

Permanentna edukacja personelu w zarządzaniu strategicznym zasobami ludzkimi

Ongoing Professional Development in Strategic Human Resource Management

Człowiek jest miarą wszystkiego.

Protagoras

*Można człowieka „spożytkować” jako zasoby.
Ale osobę może spożytkować tylko sam człowiek.*

P. Drucker

Key words: strategic management, human resources, education, models, methods.

Abstract: Strategic human resources management points on the permanent education of employed personnel, the unique relationship between employer and employee. Administratio strategica reposita humana was known in Antiquity. The ancient people following the example of administration of Olympian deities, according Pato and Aristotle, organized interpersonal relations in the state-city and families as well. The modern management sciences, particularly tempus post industry, demonstrated the role of human resources in the activities of each company. The scientific analyses of that question contributed to the development of models describing administratio reposita humana: The Michigan, The Harward, The Warwick, conceptio dura and conceptio mollis. Then the strategic models of strategic human resources management were developed pointing to different perspectives: universalistic, situational, and configurational, in which they prepared the following methods: Best-Practice, Best-Fit and package. Administratio strategica reposita humana underlines the subjective-personal dimension of personal education in firm.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, kapitał ludzki, edukacja, modele, metody.

Streszczenie: Strategiczne zarządzanie personelem ludzkim w ujęciu permanentnej edukacji prezentuje podmiotową relację zachodzącą między pracodawcą i pracobiorcą. Zarządzanie zasobami ludzkimi było już znane i komentowane w świecie antycznym, w którym wzorując się na administracji olimpijskich bóstw istoty ludzkie, według Platona i Arystotelesa, organizowały międzyludzkie relacje zarówno w państwie-mieście oraz w rodzinie. Współczesne nauki

o zarządzaniu, a w szczególności tempus post industriae zwracają uwagę na doniosłą rolę kapitału ludzkiego w działalności każdego przedsiębiorstwa. Analizy naukowe tej problematyki przyczyniły się do opracowania modeli zarządzania personelem ludzkimi: michigański, harwardzki, Uniwersytetu w Warwick oraz conceptio dura i conceptio mollis. Następnie opracowano modele strategicznego zarządzania personelem przedsiębiorstwa, zwracając uwagę na różne perspektywy: uniwersalistyczną, sytuacyjną i konfiguracyjną, którym odpowiadają następujące metody: najlepszej praktyki, najlepszego dopasowania i pakietowania. Administratio strategica reposita humana zwraca szczególną uwagę na podmiotowo-osobowy wymiar w edukacji personelu firmy.

Wprowadzenie

Zagadnienie zarządzania strategicznego kapitałem ludzkim jawi się jako istotna problematyka w edukacji personelu we współczesnych naukach o zarządzaniu. Okazuje się, że sztukę zarządzania ludźmi opisywali już myśliciele starożytnego antyku. Mając na uwadze czas i miejsce, w którym egzystowali, proponowali swoje przemyślenia oparte na zarządzaniu religią, filozofią, ekonomią oraz polityką swoich czasów. Starożytna wiedza o zarządzaniu prezentuje tę umiejętność stosowaną w relacjach olimpijskich bóstw oraz ludzi zamieszkujących w ówczesnym państwie-mieście. Myśliciele antyku, między innymi Platon i Arystoteles, zawarli w swoich dziełach, np. *Państwo* i *Politeia*, interesujące poglądy, w których zdefiniowali idee odnoszące się do praktykowania zarządzania w społecznościach politycznych i rodzinnych.

Wiedza o zarządzaniu w starożytności może przyczynić się do lepszego zrozumienia nie tylko procesów zachodzących we współczesnych dziedzinach traktujących o zarządzaniu, lecz także porównać antyczne sposoby zarządzania kapitałem ludzkim z nowoczesnymi metodami ukierunkowanymi na funkcje zasobów ludzkich w strategicznej działalności przedsiębiorstwa.

Sztuka zarządzania bóstwami i ludzi w starożytnej Grecji

Odległy świat antyku, w pespektywie nauk o zarządzaniu jawi się jako prehistoria nie tylko daleka, ale także nieznana. Jednak znajdują się informacje w literaturze starogreckiej, między innymi, u Homera i Hezjoda, prezentujące zarządzanie zasobami olimpijskich bóstw oraz istot ludzkich. Zeus zwyciężając gigantów, podzielił się z braćmi władzą nad całym uniwersum. Mojra (przeznaczenie, łac. *Fatum*) zarządziła losowanie, według którego Zeus otrzymał Olimp wraz z niebem i ziemią, Posejdon panowanie nad morzem, a Hades władzę w podziemnym królestwie zmarłych. Bogowie zarządzali poszczególnymi miastami i wyspami. Czasami dochodziło do rywalizacji między mieszkańcami Olimpu. Tak oto Posejdon i Atena zabiegali o względy mieszkańców Aten, którzy zaprosili bóstwa do współzawodnicstwa. Ateńczycy zaproponowali, aby Atena i Posejdon podarowali im najcenniejszy boski dar. Po uderzeniu Posejdona trójzębem o ziemię pojawił się koń (według innego mitu wytrysło źródło słonej wody). Atena zaś wydobyła z ziemi drzewo oliwne. Zarówno bogowie, jak i ludzie stwierdzili, że dar bogini wojny jest cenniejszy od prezentu boga mórz i oceanów.

Olimpem zarządzał Zeus, król bogów i ludzi. Bram do boskiej krainy strzegły Hory, boginie pór roku. Pałac Zeusa i jego małżonki Hery, cały ze złota i drogich kamieni, błyszczał splendorem na tle skromnych dworów innych bóstw, których budowniczym był Hefajstos. Na Olimpie panowała wieczna wiosna, a szczęśliwe życie bóstw było przerywane krótkimi kłótniami i sporami rozstrzyganymi przez Zeusa. Hermes jako boski herold zwoływał w imieniu Zeusa bóstwa, które opiekowały się ludźmi: driady, oready, najady i lejmoniady. Po zakończonym spotkaniu z bogami olimpijskimi bóstwa powracały do swoich ziemskich siedzib. Wówczas bogowie zasiadali do uczty, podczas której bogini młodości Hebe oraz Ganimedes, chłopiec obdarowany przez Zeusa darem nieśmiertelności roznosili ambrozię, pokarm zapewniający nieśmiertelność mieszkańcom Olimpu oraz napełniali złote kielichy nektarem, winem posiadającym niewysłowiony smak i zapach.

Starożytni Grecy wyobrażali sobie egzystencję bogów podobną do życia ludzi, przeniesioną w wieczność. Były boskie komunikowały się z istotami ludzkimi. Wybitnych ludzi zapraszano na dwór olimpijski, jednak z powodu niewłaściwego zachowania się zaproszonych ziemian oraz ich gadatliwości gospodarze zakończyli te bosko – ludzkie biesiady. Mając na uwadze teogonię oraz genezę człowieka, należy stwierdzić, że tylko olimpijskie bóstwa cieszyły się darem nieśmiertelności, ale mając początek egzystencji, nie były wieczne (Parandowski, 1992, s. 51–54).

