

Maciej Brzozowski

Ewolucja roli menedżera personalnego w przedsiębiorstwie

W artykule scharakteryzowano zmianę w postrzeganiu znaczenia służb personalnych w przedsiębiorstwie na tle współczesnych trendów zarządzania zasobami ludzkimi. Zaznaczono, że menedżerowie i specjaliści personalni powinni pełnić nie pojedyncze, lecz wielorakie role, m.in.: strategicznego partnera, eksperta procesu kadrowego, stymulującego zaangażowanie pracowników oraz agenta zmian. Dodatkowo przedstawiono wpływ procesu wirtualizacji pracy na zakres wspomnianych ról.

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) musi odpowiadać wyzwaniom wynikającym ze zmian, jakie zachodzą w gospodarce – i w związku z tym – w sposobach funkcjonowania firm, jak również z przewartościowania hierarchii kluczowych czynników sukcesu, wśród których wiedza odgrywa coraz większą rolę. Coraz częściej wykorzystywane jest w tym kontekście pojęcie „kapitał ludzki”, podkreślające konieczność prowadzenia świadomej i długofalowej polityki „inwestowania w ludzi” jako istotnego warunku konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Inwestycje te nie zaowocują wysoką stopą zwrotu bez efektywnie funkcjonujących służb personalnych, których głównym aktorem jest menedżer (lub specjalista) personalny [Ulrich, Brockbank, 2006, s. 150]. Celem artykułu jest przedstawienie – na podstawie literatury tematu oraz doświadczeń praktycznych – ewolucji roli służb personalnych w działaniach polskich przedsiębiorstw w ciągu ostatnich dwóch dekad, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu wirtualizacji pracy na ZZL.

Współczesne tendencje zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach

Przez ostatnie 20 lat działy personalne polskich firm przeszły podobnie radykalną przemianę jak cała gospodarka i ogół działających w jej ramach przedsiębiorstw. Konieczność przeprowadzenia procesów restrukturyzacji (często boleśnie odczuwanych przez zatrudnionych) zwróciła uwagę na złożoność społecznego wymiaru organizacji. W pierwszej dekadzie transformacji gospodarczej przedsiębiorstwa koncentrowały się głównie na przeobrażeniach ukierunkowanych na zasoby materialne – szczególnie w działalności produkcyjno-usługowej oraz sprzedażowo-marketingowej. Z czasem – wraz z wyczerpywaniem się najprostszymi materialnymi impulsami rozwojowymi (jak np. wprowadzenie nowoczesnej technologii produkcji czy rozbudowa sieci sprzedaży) – zaczęto dostrzegać konieczność doskonalenia zasobów niematerialnych, których wiodącym składnikiem są ludzie oraz ich kompetencje i postawa. Spowodowało to zwiększenie zainteresowania problematyką ZZL w przedsiębiorstwach w dwóch głównych obszarach – edukacyjnym i organizacyjnym.

Pierwszy z nich przejawia się m.in. rosnącą popularnością studiów podyplomowych z ZZL, podejmowanych zarówno przez obecnych pracowników służb personalnych, jak i aspirujących na takie stanowiska. Zarządzanie zasobami ludzkimi stało się ponadto istotnym elementem ogólnej edukacji kadry menedżerskiej na polskich uczelniach jako przedmiot obowiązkowy na kierunkach związanych z zarządzaniem (studia pierwszego stopnia, czyli tzw. licencjat), pojawia się również często w programach studiów MBA. Obserwowana w działalności polskich przedsiębiorstw zwiększająca się powszechność wykorzystania szkoleń (wobec konieczności ciągłego doskonalenia kompetencji i przeciwdziałania „erozji” umiejętności) wymusza na firmach sprawną obsługę procesów doskonalenia kadr.

