

Janusz Strużyna

## Ewolucja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

W artykule autor prezentuje koncepcję ewolucji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Opierając się na analizie literatury i informacjach z praktyki, wyróżniono pięć etapów rozwoju strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL). Charakterystyka etapów może być wykorzystana przez praktyków i teoretyków do diagnozowania sytuacji w konkretnej firmie przez antycypację przyszłych praktycznych i teoretycznych problemów, a także rozwiązań.

**Słowa kluczowe:** strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (*strategic HRM – SHRM*), strategia zarządzania zasobami ludzkimi (*HRM strategy*), strategiczne planowanie zasobów ludzkich (*HR strategic planning*), analizy strategiczne (*strategic analysis*), strategiczne zogniskowanie (*strategic fokus*), dopasowanie (*strategic fit*), strategiczne uproszczenie (*strategic simplification*), przełom strategiczny (*strategic breakthrough*), zarządzanie paradoksami (*paradox management*), ewolucja strategicznego ZZL (*evolution of SHRM*)

Poniższy tekst jest próbą zidentyfikowania charakteru zmian zachodzących w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (SZZL; SHRM). Podstawą analizy będzie traktowanie zmian w SZZL, jako zmian o charakterze ewolucyjnym. Ta perspektywa zmusza do poszukiwania kierunku zmian i zasad dopasowania rozwiązań z zakresu ZZL do środowiska, w którym są realizowane. Jako jeden z elementów środowiska przyjęto rozwiązanie w zakresie strategicznego zarządzania całą organizacją. Przedmiotem analizy będą wybrane fakty naukowe, możliwe do odnalezienia w literaturze zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie zidentyfikowanej linii rozwojowej powstanie propozycja faz rozwoju SZZL. Może ona pomagać badaczom i praktykom w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi oraz być przydatna do oceny stanu aktualnego i wyznaczenia przewidywanej przyszłości. Przed przeczytaniem można sprawdzić stan strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi na stronie internetowej [www.shrm-test.home.pl](http://www.shrm-test.home.pl).

## Fazy rozwoju strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Strategiczna koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi zaczęła się wyłaniać w latach siedemdziesiątych, jednak szerzej została rozpracowana w latach osiemdziesiątych przez akademików z University of Michigan [Tichy *et al.*, 1982] i Harvard University [Beer, Spector, 1984]. Uważa się, że ci pierwsi wprowadzili najwcześniej nazewnictwo strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi do słownika badaczy i praktyków [Devanna, Fombrum, Tichy, 1981]. Oba modele dość dobrze są opisane w polskiej literaturze przedmiotu [Pocztowski, 2007; Listwan, 2002; Zając, 2007]. Ogólnymi atrybutami SZL w stosunku do uprawianego w tamtym czasie ZZL i podejścia funkcji personalnej było dążenie do logicznego powiązania wszystkich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (funkcji) w całość, która byłaby czymś więcej niż prostą sekwencją zdarzeń – w całość, która komponowała się logicznie ze strategią organizacji. Za charakterystyczne dla początkowego (lata osiemdziesiąte) okresu rozwijania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje się:

- poszukiwanie wszechstronnego, rozumnego kierunku rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w opozycji do dotychczasowego zestawiania w całość nazywaną ZZL funkcjonalnych „kawalków”;
- łączenie operacyjnych efektów ZZL ze strategią firmy i jej strukturą;
- tworzenie filozofii inwestowania w pracę i pracowników w opozycji do filozofii traktowania tych wydatków jedynie jako kosztu [Jacques, 1999].

Od początku strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi starało się nadążać za dynamicznym rozwojem koncepcji zarządzania strategicznego. Aktualnie wydaje się, że linia rozwoju SZL jest ciągła, jednak nie przypomina jednej, równie szerokiej w każdym miejscu trasy. Jest to raczej linia rozgałęziająca się o różnej grubości w różnych punktach (patrz s. 22).

## Faza strategicznego planowania zasobów ludzkich

Początki SZL są związane z długookresowym planowaniem realizowanym na potrzeby zarządzania. Nie bez znaczenia było także dążenie do uchwycenia wartości zasobów ludzkich organizacji [Flamholtz, 1971] i rozwijające się modelowanie [Niehaus, 1988]. Badania przeprowadzone w 390 amerykańskich firmach pod koniec lat siedemdziesiątych [Alpander, 1980] wskazały, że znaczny procent ówczesnych firm miał wdrożony długookresowy program planowania siły roboczej oraz zamierzał lub już miał wprowadzony plan wykorzystania pracowników, wzrostu satysfakcji pracowników, rozwoju, kariery na stanowiskach kierowników wykonawczych. Dla menedżerów wyzwaniem stało się wówczas zespolenie tych planów ze strategicznym planem firmy [Nininger, 1980].