Zarządzanie bóstwami olimpijskimi oraz ich relacja do istot ludzkich wydaje się pewnym paradygmatem wykorzystanym przez myślicieli starożytnej Grecji. Aristokles zwany Platonem (427–347 p.n.e.) w dziele zatytułowanym *Państwo* prezentuje różne formy zarządzania ówczesnym miastem-państwem. Rozpoczynając od timokracji poprzez oligarchię i demokrację kończy na tyranii opartej na przemocy. W *Polityku* uczeń Sokratesa podaje trzy sposoby zarządzania państwem: a) jednowładztwo oparte na prawie jest monarchią, a ponad prawem staje się tyranją; b) pierwszy paradygmat wielowładztwa zgodnego z prawem nazywa wymyślonym przez siebie terminem arystokracją, natomiast bez prawa staje się ono oligarchią; c) drugi paradygmat wielowładztwa opartego na prawie nazywa demokracją, a w której nie ma prawa, staje się zepsutą demokracją, czyli demagogią.

Arystoteles (384–322 p.n.e.) ze Stagiry, w jednym ze swoich dzieł zatytułowanym *Polityka*, zaproponował podobnie jak jego mistrz – Platon trzy typy władzy w mieście-państwie. Stagiryta zamienił prawo (*nomos*) na dobro (*agathon*) wspólne z uwzględnieniem własnego interesu zarządzającego. Władza jednego człowieka uwzględniająca dobro wspólne jest nazwana monarchią, natomiast jednowładztwo promujące własny interes (*philautia*) staje się tyranją. Pierwszy paradygmat rządów wielu autor *Metafizyki* nazywa platońskim terminem – arystokracją. Zarządzający obywatelami kierują się w swoim działaniu dobrem wspólnym. Jeśli jednak zmienia sposób rządzenia, w którym priorytetem będzie ich interes własny, wówczas ten sposób zarządzania staje się oligarchią. W drugim paradygmacie rządów wielu agatologia działania generuje politeję, a *philautia* staje się podstawą do zaistnienia demokracji. A zatem dwie rzeczywistości w ludzkim zarządzaniu państwem: prawo

i dobro determinują określone typy władzy oraz zdefiniowane relacje między zarządzającymi i zarządzanymi (Reale, 2008, s. 242–243).

Autor *Polityki* na wstępie pierwszego rozdziału pierwszej księgi podaje definicję państwa, które jest „pewną wspólnotą, a każda wspólnota powstaje dla osiągnięcia jakiegoś dobra (wszyscy bowiem w każdym działaniu powodują się tym, co im się dobrem wydaje), to jasną jest rzeczą, że wprawdzie wszystkie [wspólnoty], dążą do pewnego dobra, lecz przede wszystkim, czyni to najprzedniejsza ze wszystkich, która ma najważniejsze ze wszystkich zadanie i wszystkie inne obejmuje. Jest nią tzw. państwo i wspólnota państwowa” (Arystoteles, 2012, 1252 a). W Politei zasobami ludzkimi zarządza król albo mąż stanu, w rodzinie zarządzającym jest pan domu, zaś władzę nad niewolnikami sprawuje ich pan. Władza w rodzinie, która jest *sui generis* antycznym małym przedsiębiorstwem, wynika z natury rządzącego. Sprawuje on jako *pater familias* potrójną władzę zarówno nad wolnymi ludźmi: żoną i dziećmi, jak i niewolnikami. Arystoteles wprowadza rozróżnienie między nauką o zarządzaniu gospodarstwem domowym (*oikonomia*) oraz nauką o zdobywaniu własności. Realizując *oikonomia*, można hodować zwierzęta, łowić ryby, urządzać polowania na dziką zwierzynę i uprawiać rolę. Tego rodzaju działania są także pewną formą zdobywania dóbr. Sztuka zdobywania własności zazwyczaj jest określana także sztuką zdobywania pieniądza, której towarzyszą określone doświadczenie oraz umiejętności. W tym rodzaju zarządzania nie istnieją granice odnoszące się do bogacenia się i posiadania (Arystoteles, 1256 a–1257 a). Stagiryta podaje paradygmat butów, które z jednej strony służą właścicielowi do obucia, z drugiej zaś mogą być przedmiotem wymiany za pożywienie lub pieniądze. Proces zarządzanie handlem wymiennym doprowadził do przełomowego wynalazku, jakim są monety (pieniądze) (Winniczuk, 1983, s. 155–158). W sztuce zarządzania pieniądzem, słusznie zauważa Arystoteles, *pieniądz bowiem jest początkiem i końcem wymiany* (Arystoteles, 1257 b). Zarządzanie gospodarstwem domowym różni się od sztuki zarobkowania.

Kontynuując rozważania o zarządzaniu sztuką zarobkowania, autor *Państwa* prezentuje różnicę między teorią (*theoria*) i praktyką (*praxis*). Pierwsza zajmuje się swobodnym badaniem, druga zaś jest uwarunkowana koniecznym doświadczeniem (*empeiria*). „Doświadczenie u ludzi rodzi się z pamięci: wielokrotne zapamiętywanie tego samego przekształca się w końcu w jedno doświadczenie. I wydaje się nawet, że doświadczenie to coś takiego jak nauka i sztuka. Z tym jednak, że do nauki i sztuki dochodzi się u ludzi przez doświadczenie” (Reale, 2008, s. 60). Przytacza, między innymi, przykłady nawiązujące do handlu opartego na naturze: końmi, krowami, owcami, pszczołami oraz ptakami. Wyróżnia trzy rodzaje handlu: morski, śródlądowy i drobny. Działalność handlowa jest uzależniona zarówno od bezpieczeństwa jak i od zysku zaangażowanych osób w tę działalność. Do drugiego rodzaju zarządzania dobrami materialnymi należy pożyczanie pieniędzy na procent. Stagiryta stwierdza, że ten sposób zarobkowania jest *contra naturam*, ponieważ pierwotnie został wynaleziony jako rodzaj wymiany, „a tymczasem przez

pobieranie procentów sam się pomnaża. Stąd też pochodzi nazwa grecka procentu [tokos], tj. rodzenie. To bowiem, co się rodzi, podobne jest do rodzicieli, a procent jest pieniądzem uzyskanym z pieniądza" (Arystoteles, 1258 b). Trzecią sztuką zarobkowania jest praca najemna wykwalifikowanych rzemieślników oraz ogólnie ujmując praca fizyczna.

Arystoteles podaje interesującą historię z życia Talesa z Miletu (ok. 624–547 p.n.e.), męża stanu, matematyka, astronoma i filozofa, żyjącego w czasach Solona i Krezusa. Jako pierwszy z mędrców greckich podał dokładną datę zaćmienia słońca 18 maja 585 r. p.n.e. Filozof z Miletu twierdził, że początkiem (*arche*) wszystkiego jest woda. Współcześni krytykowali go za to, że uprawiając filozofię żył w ubóstwie. Wówczas Tales przewidział, na podstawie astronomicznych obliczeń, obfity zbiór oliwek. Mając niewielką ilość pieniędzy, wynajął wszystkie prasy do oliwek w Milecie i na Chios. Kiedy nadeszła pora zbioru oliwek, udostępnił maszyny, podwyższył cenę za użytkowanie urządzeń i w ten sposób osiągnął fortunę (Arystoteles, 1259 a; Diogenes Laertios, 2012, s. 23; Copleston, 1998, s. 29). Można powiedzieć, że mędrzec joński przygotował biznesplan, zainwestował określoną ilość pieniędzy i na podstawie wiedzy matematyczno-astronomicznej osiągnął zaplanowany cel – pomnożenie pieniędzy.

