACOWNIKÓW A FLEXICURITY

Dynamiczny, nieustający rozwój technologii komunikacyjnych w wieloraki sposób wpływa na ZZL we współczesnych organizacjach. Jego najważniejszą konsekwencją jest **dematerializacja pracy i pracowników**, co wiąże się ze zmianami struktury organizacyjnej przedsiębiorstw (np. organizacje sieciowe, przedsiębiorstwo rozszerzone) oraz zmianami form świadczenia pracy (np. telepraca, *offshoring*).

Kierunek i charakter zmian spowodowanych doskonaleniem technik i narzędzi telekomunikacyjnych, skutkującym ekspansją nowych, niematerialnych form i sposobów (świadczenia) pracy dobrze opisuje Zygmunt Bauman rozróżnienie pracy „wcielonej” i „bezcieleśnej”. Odnosnie do pracy „**wcielonej**” stwierdza on, że *nie można jej było „przenieść”, nie przemieszczając zarazem pracowników – ludzi z krwi i kości. Aby skorzystać z pracy ludzkiej, trzeba było nająć lub zatrudnić całego człowieka, przy czym inercja ludzkiego ciała ograniczała swobodę pracodawców; ponieważ kontrolowanie pracy i wykonawcy było równoznaczne, kapitał i siła robocza związały się ze sobą na dobre i na złe, co stało się powodem wielu konfliktów, zajadłych oskarżeń, zaciekłych walk i animozji, ale zarazem źródłem licznych wzajemnych ustępstw i nadzwyczajnej pomysłowości w uzgadnianiu możliwie zadowolających lub po prostu znośnych reguł współżycia*¹⁴. Wraz z przechodzeniem od ciężkiej, solidnej nowoczesności (która „zamknęła kapitał i siłę roboczą w żelaznej klatce” wzajemnych zobowiązań) do „ **płynnej**” nowoczesności, będącej erą „braku zobowiązań, nieuchwytności, łatwych ucieczek i beznadziejnych pogoni”, praca epoki software’u staje się „**bezcieleśna**”: *Dzięki niej kapitał staje się eksterytorialny, ulotny i nieprzewidywalny. Dematerializacja pracy zwiastuje zwienną lekkość kapitału. Ich wzajemna zależność została jednostronnie zerwana. Zdolność do pracy pozostaje jak dawniej niekompletna i nie spełniona bez obecności kapitału, ale podobna zależność nie dotyczy już drugiej strony. Kapitał chętnie podróżuje, licząc na krótkie zyskowe przygody i ufając, że nie zabraknie mu ku nim okazji*¹⁵.

Ten metaforyczny opis wskazuje zarazem, w jaki sposób przedsiębiorstwo zostało „uwolnione” od konieczności posiadania **zasobów** (i dbania zarówno o nie same, jak i o ich należyte wykorzystane), by móc skoncentrować się na pomnażaniu zdematerializowanego **kapitału** ludzkiego. W efekcie: *coraz*

¹⁴ Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006, s. 188.

¹⁵ Ibidem, s. 187, 189.

więcej największych i najbardziej dochodowych korporacji na świecie w ogóle wycofuje się z zatrudniania kogokolwiek¹⁶ – cedując tę rolę na swoich partnerów biznesowych (a wraz z uciekającą za granicę pracą ucieka coś jeszcze: staromodna idea odpowiedzialności producenta za swoich pracowników¹⁷).

Według K. Kelly'ego, nową gospodarkę charakteryzują trzy podstawowe cechy:

- jest globalna,
- faworyzuje byty niematerialne – idee, informacje i powiązania oraz
- jest silnie wewnętrznie połączona,

skutkiem czego „zasady rządzące światem rzeczy niematerialnych (*soft*) – idei, koncepcji, mediów, programów komputerów i usług – niebawem przejmą kontrolę nad światem konkretnych bytów – atomów, przedmiotów, stali, ropy naftowej i produktów mozolnej pracy fizycznej”; dlatego przestrzega (bądź podpowiada): *Jeśli chcesz przedstawić sobie przyszłość twojej branży, wyobraź ją sobie jako dziedzinę zbudowaną wyłącznie wokół owych rzeczy niematerialnych, nawet jeśli obecnie należy ona do tradycyjnego świata konkretnego*¹⁸.

Proces **dematerializacji** życia gospodarczego i społecznego (dematerializacji produkcji i pracy) przejawia się w:

- koncentracji gospodarowania na niematerialnym zasobie wiedzy jako podstawowej determinancie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw;
- malejącej wadze w światowym obrocie gospodarczym wytworów pierwszego i drugiego sektora gospodarczego, czyli elementów materialnych, jak surowce czy maszyny, na rzecz wzrostu roli transakcji wirtualnych, w obrębie których dominują przepływy finansowe (finansjalizacja) czy produkty intelektu (np. oprogramowanie i prawa autorskie)¹⁹;
- przechodzeniu od zarządzania zasobowego do zarządzania procesowego²⁰;

¹⁶ N. Klein, *No logo. No space, no choice, no jobs*, Świat Literacki, Izabelin 2004, s. 220.