Devanna, Fombrun, Tichy, Warren [1982], badając wówczas kilkaset firm, stwierdziła, że amerykańskim specjalistom w procesie planowania zarządzania zasobami ludzkimi są dostępne przede wszystkim takie dane, jak: zestawienia kierowniczych talentów, informacje na temat przewidywań o przyszłych talentach, zestawienia technicznych talentów, plany sukcesji naczelnego kierownictwa. Autorzy opracowania sugerowali potrzebę wzmocnienia strategicznego charakteru zarządzania zasobami ludzkimi między innymi poprzez dopasowanie kompetencji kierowników do potrzeb strategicznego planowania, ocenianie kluczowego personelu, tak aby powiązać jego przyszłość ze strategicznymi celami. Sugerowano także i inne działania w ramach poszczególnych funkcji ZZL. W tym okresie rozpoczęto także badania nad skutkami rozwoju strategicznego planowania w zakresie zasobów ludzkich. Galosy [1983] pokazała sposób planowania zasobów ludzkich (perspektywa planistyczna 10-15 lat) w organizacji dywizjonalnej, która podjęła wysiłek stworzenia strategicznego planu. Jak z tych badań wynikało, istotne stało się między innymi zapewnienie, aby wysiłki planistyczne i wdrożeniowe w zakresie rozwoju zasobów ludzkich były współzależne nie tylko ze strategicznym planem dywizji, ale i z akceptowanym planem działania w ramach różnych pól funkcjonalnych ZZL [Baird, Meshoulam, DeGive, 1983].

Podjęając próbę ogólnej charakterystyki tej fazy, można zwrócić uwagę na:

- rodzącą się nazwę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi;
- dominację planu strategii generalnej nad planem personalnym;
- koncentrowanie się na dopasowaniu poszczególnych praktyk ZZL (znanych z poprzednich okresów funkcji personalnej, np. planów kariery, rozwoju) do przewidywanych potrzeb organizacji;
- pomocniczą rolę specjalistów z zakresu ZZL;
- zapoczątkowanie zadań i wyzwań, które wielokrotnie są dzisiaj uznawane również za priorytetowe dla współczesnych firm (np. zarządzanie talentami).

Urlich [1987a, 1987b] zwrócił uwagę, że w dekadzie lat osiemdziesiątych planowanie zasobów ludzkich przeszło dramatyczną przemianę, w wyniku której kierunkiem stało się jego dopasowanie do strategicznego zarządzania. Zdaniem Urlicha, transformacja dotyczyła przede wszystkim tego, że planowanie przestawione zostaje z pozycji wyniku zarządzania na pozycję środka zarządzania oraz przejście z roli policjanta, przez rolę profesjonalisty, do roli partnera. Wówczas też rodzi się pojęcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, wprowadzone przez przytaczanych na wstępie autorów Tichy, Fombrun, Devanna [1981, 1982].

## Faza strategicznych analiz i strategicznego zespolenia

W kolejnym okresie wzbogacania wiedzy i praktyki z zakresu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi rozwinęto szerzej idee zintegrowania rozwiązań w zakresie ZZL, nadania zasobom ludzkim i działaniom ZZL atrybutu strategiczności, rozbudowywania specyficznych metod i narzędzi. Kierunek ten wzmocniły prowadzone badania empiryczne i teksty podsumowujące dorobek lat osiemdziesiątych, które udowadniają, że opłacalne staje się podejmowanie prób doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, a firmy starają się uporządkować swoje praktyki w sposób konsekwentny i powiązany ze strategią [Delaney, Lewin, Ichniowski, 1989]. Begin [1991] zasugerował, że SZZL włącza wszystkie składniki funkcji personalnej do długoterminowej strategii, zapewniając, że stają się strategiczne. Szeroka kampania propagująca efekty ZZL i rozwój szkoleń z tego zakresu spowodowały, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi stało się w kolejnej fazie nie tylko wyzwaniem, ale również punktem referencyjnym oceny jakości zarządzania w danej organizacji.