Stagiryta pisząc o zarządzaniu gospodarstwem domowym, wyróżnia trzy relacje: pana do niewolnika, ojca do rodziny oraz męża do żony. Władza nad żoną i dziećmi, ludźmi wolnymi, różni się tym, iż zarządzanie żoną podobne jest do relacji zachodzącej między urzędnikiem państwowym i poddanym jego zarządzeniom. Władza ojca nad dziećmi podobna jest do władzy królewskiej. „Jasna jest tedy rzeczą, że głowa domu więcej się troszczy o ludzi niż o posiadanie rzeczy materialnych, więcej o doskonalenie pierwszych aniżeli o obfitość drugich, którą zwiemy bogactwem i to raczej o doskonalenie wolnych niż niewolników" (Arystoteles, 1259 b).

Zarządzanie zasobami ludzkimi starożytnej greckiej rodziny, którą można nazwać mikroorganizacją (*mikrooikos*) polega na realizacji nauki o gospodarstwie domowym (*oikonomia*) oraz sztuce zdobywania własności z uwzględnieniem roli pieniądza w zawieranych transakcjach. Punktem odniesienia dla członków rodziny zwanych *towarzyszami stołu* (Charondas) i *towarzyszami ogniska* (Epimenides z Krety) jest zarządzanie zasobami ludzkimi makroorganizacji zwanej politeją (*makrooikos*) wraz z jej strukturami i działaniami w całej greckiej *oikumene*.

Współczesne modele zarządzania zasobami ludzkimi (*administratio reposita humana*)

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi należy do nauk o zarządzaniu jako jedna z dziedzin wiedzy, która oddziałuje na całość postrzegania relacji zachodzących między pracodawcami i pracownikami. Mając na uwadze historię współczesnej nauki o zarządzaniu, można podzielić ją na trzy etapy: *ante tempus industriae* (przed erą industrialną), *tempus industriae* (era industrialna) oraz *post tempus industriae* (po erze industrialnej). W tym umownym podziale wyróżnia się trzy mo-

dele opisujące kapitał ludzki: model tradycyjny (*exemplum traditionis*) obejmujący koniec XIX w. i początek XX w., charakteryzujący się podziałem pracy, produkcją, kontrolą, dyscypliną i motywacją finansową. W drugim modelu relacji międzyludzkich (*relationes, quae inter homines sunt*), dominującym w latach trzydziestych i czterdziestych XX w., opisywane są: ludzkie potrzeby przynależności do określonej organizacji, docenienie pracownika, dialog, uczestniczenie w podejmowaniu decyzji oraz satysfakcja wypływająca z wykonywanej pracy. Trzeci model zasobów ludzkich (*exemplum repositorum humanorum*), lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte XX w., prezentuje kreatywność i odpowiedzialność personelu, autokrytykę i rozwój w organizacji. *Exemplum repositorum humanorum* przyczyniło się do powstania następujących kierunków: biurokratyzacji, instytucjonalizacji, humanizacji, ekonomizacji, przedsiębiorczości wewnętrznej i zewnętrznej, kreacji wartości, kreatywności i innowacyjności (Pocztowski, 2019, s. 16–20; Olczak, Kołodziejczyk-Olczak, 2006, s. 137–159).

Kluczowe określenie *reposita humana* (zasoby ludzkie) zawiera w sobie pojęcie aksjologiczne nadające określoną wartość (*aksion*) ludzkiemu działaniu. Istota ludzka posiadając w sobie wartości i według nich postępując, staje się bytem aksjologicznym. „Człowiek – artysta wydobywa dźwięki, posługując się swoim psychofizycznym instrumentem. Mogą być one harmonią bądź kakofonią w relacji do partytury aksjologicznej dobra i zła. Wirtuoz ludzki, odczytując świat wartości, zawarty w ustnym lub pisemnym przekazie aksjologicznym, odtwarza lub tworzy, na miarę swoich możliwości, własną pieśń aksjologiczną wyśpiewaną dla drugiego człowieka, będącego słuchaczem w świecie wartości” (Kowalski, 2013, s. 29–30; Król, Ludwiczynski, 2005, s. 54).

Zarządzanie zasobami ludzkimi (*administratio reposita humana*) jest definiowane na wiele sposobów uwzględniających relacje zachodzące między rzeczywistościami *definiens* i *definiendum*. P. Boxall i J. Purcell (2003, s. 1) koncentrują się na strategii, integralności i spójności z uwzględnieniem rozwoju i dobrostanu ludzi pracujących w organizacjach. Natomiast T.J. Watson (2010, s. 919) zwraca swoją uwagę na wiedzę, aspekty behawioralne zachowania pracowników, ich przedsiębiorczość oraz realizację planów zgodnych z działaniami przedsiębiorstwa. H. Król analizując różne elementy zarządzania kapitałem ludzkim stwierdza, że „stanowi [ono] aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych” (Król, Ludwiczynski, 2014, s. 55). W. Golden, odpowiadając na pytanie: Czym jest zarządzanie zasobami ludzkimi?, konkluduje, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest to *administratio* pracownikami wewnątrz organizacji za pomocą opracowanych polityk, strategii i planów, które umożliwiają pracownikom działanie na rzecz biznesu, uwzględniając przewagę konkurencyjności. Zarządzanie zasobami ludzkimi pozwala na przygotowanie najlepszego miejsca pracy dla pracowników przez strategię, które motywują ludzi do pracy do osiągnięcia biznesowych celów i zadań. Angażuje

także firmę do działania w zakresie rekrutacji, szkolenia, zatrzymania i utrzymania pracowników (Golden, 2021, s. 3–4).

Administratio reposita humana według M. Armstronga i S. Taylora poprzedziły teorie naukowe, które przyczyniły się do powstania tej dziedziny nauk o zarządzaniu. Naukowcy rozpoczynają swoją prezentację od idei zaangażowania (*operam locare*), aby następnie kontynuować opis motywacji (*probatio*), koncepcji zasobów (*conceptio repositum*), koncepcji zachowania organizacyjnego (*conceptio modus agendi in societate*), koncepcji współzależności (teoria sytuacyjna) (*conceptio inter conunctionem*), koncepcji instytucjonalnej (*conceptio institutionis*), koncepcji kapitału ludzkiego (*conceptio repositum humanum*), koncepcji zależności od zasobów (*conceptio submissionis ex reposita*), koncepcji AMO (*conceptio capacitatis, probationis et participationis*), koncepcji wymiany społecznej (*conceptio permutationis sociabilis*), koncepcji kosztów transakcyjnych (*conceptio impensarum negotii*) oraz teorii agencji (*conceptio rebus mercadis sedis*). Analizując poszczególne teorie, można dostrzec w nich zagadnienia, które spotkały się z krytyką uczonych zajmujących się tą problematyką. Wyrażenie „zarządzanie zasobami ludzkimi” jest optymistycznym i nieprecyzyjnym sformułowaniem, zawierającym retorykę i uproszczenia. Zniekształcone relacje zachodzące między pracownikami i zarządem często prowadzą do wielorakich nieporozumień. Zarządzanie twardą ręką w szatach łagodnego paternalizmu wskazuje na manipulację menedżerską, przesadnie koncentrującą się na potrzebach przedsiębiorstwa (M. Armstrong i S. Taylor, 2015, s. 30–32).