Zwiększenie zainteresowania problematyką personalną w drugim z wyróżnionych obszarów – organizacyjnym – związane jest ze zmianami w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Z jednej strony przejawiają się one rozbudową i profesjonalizacją własnych służb personalnych, a z drugiej coraz bardziej powszechną tendencją outsourcingu całości lub wybranych działań funkcji personalnej¹. *Outsourcing* skutkuje powstawaniem

1 Badania prowadzone na grupie 236 przedsiębiorstw działających na terenie Polski wykazują, że najczęściej wydzielane działania to kolejno: rekrutacja i selekcja pracowników (23% przedsiębiorstw wykorzystujących *outsourcing*), szkolenia (17%), sprawy płacowe (9%) [Brzozowski, 2005, s.162-167]. Podobne wyniki dały badania przeprowadzone przez *American Management Association* w Stanach Zjednoczonych (szkolenia 33,7%, rekrutacja i selekcja 23,8%, sprawy płacowe i świadczenia pracownicze 15,5%) [Cook, 2003, s. 29], chociaż zauważalny jest tu większy zakres wykorzystania outsourcingu funkcji personalnej.

i rozwojem wyspecjalizowanych firm oferujących usługi ZZL (partnerzy outsourcingowi), jak również rosnącym popytem na usługi konsultingowe. Popyt na usługi doradcze jest również napędzany rosnącą popularnością nowych form świadczenia pracy, m.in. telepracy i pracy tymczasowej, skutkujących koniecznością wypracowania w firmach nowych reguł zarządzania zasobami ludzkimi. Obok wsparcia firm konsultingowych z pomocą przychodzi również nauka. Zarządzanie zasobami ludzkimi stało się bowiem istotnym obszarem badań naukowych, w konsekwencji czego dostępnych jest coraz więcej narzędzi zarządzania, których skuteczność potwierdzono naukowo.

W działalności służb personalnych obserwuje się przejście od roli administracyjnej (prowadzenia „spraw” kadrowych) do roli strategicznej, a zarządzanie zasobami ludzkimi zaczyna być traktowane jako obszar funkcjonowania firmy, kluczowy dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Potwierdzeniem tej tendencji może być coraz częstsze tworzenie strategii personalnych², stanowiących istotny komponent ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, obok innych strategii funkcjonalnych, tj. marketingowej czy finansowej. Skutkuje to koniecznością wzajemnego integrowania działań z różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (przeciwdziałanie izolowaniu się poszczególnych funkcji). Służby personalne stają się tym samym współodpowiedzialne za osiąganie przez firmę długofalowych celów biznesowych (poprzez współtworzenie oraz wspieranie realizacji strategii), jak i za bieżące podnoszenie efektywności operacyjnej.

Duża skala zarysowanych tendencji nie może przesłonić wniosków z obserwacji funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, które wskazują, że wiele z nich znajduje się dopiero na początkowym etapie tworzenia efektywnych służb personalnych³. Jego cechą charakterystyczną jest zderzenie starych nawyków z wpływem najnowszych tendencji ZZL. Szala coraz bardziej przechyla się na rzecz tych drugich, choć wiele obszarów wymaga ciągłego doskonalenia.

2 Badanie przeprowadzone w lutym 2008 r. w 342 dużych przedsiębiorstwach wykazało, że 29% posiada długofalową strategię personalną, 41% posiada krótkoterminowe (do roku) plany działań personalnych, a 30% nie posiada żadnej strategii zarządzania pracownikami [*Stan kapitału...*, 2008].

3 Mogą o tym świadczyć wyniki badań na grupie 232 przedsiębiorstw, które wykazały m.in. rzadsze niż w firmach zachodnioeuropejskich występowanie wyodrębnionych jednostek organizacyjnych ds. ZZL oraz ich niższą rangę w przebadanych przedsiębiorstwach działających w Polsce [Rafałat, 2007].

Rola specjalisty ds. personalnych w przedsiębiorstwie

Na tle wspomnianych powyżej tendencji ZZL w polskich przedsiębiorstwach można pokusić się o próbę syntetycznego opisu ewolucji roli specjalisty personalnego⁴.

W przeszłości specjaliści ZZL nie byli traktowani jako kluczowi dla funkcjonowania organizacji, ponieważ – zdaniem autora – nie dostrzegano bezpośredniego związku ich działań ze strategicznymi celami biznesowymi. Często też nie potrafili oni wyjaśnić naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa, jak wielkie może mieć znaczenie i jakie korzyści może przynieść ich zaangażowanie i inicjatywa. W konsekwencji, kadrowe jednostki organizacyjne nie były postrzegane (zarówno przez zarząd, jak i szeregowych pracowników) jako znaczący element organizacji.