Wśród wyłaniających się wówczas kierunków dążenia do rozbudowy strategicznego ZZL można wyróżnić kilka orientacji:

- dopasowanie do danego typu strategii generalnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi i nadawanie zasobom ludzkim atrybutu strategiczności (w ujęciu Penrose);
- rozwijanie narzędzi analiz strategicznych;
- zespalanie napięć rodzących się wewnątrz ZZL.

Najsłynniejsze (co można sprawdzić liczbą cytowań) propozycje zintegrowania strategii generalnej i personalnej przedstawili Miles i Snow. W 1984 roku zaproponowali oni trzy strategie oparte na relacji produkt-rynek: niskiego kosztu, dyferencjacji, niszy, i wskazali odpowiednio do nich zachowania specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi. Zasugerowali, że dla zgrania praktyki ZZL z typem strategii należy: poznać język i praktykę strategicznego planowania, dążyć do odpowiedniej strategii, działać jako profesjonalny konsultant dla jednostek organizacyjnych. Podobną popularność zyskały typologie strategii zaproponowane przez nich w innych pracach (obrońca itd.) [Miles, Snow, Meyer, Coleman, 1978].

Z identyczną intencją zostały opracowane propozycje przedstawione przez Schulera [1987]. Istotnym, oryginalnym rozwiązaniem zaproponowanym przez niego było wykorzystanie koncepcji opozycji jako bazy do tworzenia wariantów ZZL. Poprzez wybór z dostępnych opozycji następuje dopasowanie do typu strategii (przedsiębiorczej, dynamicznego wzrostu, skoncentrowania na zysk/racjonalizacji, likwidacji, zwrotu). Ciekawe byłoby także i to, że w tekście tym użyto sformułowania PHRM (*Personel and Human Resource Management*). Nazewnictwo i przywiązanie do tradycji były zatem nadal dość silne, choć intencje prac wyraźnie akcentowały strategiczny walor rozwiązań.

Do grupy prac integrujących strategię personalną i zarządzania można zakwalifikować również i te wiążące cykl życia ze strategicznym ZZL [Milliman, Von Glinow, Nathan, 1991; Hendry, Pettigrew, 1992].

Kolejna grupa rozwijających się w drugim okresie podejść poszukiwała coraz lepszych narzędzi analiz strategicznych i wskazywała, jak oceniać poziom strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji [Holbeche, 2001]. Wybrane techniki i metody strategicznych analiz w języku polskim można znaleźć w polskich pracach [Lipka, 2000]. Dość popularne w praktyce są SWOT i personalny portfel. Należy także zwrócić uwagę, że techniczne oprogramowanie komputerowe decyzji personalnych również generuje technikę analizy strategicznej realizowanej na potrzeby ZZL.

Trzeci z wyróżnionych kierunków rozwijania SZZL traktuje strategię personalną jako sposób na godzenie napięć rodzących się przy realizacji zarządzania zasobami ludzkimi. Do wręcz klasycznych prac z tego zakresu należą te, które odnoszą się do architektury ZZL [Lepak, Snell, 1999]. Wartościowym rozwiązaniem było także zespolenie horyzontalne (pomiędzy praktykami ZZL) [Baird, Meshoulam, 1988] i wertykalne (ze strategią generalną i wymaganiami środowiska dostarcza organizacji warunków do osiągnięcia ponadprzeciętnych efektów) [Delery, Doty, 1996]. Niszową propozycją było z kolei opisywanie wagi kopiowania rozwiązań ZZL dla wyłaniania się strategii zarządzania zasobami ludzkimi [Baron, Kreps, 1999].

Realizowane są wówczas także badania na temat stanu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi [Schuler, Jackson, 1987] oraz badania nad wartością dodaną zasobów ludzkich [Yeung, Berman, 1997].

Przyjmuje się wówczas, że to, co powinno być efektem pracy nad strategią zarządzania zasobami ludzkimi, to określony kierunek rozwoju zasobów ludzkich, rozszerzanie lub zwężanie ich zakresu, nadawanie im specjalnej charakterystyki, która powoduje, iż zasoby ludzkie stają się rzadkie, nie poddają się imitowalności, są wartościowe i pozostają pod kontrolą kierownictwa organizacji. Dzięki ich zaangażowaniu organizacja osiąga przewagę konkurencyjną oraz zakładane efekty.