Odpowiadając na współczesne potrzeby właściwego zaprezentowania tak bogatej problematyki *administratio reposita humana*, zaproponowano modelowe koncepcje opisujące to zagadnienie.

W 1984 roku C.J. Fombrun, N.M. Tichy i M.N. Devannai zaproponowali model michigański (Michigan), zwany również „modelem dopasowania” (*exemplum accomodationis*) w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Uчени zajęli się strategią przedsiębiorstwa, jego strukturą oraz oddziaływaniem na *administratio reposita humana*. Zaprezentowali cztery cykliczne funkcje opisujące kapitał ludzki, mające wpływ na organizację handlową: selekcję (*electio*), ocenianie (*aestimatio*), wynagrodzenie (*merces*) i rozwój (*explanatio*). Michigański *exemplum accomodationis* jawi się jako próba zharmonizowania działań dwóch rzeczywistości wzajemnie oddziałujących na siebie. Z jednej strony przedsiębiorstwo zarządzające zasobami ludzkimi, z drugiej zaś *reposita humana* opisana przez cztery cykliczne działania. Rozpoczynając od wyboru pracownika poprzez jego ocenę i płacę, model definiuje akomodację michigańską, determinując rozwój kapitału ludzkiego oraz realizację celów i planów firmy.

Drugi model zarządzania zasobami ludzkimi zaproponowany przez szkołę harwardzką zwraca uwagę na kierowników liniowych (menedżerów), którzy przyjmują większą odpowiedzialność za przygotowanie konkurencyjnej strategii oraz politykę personalną. Personel pracowniczy posiada misję ustalenia zasad decydujących

o tym, jak działania personalne są rozwijane i zastosowane, a także w jaki sposób są realizowane. Uczeni z Harvardu szczegółowo opisują poszczególne elementy tej koncepcji. Rozpoczynając od interesariuszy (*participes negotium*) wewnętrznych i zewnętrznych, prezentują dwie grupy, do których należą: pracownicy, kadra menedżerska i związki zawodowe (interesariusze wewnętrzni) oraz akcjonariusze, rząd, samorząd, klienci i dostawcy (interesariusze zewnętrzni). Do kolejnych elementów *administratio reposita humana* należą wewnętrzne i zewnętrzne czynniki sytuacyjne (*causae conditionum*), wśród których znajdują się: strategia, filozofia zarządzania, zadania, technologia i zatrudnienie (wewnętrzne czynniki sytuacyjne) oraz praca, wartości, rynek pracy i zmiany technologiczne (zewnętrzne czynniki sytuacyjne). Następnym czynnikiem określającym zarządzanie zasobami ludzkimi są obszary (*finēs*), do których należą: współuczestnictwo, ruchliwość, systemy wewnętrzne i systemy pracy. Następujące skutki (*effectus*) *in administratione reposita humana* odgrywają także istotną rolę: zaangażowanie, kompetencja, zgodność i efektywność. Ostatni element harwardzkiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi definiuje skutki długotrwałe (*effectus duratura*): zadowolenie jednostki, efektywność organizacyjna i dobrobyt społeczny. Autorzy tej koncepcji zwrócili swoją uwagę przede wszystkim na współuczestnictwo pracowników, ich przepływowość oraz na systemy wynagradzania, projektowania oraz organizacji pracy (Król, Ludwiczynski, 2014, s. 60–63; Pocztowski, 2018, s. 23–28).

C. Hendry i A. Pettigrew (1990) udoskonalili model *administratio reposita humana* opracowany na Uniwersytecie w Warwick. Naukowcy zademonstrowali analityczne podejście do zagadnienia kapitału ludzkiego, podkreślając wpływ funkcji personelu pracowników na tematykę strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Ten model zawiera następujące elementy: kontekst zewnętrzny opisujący makrosiły środowiskowe, kontekst wewnętrzny analizujący konkretną firmę albo mikrosiły środowiskowe, zawartość strategii biznesu, kontekst kapitału ludzkiego oraz zawartość *administratio reposita humana*. Model Uniwersytetu w Warwick zwraca uwagę na strategię biznesu oraz praktyki odnoszące się do kapitału ludzkiego. To pokazuje integrację kontekstu wewnętrznego i kontekstu zewnętrznego ze strategią organizacyjną. Model jako taki ma znaczenie dla rekrutacji i selekcji personelu pracowniczego, mając na uwadze strategię firmy, która z kolei ma wpływ i oddziaływanie na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Praktyki te obejmują systemy, procesy, procedury, techniki, koncepcje i metody. Model Uniwersytetu Warwick jest ukierunkowany na szczególne znaczenie i kwalifikację wpływów środowiska na *administratio reposita humana*. Planuje także połączenie środowiska i strategii organizacyjnej. Ponadto ten model wyjaśnia, w jaki sposób zarządzanie kapitałem ludzkim należy przystosować do zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym. *Exemplum* Warwick zawiera pięć komponentów, z których pierwszy prezentuje kontekst zewnętrzny z jego elementami socjalno-ekonomicznymi, technologicznymi, polityczno-prawnymi i konkurencyjnymi. Drugi opisuje kontekst wewnętrzny: kulturę, strukturę, politykę, firmę/kierownictwo, zadania-technologię i produkty biznesowe. Trzeci komponent zawiera zawartość strategii biznesowej obejmującej: cele, produkt-ry-

nek oraz strategię i taktykę. Czwarty definiuje kontekst zarządzania zasobami ludzkimi takimi jak: przepływ kapitału ludzkiego, systemy pracy, systemy nagradzania i relacje pracowników. Ostatni komponent metody opisuje zawartość *administratio reposita humana*, do której należą: rola, definicja, firma i rezultaty zarządzania kapitałem ludzkim.

Model Storey'a (2000), podobnie jak *exemplum* Warwick, powstał w Wielkiej Brytanii jako historyczny fenomen oraz amalgamat opisów, prezentacji oraz logicznych dedukcji. Autor opisuje swój model, prezentując dwadzieścia siedem zagadnień, które odróżniają zarządzanie zasobami ludzkimi od praktyk industrialnych relacji. Model Storey'a jest oparty na idealnym typie organizacji oraz stanowi *instrumentum* użyte do prezentacji, w przesadny sposób, istotnych cech personelu pracowników oraz kapitału ludzkiego. Oto cztery elementy kluczowe, według Storey'a, opisujące idealny model zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszy prezentuje przekonania i założenia: a) kapitał ludzki dający organizacji przewagę konkurencyjną; b) zaangażowanie pracowników jest ważniejsze niż zwykła zgodność; c) selekcja i rozwój są głównymi składnikami *administratio reposita humana*. Drugi element kluczowy stanowią jakości strategiczne: a) decyzje odnoszące się do kapitału ludzkiego mają znaczenie strategiczne; b) starszy menedżer powinien być zaangażowany w zarządzanie zasobami ludzkimi; c) polityka kapitału ludzkiego powinna być zintegrowana ze strategią biznesową, a zatem pochodzącą i uczestniczącą w tym procesie. Podstawową rolę menedżerów definiuje kolejny element tego modelu: a) zasoby ludzkie są kluczowe dla podstawowych działań oraz istotne dla personelu specjalistycznego; b) menedżerowie liniowi potrzebują osobistego zaangażowania zarówno jako dostarczający, jak i kierujący polityką zasobów ludzkich; c) należy zwrócić szczególną uwagę na zarządzanie samych menedżerów. Ostatni element kluczowy modelu prezentuje dźwignie-klucze: a) zarządzanie kulturą jest ważniejsze od zarządzania procedurami i systemami; b) istotna jest horyzontalna integracja zachodząca między praktykami zasobów ludzkich; c) restrukturyzacja i projektowanie miejsc pracy pozwalają zdecentralizować odpowiedzialność i upodmiotowić personel pracowniczy (Storey, 1992).