¹⁷ Ibidem, s. 215, 457.

¹⁸ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. IX–X.

¹⁹ W. Gierańczyk, *Problematyka definiowania zmian w tendencjach lokalizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w dobie globalizacji*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu”, Warszawa–Kraków 2008, nr 11; http://www.up.krakow.pl/geo/kgpptg/pdf/ptg11/gieran-czyk_b_11.pdf [dostęp 09.11.2013].

²⁰ Por. S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

- odchodzeniu od konkurowania produktem na rzecz konkurowania modelem biznesowym²¹, a w szczególności na dynamicznym rozwoju modelu freemium²², odpowiednim dla sieciowej gospodarki nadmiaru, tzw. darmonomii²³;
- regresie marketingu (produktów) i rozwoju brandingu (marki);
- coraz powszechniejszym postrzeganiu pracowników poprzez metaforę kapitału (a nie zasobu²⁴);
- oderwaniu procesów świadczenia pracy od miejsca lokalizacji przedsiębiorstwa (np. telepraca czy offshoring).

W efekcie współczesne (i przyszłe) ZZL w coraz większym stopniu nastawione być musi na kierowanie „zdematerializowanym” pracownikiem, który świadczy zdematerializowaną pracę, a to formułuje woele nowych wyzwań, a przede wszystkim wymusza **uelastycznianie warunków organizacyjnych i czasu świadczenia pracy**. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim określane bywa nawet „paradygmatem nowoczesnej gospodarki”²⁵ i przejawia się w wielu obszarach, np. odchodzeniu od umów o pracę na rzecz umów cywilnoprawnych, deregulacji zawodów, pracy tymczasowej czy rozwoju telepracy.

Jednak dostosowywanie dotychczasowych form organizacji i czasu pracy zaprojektowanych dla pracy „materialnej” (najczęściej opartej na pełnoetatowej umowie o pracę na czas nieokreślony) do nowych, coraz częściej „zdematerializowanych” warunków pracy jest trudne i skomplikowane. Dobrze to ilustrują kodeksowe zapisy dotyczące telepracy. Zgodnie z nimi telepracownikiem jest pracownik (a więc osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę), który wykonuje pracę w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej, wedle warunków określonych w porozumieniu zawierającym między pracodawcą i zakładowymi organizacjami związkowymi, a pracodawca jest zobowiązany m.in.:

- 1) dostarczyć telepracownikowi sprzęt niezbędny do wykonywania pracy w formie telepracy, spełniający określone wymagania,

²¹ Por. G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność jako wiodący wymiar paradygmatu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. II, A. Herman, K. Poznańska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

²² **Freemium** to sieciowy model biznesowy, w którym konsumenci produktów najwyższej jakości (premium) finansują produkty darmowe dla masowego odbiorcy.

²³ C. Anderson, *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*, Znak, Kraków 2011.

²⁴ Zob.: B. Jamka, *Czynnik ludzki...*, op. cit.

²⁵ *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, M. Juchnowicz (red.), Difin, Warszawa 2007, rozdz. II: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako paradygmat nowoczesnej gospodarki*.

- 2) ubezpieczyć sprzęt,
- 3) pokryć koszty związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu,
- 4) zapewnić telepracownikowi pomoc techniczną i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi sprzętu itd.²⁶

Te i inne wymagania powodują, że pracodawca powinien być związany z pracownikiem umową długoterminową, od czego jednakże stara się uciec, zdążając w stronę pracy „płynnej”, jak wskazywano wcześniej. W efekcie, telepraca w Polsce w rozumieniu kodeksowym rozwija się powoli, natomiast w formie freelancingu (samozatrudnienie, ewentualnie umowy cywilno-prawne), pracy zdalnej czy e-pracy²⁷ – rozwija się dynamicznie²⁸. Albowiem w dużej mierze właśnie w różnicach definicyjnych mają swoją przyczynę podkreślane często dysproporcje w rozwoju telepracy w Polsce, UE i na świecie. Na przykład wyniki opublikowanego w 2011 roku raportu WorldatWork²⁹ wskazują na pierwszy od 2003 roku spadek (!) liczby telepracowników w USA w 2010 r., tymczasem z pogłębionej analizy wynika, że odpowiada za niego głównie spadek liczby freelancerów wywołany kryzysem gospodarczym (albowiem w tych i wielu innych statystykach freelancerzy także są zaliczani do telepracowników).

Ale uelastycznianie form pracy – w szczególności poprzez odchodzenie od umów i kontraktów długoterminowych – pociąga za sobą zasadniczy problem: prowadzi do wzrostu „nowej niebezpiecznej klasy”, czyli **prekariatu**.

Choć Guy Standing zauważa, że deskryptywnie po raz pierwszy słowo to zostało użyte przez francuskich socjologów w latach 80. XX wieku do opisu pracowników tymczasowych i sezonowych³⁰, to jednak jego uznano za ojca tego pojęcia. Otóż według Standinga, prekariat to „klasa-w-procesie-tworzenia” (*class-in-the-making*), która cierpi na brak siedmiu form gwarancji

²⁶ Kodeks Pracy, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., z późniejszymi zmianami, http://www.pip.gov.pl/html/pl/doc/kodeks_pracy_2013_1.pdf [dostęp 09.11.2013].