Za charakterystyczne dla tej fazy można uznać:

- utrwalenie nazwy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi,
- rozwój technik, metod i instrumentów strategicznego ZZL,
- dominację strategii generalnej nad personalną,
- koncentrowanie się na dopasowaniu wewnętrznego poszczególnych praktyk ZZL,
- rolę specjalistów ZZL jako strategicznych partnerów z zakresu ZZL,
- rozbudzenie nadziei na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i kompetencji organizacyjnej poprzez rozumne analizowanie sytuacji i przetwarzanie posiadanych informacji.

## Faza realizmu

Po fazie rozwijania idei, technik i metod strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zaczęto sprawdzać efekty i konsekwencje nowych kompetencji praktycznych i tendencji naukowych. Pozytywistyczne i racjonalne stanowisko nie zadowoliło jego odbiorców i użytkowników. Spraw podnoszonych było kilka.

Już pod koniec lat osiemdziesiątych wskazano na potrzebę uwzględnienia niespójności oczekiwań i przypadku (dzikiej karty otoczenia) w realizacji strategii ZZL [Coates, 1987].

Zauważono także, że zmiany zachodzą wraz z stadiami rozwoju firmy (rozwojem strategicznym) i idą w kierunku kontroli zachowań zasobów ludzkich, co w praktyce oznacza, że organizacja na początku swojego istnienia kontroluje zachowania, a później efekty [Yao-Sheng, 2006]. W konsekwencji sam sposób projektowania, a przede wszystkim kontroli strategicznej, zmienia się w czasie realizacji przyjętej strategii. Strategia i strategiczne zarządzanie, podobnie jak otoczenie, ulegają zmianom w sposób trudny do przewidzenia w fazie projektowania strategii. Również badania jakościowe wskazały, że realizacja wzorcowej procedury tworzenia i wdrażania strategii wywołuje wewnętrzne napięcia i prowadzi to realizacji praktycznych modyfikacji w działaniu [Kaudela-Baum, Endrissat, 2009]. Zatem strategia nie tylko pozwala rozwiązywać napięcia, ale je również tworzy. Wzywaniem samym w sobie stało się strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach [Ait, Bayad, 2009; Strużyna, 2003].

Analizując strategiczne projektowanie i realizację, wskazuje się także na motywujące, ośmielające, ale i idealizujące znaczenie SZZL. W praktyce oznacza to nie tyle dążenie do wzorcowego wykonania założeń strategicznego zarządzania, ile poddawanie się okolicznościom i odstępowanie od zasad dla utrzymania zaangażowania i wiary pracowników w skuteczność strategicznego zarządzania [Wilkinson, Holden, 2001]. Informacje o niepełnej skuteczności wdrażania idei strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i niskiej pozycji specjalistów z zakresu SZZL płynęły również z organizacji sektora publicznego [Teo, 2002]. Istotne stało się także popularyzowanie konfiguracyjnego i sytuacyjnego charakteru strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W konsekwencji zakres podejmowanych zagadnień w ramach SZZL rozszerzono o np. kwestie przywództwa, kultury itp. [Chien, 2004].

Nie bez znaczenia jest również pogłębiające się do dziś przekonanie o luce, jaka się pojawia pomiędzy teorią i praktyką SHRM, oraz o potrzebie zmiany spojrzenia z analitycznego na takie, które uwzględnia wagę wyborów dokonanych, marzeń i wolności ludzi [Pfeiffer, 1998].

W tym okresie z jednej strony staje oczywiste, że strategiczne zarządzanie jest koniecznym sposobem radzenia sobie ze złożonością organizacji, z drugiej wyłaniają się

poważne ograniczenia (pracochłonność, nienadążanie za zmianami, podporządkowanie strukturze itp.), dotyczące kompleksowych analiz strategicznych. Widomo, że niektóre, specyficzne praktyki ZZL przyczyniają się bardziej do sukcesu organizacji niż inne, a wpływ ten jest potęgowany poprzez synergię rozwiązań i działań [Delaney, Huselid, 1996].

Między innymi w efekcie zebrania tych informacji i refleksji o strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi pojawiły się pomysły, które sugerowały ujęcie praktyki i teorii w konwencji paradoksów. Welbourne [2007] pokazała paradoks niezgodności znaczenia i potencjału działań ZZL oraz oczekiwań, jakie wiążą się z ich udziałem w rozwoju firm. Coraz wyraźniej wskazywano, że potrzebne staje się stworzenie nowej formuły relacji pomiędzy specjalistami, wyposażonymi w wiedzę kompetentną i narzędzia, a codziennymi realizatorami zarządzania zasobami ludzkimi [Dany, Guedri, Hatt, 2008]. Rodzi się też idea poparcia dla miksowania różnych metod zarządzania strategicznego [King, Bu, 2005].