Współcześnie od specjalistów ZZL można oczekiwać bardziej aktywnej postawy jako strategicznego partnera w organizacji. Miarą ich zaangażowania staje się umiejętność definiowania i osiągania strategicznych celów ZZL w powiązaniu z ogólnymi celami organizacji. Jest to możliwe dzięki tworzeniu i realizacji strategii personalnej jako istotnego elementu strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Pozycja służb personalnych w firmie zależy od umiejętności rozwiązywania złożonych problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w wyniku wykorzystania specjalistycznej wiedzy oraz zrozumienia działania i kultury organizacyjnej firmy. Specjalista ZZL musi mieć wiedzę o potrzebach organizacji, uczestniczyć w tworzeniu alternatywnych rozwiązań oraz przedstawiać nowe pomysły stanowiące siłę napędową jej rozwoju. Szczególnie istotna staje się umiejętność prowadzenia dialogu i współpracy z przedstawicielami innych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (m.in. finansów, marketingu czy produkcji), które z jednej strony dają możliwość poznania wzajemnych oczekiwań partnerów, a z drugiej umożliwiają rozpowszechnianie w firmie informacji o konieczności wdrażania nowych rozwiązań z zakresu zarządzania. Aby stać się takim partnerem, specjalista ZZL musi posiadać zdecydowanie większą wiedzę na temat swojej pracy, jak i innych dziedzin zarządzania – bez tej wiedzy nie zaproponuje partnerom skutecznych rozwiązań, a tym samym zepchnięty zostanie na margines procesów decyzyjnych przedsiębiorstwa.

Rola strategicznego partnera staje się rolą wiodącą, decydującą o randze funkcji personalnej w działalności przedsiębiorstwa. Nie jest jednak rolą jedyną. Rozważania toczone w dalszej części opracowania oparte zostaną na zestawieniu zaproponowanym przez D. Ulricha [1997], który wyróżnia dodatkowo trzy role służb ZZL:

- eksperta procesu kadrowego,

4 Specjalista (menedżer) ds. personalnych jest tu kategorią umowną i nie powinna być łączona jedynie z nazwą stanowiska organizacyjnego. W tym wypadku oznacza osobę zawodowo zajmującą się ZZL.

- agenta zmiany,
- stymulującego zaangażowanie pracowników.

Rola eksperta procesu kadrowego najbliższa jest tradycyjnemu postrzeganiu służb personalnych w przedsiębiorstwie i koncentruje się na efektywnym realizowaniu działań składających się na proces kadrowy, takich jak:

- analiza potrzeb kadrowych i dobór pracowników (rekrutacja, selekcja, adaptacja),
- zarządzanie wynagrodzeniami,
- ocenianie i rozwój pracowników (szkolenia, zarządzanie karierami),
- realizacja zwolnień pracowników,
- prowadzenie dokumentacji kadrowej,
- bieżące wspomaganie pozostałych służb przedsiębiorstwa w rozwiązywaniu problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Rola agenta zmiany oznacza dla specjalisty personalnego konieczność podejmowania działań stymulujących doskonalenie organizacji. Szczególnego znaczenia nabiera w tym kontekście kreatywność i skuteczność w kształtowaniu kultury organizacyjnej, realizowanym w taki sposób, aby umożliwiać wprowadzanie zmian, jako istotny warunek budowania przewagi konkurencyjnej na rynku (aby odnieść sukces, firmy muszą elastycznie i szybko reagować na tendencje rynkowe, a częstotliwość i zakres wprowadzanych zmian są coraz większe). Specjaliści personalni mogą ponadto wnieść istotny wkład w proces wdrażania zaplanowanych zmian organizacyjnych, m.in. poprzez zmniejszanie naturalnego oporu wobec zmian.

Rola stymulującego zaangażowanie sprowadza się do tworzenia przez menedżerów i specjalistów ZZL takich warunków wykonywania pracy, w których pracownicy dążyć będą do poprawy swoich indywidualnych wyników z korzyścią dla całej organizacji. Jest to uwarunkowane właściwym rozpoznaniem i zaspokojeniem potrzeb zgłaszanych zarówno przez szeregowych pracowników, jak i kadre kierowniczą. Składnikiem roli stymulującego zaangażowanie jest również reprezentowanie pracowników w relacjach z przełożonymi. Obiektywnym wyznacznikiem efektywności działań w rozpatrywanym zakresie będzie poziom kompetencji i zaangażowania pracowników, analizowany z perspektywy obecnych i przyszłych wymogów przedsiębiorstwa.