²⁷ Na przykład nauczyciele akademicki, dziennikarze: zatrudnieni na etat, wykonujący znaczną część pracy poza miejscem zatrudnienia – często na własnym sprzęcie i przesyłający pracodawcy rezultaty za pośrednictwem mediów elektronicznych, bądź wydający je w siedzibie firmy, a nawet poza nią – bo nie wszystkie definicje telepracy akcentują konieczność wykorzystywania mediów elektronicznych.

²⁸ *Telepraca się oplaca!*, <http://zdalniej.pl/telepraca/raporty> [dostęp 09.11.2013].

²⁹ *Telework 2011. A WorldatWork Special Report*, Based on Data Collected by The Dieringer Research Group Inc. and WorldatWork, June 2011, <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=53034> [dostęp 09.11.2013].

³⁰ G. Standing, *The Precariat: The New Dangerous Class*, Bloomsbury Academic, London–New York 2011.

związanych z pracą, wywalczonych po II wojnie światowej (przy czym autor od razu zaznacza, że nie wszyscy prekariusze uznają je w całości za wartościowe)³¹:

- 1) gwarancja rynku pracy (stosowne możliwości pracy zarobkowej),
- 2) gwarancja zatrudnienia (ochrona przed arbitralnym zwolnieniem),
- 3) gwarancja pracy (zdolność i możliwość utrzymania niszy w zatrudnieniu, ograniczenia w obniżaniu wartości umiejętności i możliwość awansu społecznego: statusu i dochodu),
- 4) gwarancja bezpieczeństwa w pracy (ochrona przed wypadkami i chorobami w pracy),
- 5) gwarancja reprodukcji umiejętności (nauka zawodu, szkolenia i możliwości wykorzystania kompetencji),
- 6) gwarancja dochodu (zapewnienie adekwatnego, stałego dochodu),
- 7) gwarancja reprezentacji (posiadanie kolektywnego głosu na rynku pracy, np. związki zawodowe czy prawo do strajku).

Rosnąca liczba prekariuszy, a więc osób wypracowujących środki utrzymania w warunkach niestabilnych (np. umowa krótkoterminowa), nieprzewidywalnych (upadki firm, biznesów i projektów; fuzje eliminujące połowę kadry itd.), słabo poddających się planowaniu nawet w krótkim czasie (jak kontrakty freelancerów) i bezpośrednio uzależnionych od zmian koniunktury (do tego stopnia, że – jak wskazano powyżej – „załamanie” się rynku freelancerów w USA w następstwie kryzysu gospodarczego było tak znaczące, że istotnie wpłynęło na ogólnokrajowe statystyki telepracy) jest być może największym wyzwaniem ZZL.

Choć termin „prekariat” pojawia się rzadko, zjawiska, które go charakteryzują, czyli pogłębiający się trend pozbawiania osób zatrudnionych dostępnych do niedawna gwarancji pracy, są dostrzegane, a nawet podejmowane są działania zaradcze. Funkcjonują one pod hasłem „flexicurity”, czyli równoczesnej elastyczności i bezpieczeństwa na rynku pracy (z ang. *flexibility* i *security*). Problem został zdefiniowany przez komisję Europejską w 2006 roku następująco: *Flexicurity jest najlepszym sposobem zapewnienia obywatelom Europy wysokiego bezpieczeństwa zatrudnienia, aby na każdym etapie życia zawodowego mieli oni zarówno możliwość znalezienia dobrej pracy, jak i nadzieję na korzystny rozwój kariery w szybko zmieniającym się środowisku gospodarczym. Model ten wprowadza równowagę praw i obowiązków pracowników i przedsiębiorstw,*

³¹ G. Standing, *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, przeł. P. Kaczmarski, M. Karolak, s. 15, http://www.praktykateoretyczna.pl/prekariat/01_Prekariat_Rozdz.1.pdf [dostęp 09.11.2103].

a także organów publicznych: każda z tych stron jest zobowiązana działać na rzecz zatrudnienia, społeczeństwa i trwałego wzrostu. Obecnie potrzebujemy współdziałania wszystkich stron, aby zapewnić powodzenie tego modelu i jego korzystne skutki dla gospodarki, pracowników i przedsiębiorstw³².

Dotychczas jedynym krajem, w którym flexicurity realnie funkcjonuje, jest Dania. W Polsce stanowi na razie obiecujące pole badawcze³³ (i wdrożeniowe), które zgrabnie oddaje tytuł raportu Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan: „Flexicurity: diagnoza na dziś, działanie na jutro”³⁴. Uelastycznianie warunków świadczenia pracy generuje jedynie potencjalnych „oburzonych”: jak wynika z sondażu CBOS przeprowadzonego wiosną 2013 roku, ponad połowa Polaków byłaby skłonna zaliczyć się do grupy obywateli, których oburzają rozmaite sprawy w kraju, przy czym szczególnie często wymieniane są te związane z pracą, a właściwie – z różnymi aspektami i konsekwencjami jej braku³⁵.