J. Storey zaproponował „idealny typ” *administratio reposita humana* oraz wprowadził podział na dwie koncepcje (*conceptiones*) interpretacji modeli zarządzania kapitałem ludzkim: koncepcję „miękką” (*conceptio mollis*) i koncepcję „twardą” (*conceptio dura*) (M. Armstrong i S. Taylor, 2016, s. 35; H. Król i A. Ludwicyński, 2014, s. 63–64). To rozróżnienie prawdopodobnie jest rezultatem refleksji nad podmiotowo-przedmiotowymi relacjami zachodzącymi między rzeczywistościami człowieka – pracownika. Te dwa szerokie podejścia opisują zarządzanie, rozwój, motywację, koordynację wszelkich biznesowych ujęć kapitału ludzkiego.

Koncepcja „twarda” (*conceptio dura*) ujmuje pracowników jako jeden z wielu zasobów organizacji. Spoglądając na *reposita humana* postrzega się je tak jak inne aktywa, maszyny, infrastrukturę oraz przepływ środków pieniężnych. Kluczowym faktorem w tego rodzaju podejściu do kapitału ludzkiego jest uzyskanie najlepszych

wyników oraz zwiększonej produktywności. Menedżerowie stosują *conceptio dura* do osiągnięcia maksymalnych profitów oraz minimalnych kosztów przedsiębiorstwa. Ta koncepcja charakteryzuje się brakiem bezpieczeństwa zatrudnienia, znikomą komunikacją z liderami i menedżerami lub jej brakiem, osądzającą oceną pracy (dobrą lub złą) oraz niewielką autonomią w pracy, zaproponowaną pracownikom. Można powiedzieć, że paradygmatem koncepcji „twardej” jest model michigański odnoszący się do zarządzania zasobami ludzkimi.

W koncepcji „miękkiej” pracownicy nie są traktowani jako jeden z wielu zasobów firmy, ale postrzega się ich w kategoriach najważniejszego zasobu biznesowego oraz potencjalną korzyść w relacjach z konkurencją. W *conceptio mollis* zadaje się pytanie, w jaki sposób pracownicy mogą osiągnąć odpowiednie umiejętności biznesowe. Ponadto poszukuje się metod kształcenia, treningu, rozwoju i motywacji pracowników, aby zapewnić biznesowe podejście oraz przewagę konkurencyjności na rynku (W. Golden, 2021, s. 25). P. Durcker (2024, s. 388) stwierdza, że „można zatrudnić tylko całego człowieka, a nie jego część, tłumaczy, dlaczego wzrost ludzkiej efektywności w pracy stanowi największą szansę wzrostu wydajności i rezultatów przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie – cały człowiek – ze wszystkich bogactw danych człowiekowi są najproduktywniejsze, najwszechstronniejsze i najplodniejsze”. Koncepcję „miękką” w zarządzaniu kapitałem ludzkim można rozpoznać, między innymi w modelach: harwardzkim, Warwick’a i Storey’a.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (*administratio strategica reposita humana*)

Grecki leksem *strategia* oznacza m.in. strategię, mądrość i doświadczenie dowódcy (O. Jurewicz, 2018, s. 889). W języku łacińskim użyto procesu transliteracji z języka greckiego, którą następnie zastosowano w językach nowożytnych (M. Plezia, 2007, s. 224; J. Mir i C. Calvano, 1986, s. 256; D. P. Simpson, 1977, s. 841).

M. Armstrong prezentując strategię w dziele *Strategic human resource management* (2006) stwierdza, że jest ona decyzją odnoszącą się do konkretnego działania oraz realizacji sposobów osiągnięcia zamierzonego celu. Strategia jest bowiem deklaracją zamiaru: co chcemy uczynić i w jaki sposób zamierzamy to zrealizować. Strategie definiują cele długoterminowe, ale są bardziej skoncentrowane na sposobie ich osiągnięcia. Strategia jest środkiem do tworzenia wartości, bowiem dobra strategia jest tym, co działa i prowadzi celowe działanie do osiągnięcia zamierzonego wyniku (M. Armstrong, 2006, s. 19).

Analizując inne definicje strategii, należy stwierdzić, że jest ona zestawem fundamentalnych i krytycznych wyborów celów i środków biznesowych (J. Child, 1972). Strategia biznesowa jest także zamierzonym pojedynkiem między wewnętrznymi możliwościami firmy i jej zewnętrznym środowiskiem (J. Kay, 1999). Strategia, odnosząca się bądź to do strategii zasobów ludzkich, bądź też to do innego rodzaju strategii zarządzania powinna posiadać dwa kluczowe elementy: cele strategiczne (rzeczy, które strategia chce osiągnąć) oraz plan działania (środki, za pomocą których proponuje się osiągnięcie celów) (R. Ritchardson i M. Thompson, 1999).

W strategii podkreśla się znaczenie ukierunkowania na działania wyróżniające firmę od jej konkurentów (J. Purcell, 1999).

Plan strategii jest oparty na trzech koncepcjach pomocniczych: przewadze konkurencyjnej (*praestantia super competitionem*), wyróżniających możliwościach (*possibilitates propriae*) oraz dopasowaniu strategicznym (*accomodatio strategica*). Koncepcja przewagi konkurencyjnej została sformułowana przez M. Portera (1985). Autor *praestantia super competitionem* stwierdza, że powstaje ona wewnątrz firmy kreującej wartość dla jej klientów. Przedsiębiorstwa do osiągnięcia tego celu, wybierają rynki, na których mogą działać i prezentować ruchome cele dla ich konkurentów przez nieustanne wzmacnianie swojej pozycji rynkowej. Porter podkreśla ważność rozróżnienia oferowanego produktu lub usługi, które są postrzegane w kontekście branży jako unikalny byt, oraz konieczności skupienia uwagi na konkretnej grupie konsumentów albo rynku produktów bardziej skutecznie lub wydajniej niż konkurenci stosujący szerszą konkurencję. Następnie rozwinął swoją dobrze znaną strukturę trzech ogólnych strategii, których mogą użyć organizacje do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi: a) innowacji (*innovatio*) wskazującej na najważniejszego producenta; b) jakość (*qualitas*) – dostawca proponujący wysoką jakość towarów oraz c) przywództwo kosztowe (*ductus impensae*) – planowany wynik polityki mający na celu zarządzanie kosztami.