W całej tej fazie, która wyrosła na gruncie refleksji nad skutecznością wzorcowego, analitycznego SZZL, wydaje się, że:

- pojawia się tendencja do odpuszczania, możliwości, iż strategia ZZL ma charakter wyłaniający się, zaskakujący realizatorów i nie musi być wypełniana zgodnie z wcześniej opracowanym wzorem;
- możliwe, a nawet konieczne jest dopuszczanie zmian o charakterze redefiniującym strategię;
- uznaje się, iż budowanie strategii i jej wdrażanie mają charakter ważny społecznie, ale walor predykcyjny strategicznych projekcji może być dużo niższy, niż spodziewano się na wstępie;
- pojawia się akceptacja tego, że paradoksy i nieciągłości wymagają tworzenia społeczności organizacyjnej, która musi swobodnie radzić sobie z uczeniem się i doskonaleniem działań w czasie bieżącym;
- potrzebne staje się ukształtowanie departamentu ZL jako agenta zmiany strategicznej, pomocnika, który na każdym szczeblu ma pomagać w radzeniu sobie z nieciągłościami i paradoksami, które pojawiają się w dążeniu do wysokiej efektywności, spójności lub równowagi;
- wyłania się zgoda na zwyczajne i nadzwyczajne zarządzanie.

### **Faza strategicznego uproszczenia**

Jak starano się to pokazać wcześniej, mimo rozwoju metod, technik, narzędzi i powszechnego przekonania o potrzebie strategicznego podejścia do ZZL, wyniki nie sprostały oczekiwaniom. Zaczęto rozważać strategię jako formę praktyki, w której poszukuje

się zasad, według których wiedza praktyczna przeradza się w strategię, a proces tworzenia strategii dzieje się codziennie [Jarząbkowski, 2004]. Zaczęto zatem poszukiwać nie tylko przyczyn, ale również nowego sposobu działania. Jednym ze śladów były wyniki badań, które wskazały, że dla uzyskania pozytywnego wpływu ZZL na efektywność firmy konieczne i potrzebne stało się uznanie mediującej roli liniowych menedżerów w ZZL. Jeśli specjaliści ZZL pracują w konsultacji z liniowymi menedżerami, efekty były bardziej obiecujące, niż wówczas, gdy liniowi menedżerowie pracowali w konsultacji ze specjalistami ZZL [Dany, Guedri, Hatt, 2008]. Menedżerowie liniowi, mimo stałego doskonalenia, nie mogą osiągnąć finezji myślenia specjalistów. Dlatego dla owocnej współpracy obu grup zaproponowano strategiczne uproszczenie. W wersji strategicznego zarządzania było to BSC, koncentracja na strategicznych priorytetach, organizacyjnych kompetencjach, wartości rynkowej firmy itp. Na poziomie ZZL ten nurt myślenia (strategicznego) również został odwzorowany w kilku narzędziach upraszczających i ukierunkowujących wyrafinowane metody analiz strategicznych. Wydaje się, że ich istotą stała się prosta komunikacja o priorytetach, wartościach, celach i pomiarze, która miała ukierunkowywać zarządzanie zasobami ludzkimi. Interesujące stały się strategie wynagrodzeń, które zlewały się z korzyściami dla właścicieli firm z przyrostu wartości tych ostatnich. Koncepcja IPO uprościła zamiar strategiczny ZZL [Welbourne, Cyr, 1999]. Płaca za efekty, za wzrost wartości firmy, doprowadziła między innymi do poszukiwania ponadnormalnych wzrostów wartości firmy, inżynierii finansowej i w efekcie pierwszego (połowa lat dziewięćdziesiątych), i chyba drugiego kryzysu. Na poziomie organizacji pojawiły się rozwiązania zespolone ze zrównoważoną kartą wyników. *The HR Scorecard* [Becker, Huselid, Ulrich, 2001] prowadzi do koherencji metod strategicznego zarządzania. Wdrożenia tego typu uproszczeń stają się nową odmianą dyskusji o strategicznych wyzwaniach na przyszłość [Walker, MacDonald, 2001]. Dla uzupełnienia stworzono także odpowiednie narzędzia (kartę) dla osobistej oceny swoich szans i formułowania oczekiwań [Friedag, Schmidt, 2004].