4. PROCESY RYNKOWE – FINANSJALIZACJA: POMIAR KAPITAŁU LUDZKIEGO A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Pojęcie finansjalizacji zostało wprowadzone po kryzysie finansowym 2008 roku na określenie procesu, który doprowadził do przerostu sfery finansowej nad sferą gospodarki realnej. Jego podstawową przyczynę upatruje się w zdominowaniu finansów przez instrumenty pochodne, ale jego przyczyną jest zmiana postrzegania istoty wartości (przedsiębiorstwa). O ile korporacje doskonałe, badane na początku lat 70. przez Petersa i Watermana miały przede wszystkim znakomite zasady, zgodnie z którymi system wartości został podniesiony do rangi ich siły napędowej, w związku z czym zysk niemal

³² *Green paper on modernising labour law to meet the challenges of the 21st century* (Memo/06/439), Brussels 22.11.2006, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-06-439_en.htm [dostęp 09.11.2013].

³³ *Flexicurity w Polsce, diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, E. Kryńska (red.), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009; *Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy*, A. Tomanek (red.), Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010.

³⁴ P. Lewandowski, Ł. Skrok, *Flexicurity: diagnoza na dziś, działanie na jutro*, Lewiatan, Warszawa 2009.

³⁵ Badanie „Aktualne problemy i wydarzenia” (275), 4–10 kwietnia 2013 roku, reprezentatywna próba losowa dorosłych mieszkańców Polski (N=1150); *Kto w Polsce czuje się „oburzony” i dlaczego*, Komunikat z badań BS/61/2013, CBOS, Warszawa, maj 2013 r., http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_061_13.PDF [dostęp 09.11.2013].

powszechnie był w nich uznawany za naturalny efekt robienia czegoś dobrze, a nie cel sam w sobie³⁶, to 40 lat później – jak to ujawnił kryzys ekonomiczny końca pierwszej dekady XXI wieku – niedostatek wartości w zarządzaniu we współczesnych przedsiębiorstwach ujawnił się na wiele sposobów³⁷. Przez kolejne, upływające lata szerokie rozumienie wartości jako **wyobrażenia** o sile ekonomicznej i pozycji rynkowej organizacji, które funkcjonuje w świadomości społecznej i którego tworzenie również ma wymiar społeczny, gdyż „ostatecznie zależy od człowieka, od umiejętności kształtowania relacji w zespole pracowników i wykorzystania stosunków z otoczeniem”, zostało przesłonięte przez jej wąskie, „sfinansjalizowane” postrzeganie jako „wielocyfrowej kwoty wyrażającej cenę³⁸”. Skutkowało to naciskiem na finansową wycenę wartości przedsiębiorstwa i – konsekwentnie – koncentracją na czynnikach podlegających pomiarowi i poszukiwaniu możliwości pomiaru pozostałych.

Dlatego Paul H. Dembinski, współtwórca Obserwatorium Finansów w Genewie, twierdzi, że to właśnie finansjalizacja niszczy po kolei różne sfery życia społecznego, gdyż zamienia relacje w transakcje³⁹: np. nie nawiązujemy już osobistych relacji z lekarzem, lecz jako klienci instytucji medycznej oczekujemy dobrej jakościowo usługi (choć tęsknimy za empatią, którą wyeliminowały procedury).

Ponieważ finansjalizacja ma charakter powszechny, jest również widoczna w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a konkretnie – w pomiarze jego wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Problematyka ta stała się obiektem rosnącego zainteresowania naukowców amerykańskich od połowy lat 80. XX wieku, ale szczególnie dynamiczny jej rozwój nastąpił po opublikowaniu w 1995 roku przez M.A. Huselida artykułu, w którym wykazał korelację między poziomem praktyk kadrowych znanych amerykańskich korporacji a ich wartością rynkową⁴⁰. Istnieje jednak ogromne niebezpieczeństwo związane z finansjalizacją ZZL, będące dlań specyficzne, tj. wyłączone dla kapitału ludzkiego. Skutkuje

³⁶ T.J. Peters, R.H. Waterman Jr., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Warner Books, New York 1984.

³⁷ K. Obłój, *Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/2008, s. 4.

³⁸ J. Komorowski, *Wartość przedsiębiorstwa a nowy ład gospodarczy w Polsce*, [w:] *O nowy ład gospodarczy w Polsce*, R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 429.

³⁹ P.H. Dembinski, J. Żakowski, *Zagubiona rzeczywistość*, „Polityka” 2012, nr 5(2844), s. 21–23.

⁴⁰ M.A. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, 1995, 38/3, s. 635–672.

ono istotnym „zakłamanie” wyników pomiaru czy nawet sterowaniem nimi, a dotyczy wpływu doboru wskaźników na osiągnięte wyniki: elementy podlegające pomiarowi są automatycznie uważane za (bardziej) istotne i zachowania pracowników są na nie ukierunkowane, natomiast waga pozostałych, nie podlegających pomiarowi elementów pracy spada, bez związku z ich faktycznym znaczeniem⁴¹.