J. Barney (1991) wprowadził rozróżnienie pomiędzy przewagą konkurencyjną, którą cieszy się obecnie firma, ale inni mają zdolność to skopiować. Jednocześnie utrzymał *praestantia super competitionem*, której konkurenci nie mogą naśladować. To prowadzi do ważnej koncepcji charakterystycznych możliwości.

J. Kay konstatuje, że możliwości utrzymania się przedsiębiorstw są zdeterminowane przez przewagę konkurencyjną, a w szczególności dzięki ich możliwości. *Possibilitas propriae* albo kompetencja mogą być opisane jako ważna cecha, którą R. Quinn (1980) zdefiniował jako potwierdzoną wyższość w organizacji. Autor rozszerza to stwierdzenie, oddzielając wyróżniające możliwości (*possibilitates distinctionis*) od powtarzalnych możliwości (*possibilitates repetitionis*). Wyróżniające możliwości charakteryzują się tym, iż nie mogą być powielone przez konkurentów, ale można je tylko naśladować z wielkim trudem. Powtarzalne zdolności mogą być kupione albo wykreowane przez firmę posługującą się rozsądnymi umiejętnościami zarządzania, starannością oraz zasobami finansowymi. Większość możliwości technicznych przede wszystkim cechuje powtarzalność.

C.K. Prahalad i G. Hamel twierdzą, że przewaga konkurencyjna w dłuższej perspektywie powstrzymuje firmę wówczas, kiedy tworzy „podstawowe kompetencje” (*competitiones principales*) przewyższające jej konkurentów wraz z szybszym uczeniem się zastosowania zdobytej wiedzy, bardziej efektywnie niż biznesowi rywale. Wyróżniające możliwości albo podstawowe kompetencje opisują organizację, będącą szczególnie lub wyjątkowo ukierunkowaną na tego typu działanie w relacji do jej konkurentów. Kluczowe możliwości mogą istnieć w takich obszarach jak: tech-

nologia, innowacja, marketing, zapewnienie jakości oraz właściwe użycie zasobów ludzkich i finansowych. Jeśli firma jest świadoma wyróżniających możliwości, może skoncentrować się na ich użytkowaniu i rozwoju bez odwracania się od wysiłków skierowanych na mniej satysfakcjonujące działania. Można powiedzieć, że najbardziej wyróżniająca możliwość jest reprezentowana przez wiedzę, umiejętności, doświadczenie oraz zaangażowanie pracowników organizacji. To przekonanie zapewnia podstawę dla filozofii strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim.

J. Barney (1991) zaproponował cztery kryteria decydujące o tym, czy kapitał może być potraktowany jako wyróżniająca zdolność albo kompetencja: a) tworzenie wartości dla klienta; b) ewenement w porównaniu z konkurencją; c) brak naśladownictwa; d) niezastępowalność.

W strategii funkcjonowania firmy, oprócz przewagi konkurencyjnej oraz wyróżniających możliwości, istotną funkcję pełni dopasowanie strategiczne. *Accomodatio strategica* polega na maksymalizacji przewagi konkurencyjnej firmy z jej zdolnościami i zasobami w relacji do dostępnych możliwości istniejących w środowisku zewnętrznym. C.W. Hofer i D. Schendel (1986) konkludują, że istotny aspekt zarządzania pracą najwyższego kierownictwa dzisiaj angażuje dopasowanie kompetencji organizacyjnych (wewnętrzne zasoby i umiejętności) do możliwości i ryzyka zmian wygenerowanych w środowisku w ten sposób, aby były zarówno skuteczne i efektywne podczas wdrażania różnego rodzaju zasobów.

Strategia firmy opiera się na fundamentalnych zasadach: plan strategiczny (*propositum strategicum*), strategia oparta na zasobach (*strategia posita in reposita humana*), możliwość strategiczna (*possibilitas strategica*) i zarządzanie strategiczne (*administratio strategica*). Według naukowców A.R. Millera i G.G. Dess'a plan strategiczny zawiera następujące etapy: szerokie spojrzenie, misję organizacji, konkretne cele oraz założenia strategiczne. Zarządzanie strategiczne opisał, między innymi, J. Burns (1992), który zwrócił uwagę na istotne elementy: pełen zakres aktywności organizacji zawierających cele korporacyjne w granicach organizacji; dostosowanie aktywności organizacji do środowiska, w którym działa; zapewnienie, że wewnętrzne struktury, praktyki i procedury umożliwiają organizacji osiągnięcie jej celów; dostosowanie zdolności organizacji do jej możliwości zasobów oceniając zakres, w którym wystarczające zasoby mogą być dostarczone, aby osiągnąć przewagę możliwości albo uniknąć zagrożeń w środowisku organizacji; nabywanie, dystrybucja i relokacja zasobów; wyjaśnienie kompleksowego i dynamicznego zbioru zewnętrznych i wewnętrznych zmiennych, które firma napotyka w strukturalnym zestawie jasnych celów w przyszłości wdrażanych każdego dnia (M. Armstrong, 2006, s. 19–24).

W kolejnym etapie należy sformułować strategię procesu jej rozwoju oraz naznaczonych kierunków. Często jest on zaprezentowany jako krok po kroku logiczne działanie, którego rezultatem jest formalne oświadczenie pisemne, konkretny przewodnik dla długoterminowych wytycznych firmy. Wielu uważa, że działając w ten

sposób fałszuje się obraz rzeczywistości. Taka postawa nie jest bowiem całkowitym odrzuceniem ideału adaptacji systematycznego podejścia zaprezentowanego powyżej, ale jego zastosowaniem jako środek zapewniający analityczną strukturę do podjęcia strategicznej decyzji i punkt odniesienia do monitorowania wdrożenia strategii. Jednak w praktyce, także z rozsądku, sformułowanie strategii nigdy nie może być racjonalnym oraz linearnym procesem, który ktoś napisał, a jeden z menedżerów próbował go zastosować.

W teorii procesu sformułowanej strategii są zawarte następujące etapy: a) zdefiniowanie misji; b) wyznaczenie celów; c) przeprowadzenie wewnętrznych i zewnętrznych skanów środowiska, aby oceniać wewnętrzne, mocne i słabe strony oraz wewnętrzne szanse i zagrożenia (analiza SWOT); d) analiza istniejących strategii, aby określić ich znaczenie w świetle oceny wewnętrznej i zewnętrznej. To powinno obejmować analizy luk, które ustalą zakres czynników środowiskowych prowadzących do rozbieżności między tym, co powinno być osiągnięte, jeśli nie wprowadzono żadnych zmian, oraz co jest potrzebne do ich osiągnięcia. Analizy powinny także odkryć możliwości kapitału, odpowiadając na pytanie: Czy posiadamy wystarczające zasoby ludzkie i finansowe zdolne obecnie albo gotowe w przyszłości umożliwiające osiągnięcie naszych celów?; e) na podstawie analizy zdefiniować wyróżniające zdolności organizacji; f) określić kluczowe kwestie strategiczne na podstawie wcześniejszych analiz, mając na uwadze zakres produkującego rynku, zwiększając wartość akcjonariuszy oraz zdolności kapitału; g) określić strategie korporacyjne i funkcjonalne do osiągnięcia celów i przewagi konkurencyjnej biorąc pod uwagę kluczowe kwestie strategiczne. Mogą one obejmować strategie biznesowe do wzrostu albo dywersyfikacji, szerokich i ogólnych strategii innowacji, jakości albo koszt kierownictwa, mogą przyjąć formę konkretnych korporacyjnych/funkcyjnych strategii odnoszących się do zakresu rynku produkcyjnego, rozwoju technologicznego oraz rozwoju zasobów ludzkich; h) przygotowanie zintegrowanych planów strategicznych do wdrożenia strategii; i) wdrożenie strategii; j) monitorowanie wdrażania i weryfikacja istniejących strategii albo w razie potrzeby rozwój nowych strategii. Tak zaprezentowany proces formułowania strategii pozwala na zakres iteracji oraz informacji zwrotnej uwzględnionego modelu, tego wszystkiego, co jest odpowiednie w każdym procesie formułowania strategii. Model działania jest zazwyczaj liniowy i deterministyczny, tak więc każdy etap staje się konsekwencją uprzedniego działania całkowicie uwarunkowanego przez postępującą sekwencję zdarzeń. Oczywiście taki schemat odbiega od prawdziwego życia.