Badania „Barometr HR2008” wykazały, że w działaniach podejmowanych przez służby personalne polskich przedsiębiorstw pracownicy innych działów organizacji ciągle dostrzegają głównie role związane z administrowaniem zasobami ludzkimi (80% ankietowanych). Wskazuje to na konieczność zwiększania rangi marginalizowanych obecnie ról: agenta zmiany (11%), stymulującego zaangażowanie (14%) i partnera strategicznego (16%).

Wyróżnione role nie wyczerpują problematyki zakresu zaangażowania praktyków ZZL w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W literaturze można spotkać wiele konkurencyjnych modeli wyjaśniających sposoby działania służb personalnych (tab. 1). Żadnego

z nich nie należy uważać za uniwersalny, ponieważ role specjalistów personalnych są ściśle związane ze specyfiką każdej organizacji oraz kontekstem jej funkcjonowania.

Tabela 1. Role służb personalnych według wybranych autorów

Autor	Role służb personalnych (menedżerów i specjalistów ZZL)
Armstrong [2005]	1. partnera w biznesie, 2. stratega, 3. interwencjonisty i innowatora, 4. wewnętrznego konsultanta, 5. monitorującego
Pocztowski [2003]	1. partnera strategicznego, 2. eksperta administracyjnego, 3. integratora procesów, 4. wewnętrznego doradcy, 5. agenta zmiany, 6. eksperta globalizacji
Oleksyn [2008]	1. agenta zmian, 2. doradcze, 3. koordynacyjne, 4. szkoleniowe, 5. obsługowe, 6. audytora i audytora
Caldwell [2001]	1. mistrza zmian, 2. adaptatora zmian, 3. konsultanta zmian, 4. twórcy efektu synergii zmian

Wirtualizacja pracy a zarządzanie zasobami ludzkimi

Wirtualność jest jednym z terminów najczęściej nadużywanych we współczesnym świecie, co zauważyć można również na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu. Pojęcie to traktuje się ponadto jako słowo-klucz do zrozumienia współczesnych przemian społeczno-gospodarczo-technologicznych [Brzozowski, 2007, s.7]. Wirtualność na gruncie nauki o organizacji i zarządzaniu można zdefiniować za N. Venkatramanem i C. Hendresonem [1998] jako zdolność organizacji do ciągłego doboru i koordynacji kluczowych kompetencji w trakcie projektowania procesów biznesowych oraz mechanizmów zarządczych obejmujących podmioty zewnętrzne i elementy wewnętrzne, zaangażowane w tworzenie konkretnej, niepowtarzalnej wartości oferowanej na rynku. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa technologia informacyjna.

Wirtualizacja działalności podmiotów gospodarczych wymusza zastosowanie elastycznych, rozproszonych form wykonywania pracy, umożliwiających pokonywanie różnic czasowych i geograficznych. Takimi przenikającymi się wzajemnie narzędziami wirtualizacji pracy są: telepraca⁵ oraz zespoły wirtualne⁶. Ich wykorzystanie w organizacji

⁵ O telepracy (ang. *telecommuting, telework*) mówimy, gdy przy użyciu dostępnych technologii komunikacyjnych praca wykonywana jest w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie w tradycyjnym systemie zatrudnienia praca ta byłaby wykonana.

⁶ Zespół wirtualny to grupa współpracujących przy realizacji wspólnego celu osób, których komunikacja opiera się głównie na nowoczesnych technologiach informacyjnych, co pozwala na pokonanie granic organizacyjnych, rozproszenia terytorialnego i związanych z nim różnych stref czasowych.

skutkuje koniecznością modyfikacji sposobu wykonywania pracy kierowniczej, przekłada się również na istotne zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a tym samym również na zadania menedżerów i specjalistów personalnych.