Mimo to, jak to nieco ironicznie ujmują S. Fleetwood i A. Hesketh, poszukiwanie „świętego Graala” dowodu, że zasoby ludzkie tworzą wartość finansową, stało się głównym zajęciem kadrowców, konsultantów, naukowców i pracowników instytucji rządowych⁴². W efekcie „zarządzanie zasobami ludzkimi” zastępowane jest terminem „zarządzanie kapitałem ludzkim”, co istotnie wpływa na postrzeganie roli pracownika w organizacji (zob. tabela 2).

Tabela 2

**Dopasowanie zawodowe a zarządzanie zasobami ludzkimi
i zarządzanie kapitałem ludzkim**

Wyszczególnienie	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie kapitałem ludzkim
Metafora pracownika	Zasób: zbiór wiedzy, umiejętności i możliwości	Kapitał: nośnik talentu
Oczekiwane dopasowanie pracownika	Do stanowiska/funkcji/roli	Do zadania/aktywności/czynności
Główne kryterium selekcji	Jak najlepsze dopasowanie do wymogów opisu stanowiska/profilu kompetencyjnego	Wyodrębniony talent jako klucz do jak najbardziej perfekcyjnego wykonania zadania

⁴¹ M. Jaworski, *Problematyka pomiaru kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 56.

⁴² S. Fleetwood, A. Hesketh, *Living (and Dying) By Numbers: The Continuing Weakness of the HRM-Organizational Performance Link*, „Journal of Management Studies” 2004, www.lancs.ac.uk/ias/documents/performativity/fleetwood%20hesketh.doc [dostęp 09.11.2013].

Wyszczególnienie	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie kapitałem ludzkim
Podstawowe zadanie adaptacji zawodowej	Zapoznanie z wymogami stanowiska, ustalenie rzeczywistej luki kompetencyjnej i podjęcie działań służących jej niwelacji (głównie szkolenia)	Doprecyzowanie oczekiwań i ustaleń odnośnie do środowiska pracy: materialnego (organizacja miejsca i czasu pracy) oraz ludzkiego (zapoznanie z faktycznymi i potencjalnymi członkami zespołu/współpracownikami, przedstawianymi przez pryzmat ich talentów)
Szkolenia	Rozproszone tematycznie – niwelujące luki w różnych kompetencjach	Skoncentrowane na uaktywnieniu/maksymalizacji wyodrębnionego talentu
Wyznacznik zakończenia procesu doboru	Integracja: z rolą/funkcją, zespołem, organizacją (adaptacja do kultury organizacyjnej) <ul style="list-style-type: none"> • maksymalizacja jakości pracownika jako zasobu 	Doprowadzenie do pełnej aktywizacji talentu maksymalizacja jego wykorzystania <ul style="list-style-type: none"> • uzyskanie faktycznego/polichalnego zwrotu z inwestycji („dzierżawy” talentu pracownika)
Perspektywa zatrudnienia	Raczej długookresowa	Raczej krótkookresowa
Forma zatrudnienia	Raczej umowa standardowa (pełen etat, na czas nieokreślony)	Raczej umowy niestandardowe: <ul style="list-style-type: none"> • terminowe • w niepełnym wymiarze czasu • w elastycznych godzinach czasu pracy • cywilnoprawne (o dzieło, na zlecenie, agencyjna) itd.

Źródło: B. Jamka, *Czynnik ludzki...*, op. cit., s. 316.

Główne wyznaczniki zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kapitałem ludzkim są bowiem odmienne. Dla ZZL to **perspektywa zasobowa** (koncentracja na człowieku/pracowniku jako ważnym zasobie przedsiębiorstwa, o który należy dbać i rozwijać go dla osiągnięcia jak najwyższej jakości) oraz jego konsekwencja/rozwińnięcie, czyli **podejście całościowe do pracownika, zintegrowane/spójne z celami przedsiębiorstwa** (w płaszczyznach: cele/strategie przedsiębiorstwa – cele/strategie funkcji personalnej oraz cele przedsiębiorstwa – cele pracowników, jak i w ramach samej funkcji personalnej).

Natomiast główne wyznaczniki zarządzania kapitałem ludzkim to **koncentracja na pomiary** kapitału ludzkiego dla zdefiniowania istoty i siły związku między zarządzaniem ludźmi i wynikami ich pracy a strategią i realizacją celów przedsiębiorstwa oraz **perspektywa inwestora**, w której liczy się przede wszystkim stopa zwrotu z kapitału. Podejście ZKL współgra więc z omówionymi w poprzednim punkcie procesami dematerializacji pracy i pracowników oraz uelastycznianiem form jej organizacji, ale też skutkuje rosnącą płynnością kadr, wzrostem bezrobocia i zmniejszaniem zaangażowania pracowników, pozbawionych wielu, spośród wymienionych przez Standinga, gwarancji pracy.