W rzeczywistości formułowania strategii, jak konkluduje J.L. Bower (1982), nie stanowi czegoś, co jest zdefiniowane i zrozumiane. Mimo to tworzenie strategii najlepiej może być opisane jako rozwiązywanie problemów w niezaplanowanych sytuacjach (J.M. Dignan, 1990), a strategie będą zawsze formułowane, mając na uwadze częściową ignorancję.

Wielu uczonych podejmowało to zagadnienie, które, między innymi, opisał H. Mintzberg (1994), posługując się językiem obrazowym. Według niego strate-

gia jest „wzorcem w przepływie danych odnoszących się do aktywności” (*pattern stream of activities*) oraz „wylaniającymi się strategiami” (*emergent strategies*). Natomiast R. Whittington (1993) zaproponował cztery typy formowania strategii: a) klasyczny (*classicus*), który definiuje tworzenie strategii jako racjonalny proces celowej kalkulacji, podkreślając jego odrębność w relacji do procesu wdrażania; b) wolucyjny (*evolvens*) – to proces, w którym produkt sił rynkowych jest najbardziej efektywny i wygrywa z organizacjami konkurentów; c) oparty na procesie (*positus in actione*) definiuje strategię stanowiącą wzrastający proces, w który ewoluuje dzięki dyskusji i braku porozumienia, bowiem strategia jawi się dopiero po zakończeniu wydarzenia; d) systemowy (*systematicus*) – strategia kształtowana przez system socjalny, w którym jest osadzona. Zatem wybory są ograniczone przez kulturalne i instytucjonalne interesy szerszej społeczności na niekorzyść tych, którzy próbują sformułować strategię korporacyjną.

S. Tayson (1997) analizując problematykę zarządzania strategicznego konkluduje, że strategię można opisać w następujący sposób: a) zawsze jest wylaniająca się i elastyczna, ukierunkowana na przyszłość – *in statu nascendi*, nigdy nie istnieje w obecnym czasie – *in statu praesenti*; b) jest realizowana nie tylko przez formalne oświadczenia, lecz także tworzy się za pomocą akcji i reakcji; c) strategia jest opisana za pomocą działań zorientowanych na przyszłość i zawsze ukierunkowanymi na zmianę; d) jest uwarunkowana przez sam proces zarządzania.

Rzeczywistość zarządzania strategicznego wskazuje na menedżerów próbujących zastosować zachowanie strategiczne w warunkach niepewności, zmiany, turbulencji oraz chaosu. Koncepcja zarządzania strategicznego jest trudna, a zarazem pożądana, należy o tym pamiętać wówczas, gdy rozważa się koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (M. Armstrong, 2006, s. 24–28).

Uczeni zajmujący się różnymi koncepcjami strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi proponują interesujące paradygmaty. J.E. Delery i H.D. Doty (1996, s. 802) zaproponowali trzy perspektywy (*perspectivae*), według których analizują *administratio strategica reposita humana*: a) uniwersalistyczną (*universalis*); b) sytuacyjną (*in statu*); c) konfiguracyjną (*configurans*). *Perspectiva universalis* podkreśla ogólny związek między „najlepszymi” zastosowaniami i rezultatami przedsiębiorstwa. *Perspectiva in statu* zwraca uwagę na faktor sytuacyjny firmy zwany „dopasowaniem pionowym” (*accomodatio verticalis*). Natomiast *perspectiva configurans* charakteryzuje się podejściem holistycznym uwzględniającym określony wzorzec powiązany ze zbiorem zmiennych niezależnych, połączonych ze zmienną zależną, stanowiącą wynik firmy.

Zaprezentowana typologia stanowi punkt wyjścia do zastosowania i klasyfikacji poszczególnych metod strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim. A zatem perspektywa uniwersalistyczna nosi nazwę metody „najlepszej praktyki”, perspektywę sytuacyjną nazwano „najlepszym dopasowaniem”, a perspektywę konfiguracyjną opisuje metoda „pakietowania” (R. Richardson i M. Thomson, 1999).

Model najlepszej praktyki *a priori* zakłada istnienie określonego zbioru najlepszych działań w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi charakteryzującym się uniwersalnością, dopasowaną do każdej sytuacji i jako *modus operandi* zakłada osiągnięcie najlepszych wyników firmy. P. Boxall i J. Purcell (2000, s. 189–190) nazywają ten model „Szkołą najlepszej praktyki” (*The ‘Best-practice’ School*), w której uczony J. Pfeffer wyróżnił następujące komponenty: a) *bezpieczeństwo zatrudnienia* (*employment security*); b) *selektywne zatrudnienie* (*selective hiring*); c) *zespoły zarządzane samodzielnie lub praca zespołowa* (*self-managed teams or teamworking*); d) *wysokie wynagrodzenie uzależnione od wyników firmy* (*high pay contingent on company performance*); e) *intensywne szkolenie* (*extensive training*); f) *redukcja różnic statutowych* (*reduction of status differences*); g) *wymiana informacji* (*sharing information*).

Kolejnym modelem opartym na perspektywie sytuacyjnej jest model najlepszego dopasowania, zwany także „Szkołą najlepszego dopasowania” (*The ‘Best-Fit’ School*). Ta koncepcja zawiera trzy modelowe paradygmaty: cykl życia, strategię konkurencyjną oraz konfigurację strategiczną. W cyku życia, mając na uwadze analogię odnoszącą się do życia ludzkiego, wyróżnia się cztery okresy firmy: początek, wzrost, dojrzewanie oraz koniec. Ten paradygmat odnosi się także do historii produktu, którą można zaprezentować, posługując się porami roku: wiosna, lato, jesień i zima.

W modelu najlepszego dostosowania, oprócz cyklu życia, wyróżnia się w zarządzaniu zasobami ludzkimi także strategię konkurencyjną zawierającą trzy elementy: a) innowację – firma jest jedynym producentem tego towaru; b) jakość – produkty i usługi o wysokiej jakości; c) przewożenie odnoszące się do wydatków – projekt zakładający redukcję kosztów.

Konfiguracja strategiczna w „Szkołe najlepszego dopasowania” podkreśla znaczenie *administratio reposita humana* zawierającego cztery typy organizacji, spośród których trzy z nich są nazwane „idealnymi” (R.E. Miles i C.C. Snow, 1978): osoby należące do personelu innowatorów, obrońców, analityków i reagujących.