Analizując wpływ wirtualizacji pracy na działania personalne przez pryzmat wyróżnionych wcześniej ról organizacyjnych pełnionych przez menedżerów zasobów ludzkich, można stwierdzić, że proces ten w najmniejszym stopniu modyfikuje sposób wypełniania kluczowej z nich, tj. roli partnera strategicznego. Znacznie szerszy jest natomiast zakres oddziaływania na pozostałe role.

Najsilniej wirtualizacja pracy przekłada się na wypełnianie funkcji eksperta procesu kadrowego. Jest to związane w istotnymi zmianami w zakresie realizowania poszczególnych etapów procesu kadrowego. Przykłady takich zmian zostały zestawione w tabeli 2.

Tabela 2. Zmiany w wybranych etapach procesu kadrowego w konsekwencji wirtualizacji pracy

Etap procesu kadrowego	Konsekwencje wirtualizacji pracy dla działań personalnych
Dobór pracowników	<ul style="list-style-type: none"> ■ rozpowszechnienie e-rekrutacji (rekrutacji z wykorzystaniem internetu) ■ preferowani ochotnicy – niewskazane jest zmuszanie pracowników do telepracy ■ duży akcent na ocenę zgodności cech osobowych pracowników z wartościami wyznawanymi w organizacji ■ jako narzędzie adaptacji pomocny <i>mentoring</i> i integracja z pracującymi w siedzibie firmy ■ szczególnie profil kwalifikacyjny telepracownika (samodzielny i elastyczny profesjonalista o silnej motywacji wewnętrznej i samodyscyplinie, posiadający umiejętność pracy w otoczeniu sieciowym, biegle posługujący się technologią informacyjną, tak aby nie stanowiła ona źródła kłopotów przy wykonywaniu powierzonych zadań)
Ocena i wynagradzanie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> ■ bazowanie na efektach pracy ■ zwiększenie autonomii w zakresie określania czasu i miejsca pracy ■ ograniczony wachlarz dostępnych instrumentów kontroli ■ zmiany odczuwanej satysfakcji z wykonywanej pracy (m.in. ograniczenie możliwości kontaktów towarzyskich)
Rozwój zawodowy	<ul style="list-style-type: none"> ■ modyfikacja charakteru awansu zawodowego (raczej poziomy niż pionowy, bardziej związany z zakresem autonomii niż pozycją w hierarchii organizacyjnej) ■ większe znaczenie ponadorganizacyjnego charakteru konkurencji pracowniczej ■ modyfikacja priorytetów szkoleniowych (podkreślanie różnic między tradycyjnymi sytuacjami w pracy a tymi w telepracy, m.in. projektowanie rozkładu czasu pracy, organizowanie biura domowego, sprawowanie kontroli nad zakładzeniami, komunikacja), konieczność realizowania szkoleń <i>on-line</i>

Źródło: opracowano na podstawie: Brzozowski, 2004

Wirtualizacja pracy stawia nowe wyzwania i zwiększa skalę trudności w wypełnianiu roli stymulującego zaangażowanie pracowników. Dzieje się tak, ponieważ wraz z przewartościowaniem kategorii lokalizacji telepraca wpływa na zmianę sposobu zarządzania organizacją. Wprowadzenie telepracy może osłabić poczucie sprawowania kontroli przez kadrę kierowniczą, której przedstawiciele często stają przed koniecznością odpowiedzi na pytanie: jak mam zarządzać ludźmi, skoro ich nie widzę? albo: jak mam oceniać pracę, skoro nie śledzę na własne oczy jej przebiegu? W pracy na odległość, której główną wadą jest ograniczenie kontaktów międzyludzkich, bardzo ważne jest odpowiednie stymulowanie zaangażowania personelu i dążenie do redukcji stresu wywołanego alienacją, poczuciem osamotnienia i ciągłą pracą przy komputerze. Wada ta najczęściej ujawnia się przy telepracy domowej i może być ograniczana przez rozpowszechnienie telepracy wykonywanej w biurach satelickich, które stwarzają możliwości spotkań z innymi pracownikami.