„Powrót” do „klasycznego” zarządzania zasobami ludzkimi jest niemożliwy, gdyż jest ono niekoherentne z charakterem zmian zachodzących w segmencie „natura”. Alternatywą jest za to szeroka implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, rozumianej nie jako jego działalność charytatywna, filantropijna czy po prostu marketingowa (do czego zbyt często bywa sprowadzana), lecz jako realizacja idei zrównoważonego rozwoju w skali mikroekonomicznej.

Definicja zrównoważonego rozwoju pojawiła się w 1987 roku w tzw. raporcie Bruntland pt. „Nasza wspólna przyszłość”, opracowanym przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju ONZ, która określiła go jako proces mający na celu zaspokojenie potrzeb i aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom⁴³. Można to osiągnąć jedynie drogą zrównoważenia trzech globalnych systemów: gospodarki, środowiska i społeczeństwa. Waga poszczególnych obszarów zrównoważonego rozwoju jest bowiem następująca:

- środowisko naturalne stanowi jego niezbędną **podstawę**,
- gospodarka jest **narzędziem** jego osiągnięcia,
- a aspekt społeczny, czyli dobra jakość życia dla wszystkich ludzi jest jego **celem**, którego wyznacznikami są:
 - podniesienie jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń, przy jednoczesnym zachowaniu zdolności planety do utrzymywania życia we wszelkich jego zróżnicowanych formach,
 - oparcie działań na zasadach demokracji, rządach prawa i poszanowaniu podstawowych praw, w tym wolności, równości szans i zróżnicowania kulturowego,

⁴³ *Nasza Wspólna Przyszłość*, Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju. PTE, Warszawa 1991, s. 415–416; nie jest to oczywiście jedyna, ale najczęściej cytowana definicja zrównoważonego rozwoju.

- wsparcie wysokiego poziomu zatrudnienia w gospodarce, której siła opiera się na wykształceniu, innowacyjności, spójności społecznej i terytorialnej oraz ochronie zdrowia ludzkiego i środowiska naturalnego⁴⁴.

Jak to bowiem podkreślił P.F. Drucker: *ekonomia wykonywania działań nie jest jedynym składnikiem odpowiedzialności biznesu*⁴⁵. Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ma więc swoje filozoficzne źródła, które J. Filek tak zwięźle przedstawia: *jak powiedziałby Kant, każde prawo do wolnego działania rodzi obowiązek oraz, jak powiedzieliby egzystencjaliści, każde podjęcie wolnego działania rodzi odpowiedzialność za skutki tego działania, że każda moc decyzyjna i twórcza rodzi większą odpowiedzialność, nie tylko za to, co zostało uczynione (odpowiedzialność negatywna), ale także za to, co mogłoby dobrego (społecznego) zostać uczynione w oparciu o posiadaną moc – jak powiedziałby Hans Jonas*⁴⁶. Tak więc im więcej „władzy” skupione jest w rękach przedsiębiorstw/środowiska biznesu, tym większego znaczenia nabierają ich działania i tym bardziej rośnie ich odpowiedzialność: władza bez odpowiedzialności degeneruje się i staje się tyranią⁴⁷.

Przeniesienie idei zrównoważonego rozwoju na grunt organizacji oznacza poszukiwanie takich kierunków działalności gospodarczej, które są jednocześnie społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe, przy czym wobec społeczeństwa przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność natury dwojakiej⁴⁸:

- za sam rezultat wykonania powierzonego zadania oraz
- za gotowość do zdania sprawy (sprawozdania) z tego, co było/jest wykonywane oraz ponoszenia wynikających z tego konsekwencji.

⁴⁴ *Zrównoważony rozwój – polityka i wytyczne*, Mechanizm Finansowy EOG oraz Norweski Mechanizm Finansowy 200402008, 5 kwietnia 2006 r., http://www.fwk.mkidn.gov.pl/assets/dokumenty/eog_zrownowazonorozwoj_5.04.2006.pdf [dostęp 09.11.2013].

⁴⁵ P.F. Drucker, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 86.

⁴⁶ J(anina) Filek, *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Bąk, P. Kulawczyk (red.), Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, EQUAL, Warszawa 2008, s. 68.

⁴⁷ P.F. Drucker, *Spółczeństwo pokapitalistyczne...*, op. cit., s. 86.

⁴⁸ W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja uzupełniona*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 499–500.

5. SCENARIUSZE ROZWOJU ZZL W ODPOWIEDZI NA WYZWANIA PRZEMIAN DEMOGRAFICZNYCH, TECHNOLOGICZNYCH I RYNKOWYCH

Na podstawie przeprowadzonego wywodu można nakreślić dwa odmienne scenariusze rozwoju ZZL:

- scenariusz I, „ekonomizujący”, który stanowi kontynuację dotychczasowych reakcji przedsiębiorstw na zachodzące procesy globalne (tu: zarządzanie talentami, uelastycznianie pracy, zarządzanie przez pomiar) oraz
- scenariusz II, „humanizujący”, który jest zbudowany z podejść alternatywnych (tu: zarządzanie różnorodnością, flexicurity, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw), wymuszających na wstępie zmianę postrzegania celów gospodarowania i roli ludzi na rynku pracy.

Zestawienie podstawowych różnic obu scenariuszy zawiera tabela 3.