Wydaje się, że skłonność do uproszczenia bodźców, kierunków rozwoju, zespolenia, dopasowania do czterech wymiarów musiał przynieść rozwój skomplikowanego teoretyzowania w innym obszarze. Organizacja i zarządzanie mają bowiem charakter złożony i kompleksowy – nie poddają się uproszczeniu we wszystkich przestrzeniach. Dlatego też zapewne uzupełnieniem uproszczenia stały się dwa deklarowane kierunki rozwijania strategicznego zarządzania:

1. dążenie do budowania kultury organizacyjnej (profektywnościowej, ukierunkowanej na wartości),
2. budowanie systemu uczenia organizacyjnego [Sloan, 2006].

Oba kierunki znacznie przekroczyły tradycyjne ramy zarządzani zasobami ludzkimi i kompensowały uproszczenia, wynikające z kart. Przy ich przyjęciu jednak strategia per-



sonalna coraz silniej warunkowała strategiczną wizję organizacji i tym samym pierwotne podporządkowanie strategii personalnej strategii generalnej zaczęło być dyskusyjne. Problem, co pierwotne: struktura czy strategia, nabrał nowego charakteru, co pierwotne: strategia personalna czy generalna.

Charakterystyka opisywanej fazy wydaje się być następująca:

- techniki i metody zmierzają do uchwycenia kilku priorytetów, które są zrozumiałe dla wszystkich i pozwalają każdemu myśleć strategicznie;
- zwrócenie uwagi na procesy i rozbięcie struktury funkcjonalnej (silosów) powodują potrzebę wejście specjalistów ZZL w rolę biznesowego partnera (współpraca HR departamentu w konsultacji z kierownikami liniowymi);
- dążenie do budowania wartości i nagradzania za wartość;
- rozszerzanie granic zainteresowania strategicznego ZZL na pola uczenia i budowania kultury;
- sprowadzanie narzędzi strategicznego zarządzania do poziomu osoby.

### **Faza przełomu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi**

Ten etap ma charakter logicznego następstwa rozwijania realistycznych ocen SZL, uproszczenia, kontaktu koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi z koncepcją kapitału ludzkiego, zarządzania procesowego oraz nowych rodzących się podejść. Zarządzanie kapitałem ludzkim i zarządzanie talentami zakreśliły inaczej obraz organizacyjnych wartości. Istnieją tutaj dwa logiczne ujęcia. Pierwsze, które podtrzymuje dominację wartości organizacji, jako całości, nad osobą. Patrząc z perspektywy historycznej, idea kapitału intelektualnego związana była z wyceną firmy Skania, która była traktowana jako całość. W tym ujęciu kapitał ludzki musi być traktowany jako instrument wzrostu wartości całej firmy. Jednak wyłączenie kapitału ludzkiego z idei kapitału intelektualnego (autonomizacja pojęcia) powoduje, że może się pojawić drugie podejście. Możliwość związania idei kapitału ludzkiego z pojedynczą osobą powoduje, że organizacja staje się środowiskiem, w którym kapitał ten powinien rosnąć wraz z zamierzeniem jego właściciela. Wówczas, podobnie jak przy uznaniu teorii menedżera-agenta, organizacja jest lewarem kapitału osobistego członków organizacji (kontraktorów). Nie dominuje nad nimi, ale jest środkiem do spełnienia osobistych inwestycji.

Specjaliści ZZL (zarządzania kapitałem ludzkim?) mogą zmierzać do wzmocnienia obu kierunków lub poszukiwania równowagi pomiędzy nimi. Jednocześnie sami są właścicielami kapitału, którzy również po swojemu mogą definiować rolę organizacji we wzroście jego wartości. To dopuszczenie możliwości „wykorzystywania” organizacji przez aktywnego posiadacza własnego „kapitału ludzkiego” tworzy strategiczny przełom w dotychczasowym myśleniu o zarządzaniu zasobami ludzkimi, zdominowanym przez

wartość całości organizacyjnej. Po tym przełomie organizacja staje się sensem, który ludzie wylaniają z chaosu dla rozwijania wzoru porządku w czasie [Legge, 2003, s. 74]. Sens ten może być waloryzowany subiektywnie lub społecznie. Czynnikiem wzmacniającym przełom jest także koncepcja talentów. Dla talentu organizacja też ma walor lewara, a nie ramy zachowań.