W perspektywie konfiguracyjnej znajduje się metoda „pakietowania” polegająca na kontynuacji i rozwoju wspólnie zdefiniowanych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim, wzajemnie uzupełniających się oraz wzmacniających cały proces. Takie działanie integracji horyzontalnej bywa definiowane leksemem „komplementarność” (*complementum*). R. Richardson i M. Thompson (1999) konstatują, że realizacja strategii jest uzależniona od połączenia akomodacji wertykalnej – zewnętrznej oraz akomodacji horyzontalnej – wewnętrznej.

Metoda pakietowania w strategicznym zarządzaniu kapitałem ludzkim charakteryzuje się holistycznym podejściem, w którym zarówno organizacja oraz jej komponenty stanowią całość uwzględniającą poszczególne pakiety (*fasciculi*) działania. Odpowiednio przygotowane osoby, angażując się w realizację tej metody w określonej firmie, rozpoczynają od procesu selekcji wcześniej przygotowanych *fasciculi* zgodnie z zasadą *unitas in distinctione*. W kolejnym etapie dystynkcja wyselekcjonowanych pakietów poprzedza proces ich wzajemnego połączenia (*coniunctio*).

w całość. Następnie wykreowana rzeczywistość współzależności w różnorodności poszczególnych części pakietu powinna być tak zarządzana, aby zrealizować wcześniej zamierzony cel. Po zakończeniu pracy wewnątrz grupy strategicznej zajmującej się pakietowaniem należy dokonać prezentacji osiągniętych wyników oraz przekonać zarząd oraz menedżerów specjalistów do przewidywanych korzyści, zarówno dla całej organizacji oraz dla decydentów (M. Armstrong i S. Taylor, 2016, s. 49–53).

Zaproponowane modele strategicznego zarządzania zasobami ludzkim wskazują na paradygmaty ujęcia tej problematyki analizowanej w określonej perspektywie. A zatem modele najlepszej praktyki, najlepszego dopasowania oraz pakietowania podkreślają podmiotowość w *administratio strategica reposita humana* oraz zwracają uwagę na personalny wymiar podejmowanych decyzji.

Podsumowanie

Kwestia zarządzania zasobami ludzkimi posiada długą historię, podzieloną, według znawców problematyki, na trzy okresy: ante *tempus industriae*, *tempus industriae* oraz *post tempus industriae*. Aczkolwiek pierwszy okres chronologicznie obejmuje czas od starożytności aż po współczesność, można odnaleźć w nim interesujące zagadnienia. Mitologiczne greckie bóstwa olimpijskie posiadały swój model zarządzania oraz strategię odnoszącą się zarówno do mieszkańców Olimpu, jak i do ludów zamieszkujących ziemię. Mieszkańcy greckich miast-państw, wzorując się na swoich bóstwach, zarządzali lub byli zarządzani w państwach oraz rodzinach. Makrozarządzanie kapitałem ludzkim dokonywało się w strukturach państwa składającego się z zarządzających i zarządzanych. Podobny paradygmat istniał w mikrozarządzaniu członkami rodziny. W procesie zarządzania zarówno państwo-wa makroekonomia, jak i rodzinna mikroekonomia oddziaływały na siebie. Platon i Arystoteles wykazali to w swoich traktatach opisując ustroje polityczne oraz relacje zachodzące w rodzinie.

W trzecim okresie – *post tempus industriae* nauk o zarządzaniu problematyka zagospodarowania zasobów ludzkich stanowi jedno z ważnych kwestii podejmowanych przez znawców tej jakże ważnej dyscypliny naukowej. Naukowcy, analizując *administratio reposita humana*, zaproponowali wiele modeli, wśród których można wyróżnić: *conceptio dura* – model michigański oraz *conceptio mollis* – koncepcje harwardzka oraz Uniwersytetu w Warwick.

Kolejny etap poszukiwań naukowych koncentruje swoją uwagę na strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, w którym *opus operandi* stanowi strategia firmy zawsze ukierunkowanej na działalność w przyszłości. Zakładając trzy perspektywy działania: uniwersalistyczną, sytuacyjną i konfiguracyjną wyodrębniono trzy modele działania w *administratio strategica reposita humana* odpowiednio: „metodę najlepszej praktyki”, „metodę najlepszego dopasowania” oraz „metodę pakietowania”. Tak zarysowana i zdefiniowana przestrzeń strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim pobudza do refleksji nad *sui generis* strategią w przyszłości. Wydaje się, że wewnątrz analiza zasobów ludzkich w relacji do inteligencji emocjonalnej stanowi

również przyszłą strategię działania, a inteligencja naturalna razem z inteligencją emocjonalną mogą stać się metodą strategiczną w konfrontacji ze sztuczną inteligencją już zaistniałą w firmach zwróconych ku przyszłości *exempli gratia*: Bamboo HR, Cake HR, HR Chatbot oraz inne.

Bibliografia

1. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management*. London and Philadelphia: Kogan Page.
2. Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Walters Kluwer.
3. Arystoteles. (2012). *Polityka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
5. Boxall, P., Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going. *International Journal of Management Reviews*, 2(2000), pp. 183–203.
6. Copleston, F. (1998). *Historia filozofii*. Warszawa: Instytut Wydawniczy Pax.
7. Diogenes, L. (2012). *Żywoty i poglądy słynnych filozofów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Drucker, P. F. (2024). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
9. Golden, W. (2021). *Human Resource Management: The Ultimate Guide to HR for Managers, Organizations, Small Business Owners, or Anyone Else Wanting to Make the Most of Human Capital*. Bravex Publications.
10. Jurewicz, O. (2018). *Słownik grecko-polski*. Truskaw: Wydawnictwo Naukowe Sub Lupa.
11. Kowalski, A. (2013). Inspiracje patrystyczne w dziełach Józefa Tischnera. W: D. Jacyk, M. Manikowski (red.), *Józef Tischner: prawda, wolność, dialog* (s. 15–41). Wrocław: Instytut Filozofii Uniwersytetu Wrocławskiego,
12. Król, H., Ludwiczynski, A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
13. Mir, J., Calvano, C. (1986). *Nuovo vocabolario della lingua latina*. Milano: Mondatori Editore.
14. Olczak, A., Kołodziejczyk-Olcza, I. (2005). *Leksykon zarządzania*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.
15. Parandowski, J. (1992). *Mitologia. Wierzenia i podania Greków i Rzymian*. Londyn: Wydawnictwo Puls.
16. Platon. (2003). *Państwo*. Kęty: Wydawnictwo Antyk.
17. Plezia, M. (2007). *Słownik łacińsko-polski*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
18. Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne.
19. Reale, G. (2008). *Historia filozofii starożytnej*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
20. Simpson, D. P. (1977). *Cassell's Latin Dictionary*. New York: Macmillan Publishing Company.
21. Wilkinson, A., Armstrong, S. J., Lounsbury, M. (2018). *The Oxford Handbook of Management*. Oxford: Oxford University Press.
22. Winniczuk, L. (1983). *Ludzie, zwyczaje i obyczaje starożytnej Grecji i Rzymu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

dr hab. Aleksy Kowalski

Uczelnia Korczaka, Wydział Nauk Społeczno-Pedagogicznych w Katowicach