Tabela 3

Scenariusze rozwoju zarządzania ludźmi: podstawowe różnice

Charakterystyki	Scenariusz I „ekonomizujący”	Scenariusz II „humanizujący”
Punkt wyjścia	Zarządzanie kapitałem ludzkim: koncentracja na aspekcie pomiarowym	Zarządzanie kapitałem ludzkim: koncentracja na perspektywie inwestora
Metafora pracownika	Kapitał	Potencjał
Główne kryterium dopasowania pracownika	Do stanowiska/zadań	Do zespołu/ról
Model kadrowy	Elitarny: podział kadr według modelu koniczyny Ch. Handy’ego: na kluczowych – faworyzowanych i (różne odmiany) peryferyjnych – defaworyzowanych	Egalitarny: płynny podział kadr według potrzeb (bieżących i strategicznych)
Orientacja działu kadrowego	Perspektywa wojownika: „walka” z konkurencją o (ujawnione) talenty	Perspektywa odkrywcy: ujawnianie (nowych) talentów
Wiodąca praktyka kadrowa	Podmiotowe zarządzanie talentami, z naciskiem na retencję kluczowych talentów	Atrybutowe zarządzanie talentami, z naciskiem na tworzenie warunków aktywacji talentów

Charakterystyki	Scenariusz I „ekonomizujący”	Scenariusz II „humanizujący”
Dostosowanie do wyzwań społecznych: demograficznych i globalizacyjnych (zróżnicowanie)	Konieczność – problem – dodatkowy koszt	Szansa – wyzwanie – inwestycja
Efekty ekonomiczne	Orientacja na wyniki – nierównowaga interesów	Orientacja na wyniki – równowaga interesów
Efekty społeczne	Stratyfikacja/wykluczenie społeczne, spadający etos pracy, problemy z lojalnością i zaufaniem	Integracja, spójność, współodpowiedzialność
Punkt dojścia	Zarządzanie przez pomiar	Zarządzanie potencjałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.

Największą słabością scenariusza „ekonomizującego” jest niemożność generowania efektu synergicznego funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego pracowników ze względu na systemowy brak integracji interesów, współodpowiedzialności, a także spójności kadr i zespołów. Największą barierą scenariusza „humanizującego” jest, wspomniana już, konieczność zmiany sposobów myślenia i postaw. Wydaje się ona jednak niezbędna, gdyż rezerwy wzrostu molekularnego, opartego na (indywidualnym) kapitale ludzkim, wyczerpują się, natomiast rozwój wspólnotowy nie może się dokonać bez uprzedniej budowy odpowiednio dużego kapitału społecznego⁴⁹, którego podstawą jest sieć relacji zbudowana na wzajemnym zaufaniu.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson C., *Za darmo. Przyszłość najbardziej radykalnej z cen*, Znak, Kraków 2011.
- Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
- Bolesta-Kukułka K., *Świat organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

⁴⁹ J. Czapiński, *Molekularny rozwój Polski*, [w:] *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, J. Szomburg (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 96, 98.

- Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, nr 2(128).
- Czapiński J., *Molekularny rozwój Polski*, [w:] *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, J. Szomburg (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.
- Dembinski P.H., Żakowski J., *Zagubiona rzeczywistość*, „Polityka” 2012, nr 5(2844).
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, M. Juchnowicz (red.), Difin, Warszawa 2007.
- Drucker P.F., *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Filek J(anina), *Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Bąk, P. Kulawczyk (red.), Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, EQUAL, Warszawa 2008.
- Fleetwood S., Hesketh A., *Living (and Dying) By Numbers: The Continuing Weakness of the HRM-Organizational Performance Link*, „Journal of Management Studies” 2004, www.lancs.ac.uk/ias/documents/performativity/fleetwood%20hesketh.doc [dostęp 09.11.2013].
- Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy*, A. Tomanek (red.), Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok 2010.
- Flexicurity w Polsce, diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, E. Kryńska (red.), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja uzupełniona*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Gierańczyk W., *Problematyka definiowania zmian w tendencjach lokalizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w dobie globalizacji*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu”, Warszawa–Kraków 2008, nr 11, http://www.up.krakow.pl/geo/kgpptg/pdf/ptg11/gieranczyk_b_11.pdf [dostęp 09.11.2013].
- Green paper on modernising labour law to meet the challenges of the 21st century* (Memo/06/439), Brussels 22.11.2006, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-06-439_en.htm [dostęp 09.11.2013].
- Huselid M.A., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal”, 1995, 38/3.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