Modyfikacja zakresu roli agenta zmiany dotyczy w największym stopniu wyzwań związanych z przekształcaniem kultury organizacyjnej. Wdrażanie telepracy może się zakończyć porażką, jeżeli będzie pozostawać w sprzeczności z obowiązującą kulturą organizacyjną [Standen, 1999, s. 31]. Typem kultury, który najbardziej sprzyja propagowaniu pracy zdalnej i zespołów wirtualnych, wydaje się być kultura zadań. Umożliwia ona zindywidualizowane podejście do każdego problemu, a także gromadzenie wokół niego odpowiednich osób i zasobów za pośrednictwem sieci informatycznej. Jest to typ kultury preferowany przez wielu specjalistów, gdyż u jego podstaw leży założenie pracy w grupach oraz podziału zadań i odpowiedzialności w warunkach znacznej niezależności. Częste zmiany konfiguracji zespołu wirtualnego nie powinny destabilizować współpracy, dlatego istotne jest wypracowanie kultury, która takie zmiany będzie akceptować i wzmacniać, przez co zniweluje możliwość zaistnienia sytuacji, kiedy zmiany personalne są odbierane osobiście jako zagrożenie indywidualnej pozycji pracownika. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że wirtualizacja pracy pozbawia pracowników niektórych materialnych atrybutów kultury organizacyjnej, jak np. lokalizacja biura, jego wystrój, sposób ubierania się pracowników. Tylko dla nielicznych z nich można stworzyć wirtualne odpowiedniki (np. witryna internetowa jako namiastka lokalizacji), przez co trudniej o identyfikację pracownika z organizacją. Niezwykle istotne znaczenie ma również wyjaśnienie osobom, które nie są telepracownikami, że pracujący na odległość nadal stanowią ważną część organizacji. Chodzi o to, aby doprowadzić do zrozumienia przez obie strony, że żadna z grup – ani telepracownicy, ani pozostali pracownicy – nie jest szczególnie uprzywilejowana ani szczególnie obciążona [Nilles, 2003, s.132].

Wskazane powyżej konsekwencje wirtualizacji pracy dla zarządzania zasobami ludzkimi mają charakter przykładowy i nie wyczerpują całokształtu możliwych przemian w zakresie ról spełnianych przez służby personalne organizacji. Pozwalają jednak na

stwierdzenie, że wirtualizacja w większym zakresie modyfikuje sposób wypełniania ról związanych z działaniami operacyjnymi niż strategicznymi.

Literatura

- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Barometr HR 2008*, Badanie ankietowe przeprowadzone przez Benefactor i GazetaPraca.pl.
- Brzozowski M. (2007), *Istota organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Brzozowski M. (2005), *Koncepcja organizacji wirtualnej i jej zastosowanie w działalności gospodarczej*, Rozprawa doktorska niepublikowana, Wydział Zarządzania AE w Poznaniu.
- Brzozowski M. (2004), *Spoleczne konsekwencje wirtualizacji pracy* [w:] *Spoleczne problemy zarządzania*, Zimmiewicz K. (red.), „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu”, nr 48.
- Caldwell R. (2001), *Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM*, „Human Resource Management Journal”, No. 11 (3).
- Cook M. (2003), *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Nilles J. (2003), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Oleksyn T. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kanony, realia kontrowersje*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rafałat I. (2007), *Miejsce i rola działu zarządzania zasobami ludzkimi w strukturze organizacyjnej. Wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- (2008) *Stan kapitału ludzkiego w Polsce 2008*, raport opracowany przez Polskie Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami i Szkołę Główną Handlową, Warszawa.
- Standen P. (2000), *Organizational culture and telework* [w:] *Managing Telework*, Daniels K., Lamond D., Standen P. (eds.), Business Press, London.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ulrich D., Brockbank W. (2006), *How HR Adds Value* [w:] *Business. The Ultimate Resource*, A&C Black, London.
- Venkatraman N., Henderson J. (1998), *Real Strategies for Virtual Organizing*, „Sloan Management Review”, Vol. 40, No. 1.

Maciej Brzozowski – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Jego specjalizacja naukowa obejmuje problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania strategicznego oraz współczesnych koncepcji zarządzania, a w szczególności koncepcji organizacji wirtualnej i outsourcingu. Sekretarz naukowy cyklicznej konferencji naukowej pt. „Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie”.

Realizował projekty szkoleniowe i doradcze w zakresie formułowania strategii przedsiębiorstwa, doskonalenia struktury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi. Posiada doświadczenie w zakresie sprawowania nadzoru właścicielskiego w spółkach prawa handlowego.