Podjmując się próby stworzenia ogólnej charakterystyki tej fazy, można zwrócić uwagę na:

- konieczność rozwiązania problemu traktowania swojej aktywności (między innymi przez specjalistów ZZL) jako źródła wzrostu wartości osobistego kapitału, czyli siebie jak biznesu;
- możliwość wzmacniania przez specjalistów ZZL kapitału poszczególnych postaci, w tym tworzenie szans na jego rozwój poza organizacją;
- kwestię lojalności względem dotychczasowego układu władzy – inwestowanie w karierę młodego talentu może doprowadzić do zmiany struktury władzy;
- dotychczasowe narzędzia i metody strategicznego ZZL muszą zostać rozwinięte lub zmienione (między innymi promocja osób, menedżerowie talentów), stąd też strategiczny przełom.

Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się bliskie tworzeniu biznesu opartego na sieciach, pojedynczych inwestycjach w pojedyncze postaci, produktach wirtualnych. Na czoło priorytetów wysuwa się równowaga między elastycznością i trwałością oraz przetrwanie dzięki aliansom postaci, sieciom wsparcia społecznego, nieszablonowym inwestycjom w osoby. Wylania się także problem ryzyka biznesowego, opcji, które zaczynają wyraźnie towarzyszyć działaniom i decyzjom specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Zwrócenie w kierunku osoby zostało tutaj nazwane przełomem strategicznego myślenia.

## Dyskusja i dalsze kierunki badań

W tabeli 1 zestawiono skrócone charakterystyki wszystkich wyróżnionych faz rozwoju strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Dla wypracowania własnego zdania na temat powyższej propozycji warto skonfrontować ją z innymi podsumowaniami dorobku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi [Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1988; Hart, 1992; McMahan, Myrtle, Meghna, 1998; Harley, Hardy, 2004; Kazmi, Ahmad, 2001]. Warto także zapoznać się z konkretnymi artykułami zamieszczanymi w kolejnych zeszytach „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” (5 z 2000 roku, 5 z 2003 roku, 2 z 2007 roku, 6a z 2007 roku, 3-4 z 2008 roku), aby wypracować sobie stanowisko na temat ewolucji koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w polskim ujęciu.

**Tabela 1.** Charakterystyka faz rozwoju SZZL

Istota SZZL	<p><b>I</b> Odkrywanie możliwości strategicznego planowania</p> <p>Rodzi się nazwa strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz koncepcja kluczowych praktyk i ich powiązania z planem strategicznym.</p>	<p><b>II</b> Profesjonalny pozytywizm analiz strategicznych</p> <p>Zespolenie ze strategią generalną.</p>	<p><b>III</b> Realizm w ocenie możliwości strategicznego ZZZ</p> <p>Uczenie pracowników sposobów radzenia sobie z niepewnością i nieciągłością strategii personalnej. Tworzenie systemu wsparcia w identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów z ZZZ.</p>	<p><b>IV</b> Strategiczne uproszczenia ZZZ</p> <p>Rezygnacja ze skomplikowania i złożoności na rzecz prostoty, którą rozumie każdy pracownik, mapowanie zachowań, celów itd. Skoncentrowania na wybranych kierunkach.</p>	<p><b>V</b> Strategiczne redefiniowanie podstaw organizacji</p> <p>Przedefiniowywanie istoty strategii personalnej organizacji w kierunku tworzenia fundamentu dla biznesów kreowanych przez partnerów (niekoniecznie pracowników, ale np., wolontariuszy, stypendystów itp.).</p>
Rola działu ZZZ	<p>Profesjonalny pomocnik w tworzeniu i realizacji planów strategicznych.</p>	<p>Strategiczny partner ukierunkowany na tworzenie i realizację strategii.</p>	<p>Agent zmiany, pomocnik w zmianach ukierunkowany na odkrywanie nieciągłości i niespójności oraz radzenie sobie z nimi.</p>	<p>Partner biznesowy ukierunkowany na skoncentrowane działanie przynoszące sukces. Usługodawca dla kierowników liniowych i ludzi pierwszej linii.</p>	<p>ZZZ jako biznes. Odkrywanie szans ukrytych nawet w pojedynczych postaciach.</p>