- Jamka B., *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, „Master of Business Administration” 2011, nr 6(113).
- Jaworski M., *Problematyka pomiaru kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, P. Wachowiak (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005
- Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Klein N., *No logo. No space, no choice, no jobs*, Świat Literacki, Izabelin 2004.
- Kodeks Pracy, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., z późniejszymi zmianami, Art. 67¹ dalsze; http://www.pip.gov.pl/html/pl/doc/kodeks_pracy_2013_1.pdf [dostęp 09.11.2013].
- Komorowski J., *Wartość przedsiębiorstwa a nowy ład gospodarczy w Polsce*, [w:] *O nowy ład gospodarczy w Polsce*, R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Kowalewski M., *Model badań*, [w:] *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce. Raport końcowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Wyższa Szkoła Zarządzania Personelem, Warszawa 2008.
- Kto w Polsce czuje się „oburzony” i dlaczego*, Komunikat z badań BS/61/2013, CBOS, Warszawa, maj 2013, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_061_13.PDF [dostęp 09.11.2013].
- Lancaster L.C., Stillman D., *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle AT Work*, HarperCollins, New York 2002.
- Lewandowski P., Skrok Ł., *Flexicurity: diagnoza na dziś, działanie na jutro*, Lewiatan, Warszawa 2009.
- Nasza Wspólna Przyszłość*, Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, PTE, Warszawa 1991
- Obłój K., *Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/2008.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność jako wiodący wymiar paradygmatu współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, tom II, A. Herman, K. Poznańska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Perechuda K., *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2005, nr 5.

- Peters T.J., Waterman R.H. Jr., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Warner Books, New York 1984.
- Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, GUS, materiał na konferencję prasową 25 lipca 2008 r.
- Słownik języka polskiego*, M. Szymczak (red.), PWN, Warszawa 1994.
- Standing G., *The Precariat: The New Dangerous Class*, Bloomsbury Academic, London–New York 2011.
- Standing G., *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*, przeł. P. Kaczmarski, M. Karolak, http://www.praktykateoretyczna.pl/prekariat/01_Prekariat_Rozdz.1.pdf [dostęp 09.11.2103].
- Telepraca się opłaca!*, <http://zdalniej.pl/telepraca/raporty> [dostęp 09.11.2013].
- Telework 2011. A WorldatWork Special Report*, Based on Data Collected by The Dieringer Research Group Inc. and WorldatWork, June 2011, <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=53034> [dostęp 09.11.2013].
- Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.
- Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, 29 października 2008 r., http://www.witrynawiejska.org.pl/DATA/warszaty_Zarządzanie%20roznorodnoscia.pdf [dostęp 09.11.2013].
- Zrównoważony rozwój – polityka i wytyczne*, Mechanizm Finansowy EOG oraz Norweski Mechanizm Finansowy 2004–2008, 5 kwietnia 2006 r., http://www.fwk.mkidn.gov.pl/assets/dokumenty/eog_zrownowazonyrozwój_5.04.2006.pdf [dostęp 09.11.2013].

STRESZCZENIE

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest istotnie zdeterminowane zewnętrznymi czynnikami wpływu. Celem niniejszego artykułu jest skupienie się na tych procesach, których istota i siła oddziaływania stawiają przed ZZL w najbliższej oraz dalszej przyszłości największe wyzwania oraz wskazanie alternatywnych scenariuszy reakcji na problemy przezeń generowane. Uwaga została więc skupiona na starzeniu się społeczeństwa (skutek przemian demograficznych), dematerializacji pracy (skutek przemian technologicznych) oraz finansjalizacji (skutek przemian rynkowych). Natomiast nakreślone scenariusze rozwoju ZZL to scenariusz „ekonomizujący”, który jest kontynuacją dotychczasowych reakcji przedsiębiorstw na zachodzące procesy globalne (tu: zarządzanie talentami, uelastycznianie pracy, zarządzanie przez pomiar) oraz scenariusz „humanizujący”, który jest zbudowany z podejść alternatywnych (tu: zarządzanie różnorodnością, flexicurity, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw).

SUMMARY

Human Resources Management (HRM) is essentially predetermined by the external determinants. The aim of the article is to focus on those processes whose substance and influence power create the utmost challenges for the HRM in the nearest and further future, and then show the alternative scenarios for dealing with problems they generate. Therefore, the attention is focused on the aging processes of the (Polish) society (as an effect of demographic changes), dematerialization of work (as an effect of technological changes) and financialization (as an effect of market changes). Two scenarios of HRM development are presented: the “economizing” one, which is a continuation of the reactions to global processes that are in progress (here: talent management, work flexibility, management by results) and the “humanistic” one, built of alternative approaches (here: diversity management, flexicurity, corporate social responsibility).

РЕЗЮМЕ

Управление человеческими ресурсами (УЧР) существенным образом обусловлено внешними факторами влияния. Целью настоящей статьи является пристальный анализ этих процессов, суть и сила влияния которых ставят УЧР в ближайшем, а также более далёком будущем, перед огромным вызовом, а также перед выбором альтернативных сценариев реагирования на проблемы, ими порождаемые. Таким образом, внимание направлено на старение общества (последствия демографических перемен), дематериализацию работы (последствия технологических перемен), а также финансиализацию (последствия рыночных перемен). В то же время намеченные сценарии развития УЧР – это «экономизирующий» сценарий, суть которого состоит в преобладании прежних реакций предприятий на происходящие глобальные процессы (здесь: управление талантами, придание большей эластичности работе, управление путём измерения), а также «гуманизирующий» сценарий, складывающийся из альтернативных подходов (здесь: управление многообразием, flexicurity, социальная ответственность предприятий).