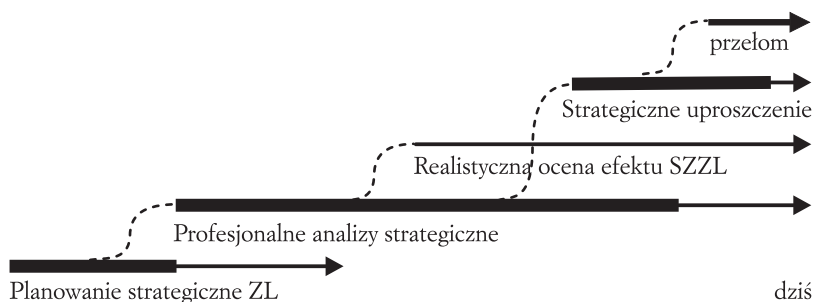
Kluczowe osiągnięcia	<p><b>I</b> <b>Odkrywanie możliwości strategicznego planowania</b></p> <p>Zmiana perspektywy czasowej rozwiązań, zmiana koncepcji uczestnictwa HR w zarządzaniu firmą.</p>	<p><b>II</b> <b>Profesjonalny pozytywizm analiz strategicznych</b></p> <p>Rozbudowanie technik i metod analiz strategicznych. Na etapie przygotowania strategii uwzględnianie różnorodnych stanowisk, na etapie realizacja unikanie dwuznaczności i wątpliwości.</p>	<p><b>III</b> <b>Realizm w ocenie możliwości strategicznego ZZL</b></p> <p>Ośmielanie do wypracowywania własnych, specyficznych technologii, zwracanie uwagi na organizacyjne uczenie w zakresie kompetencji w budowaniu strategii. Księgi wiedzy o metodach tworzenia strategii ZZL, rozwiązywania problemów, firmowe uniwersytety, szeroka współpraca z kandydatami do pracy. Dążenie do zawarcia kontraktu psychologicznego i społecznego.</p>	<p><b>IV</b> <b>Strategiczne uproszczenia ZZL</b></p> <p>Ekstrakcja zasadniczych wartości i kierunków rozwoju. Uznanie „głosu partnerów” i dążenie do podejmowania wzajemnej odpowiedzialności za przyszłość.</p>	<p><b>V</b> <b>Strategiczne redefiniowanie podstaw organizacji</b></p> <p>Analizy wartości niematerialnych tworzonych przez ludzi, sieci. Wy-cena kapitału ludzkiego z różnych punktów widzenia (indywidualnego, organizacyjnego – rozwinięcie dylematu uniwersalnego i specjalizowanego wykształcenia). Stosunek do »prawa do realizacji własnych interesów kapitałowych».</p>
Kluczowe problemy	<p>Koncentrowanie się na przyszłych, przewidywanych na podstawie modeli potrzebach organizacji.</p>	<p>Nadmiar technologii, metod, konieczność wprowadzania zmian w trakcie realizacji (problem strategii realizowanej). Wyposażenie kierowników linowych w umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi.</p>	<p>Budowanie wzajemnego zaufania w sytuacjach niepewności, radzenie sobie z kryzysami, przekonanie do dzielenia się wiedzą, uczenie uczenia i trenowania, budowanie systemów wspomagania decyzji i wykorzystanie IT.</p>	<p>Cztery lub więcej perspektyw. Odejście od silosów funkcjonalnych, co może powodować obawy i opory. Zmiana ról średniego kierownictwa i nastawienie na procesy.</p>	<p>Niedopasowanie prawa pracy, wzrost niepewności, wynikający z wzrostu złożoności, i elastyczności. Problem własności i władzy nad zasobami. Problem lojalności.</p>

Kryterium wyboru	I <b>Odkrywanie możliwości strategicznego planowania</b> Dominacja rozwiązań przyjętych w planie strategicznym organizacji.	II <b>Profesjonalny poziom analiz strategicznych</b> Zgodność ze strategią, zespolenie wertykalne i horyzontalne, powszechność stosowania technik i metod.	III <b>Realizm w ocenie możliwości strategicznego ZZZL</b> Przetrwanie lub utrzymywanie tendencji wzrostowej, utrzymanie całości zorganizowanej ZZZL.	IV <b>Strategiczne uproszczenia ZZZL</b> Zasoby połączone z procesami dają efekt w postaci zadowolenia klienta, a dalej wzrostu finansowego. Kaskadowanie celów, zrównoważenie wymiarów.	V <b>Strategiczne redefiniowanie podstaw organizacji</b> Zatrudnialność, zwrot na kapitale ludzkim, zespolenie składników kapitału całkowitego organizacji, środowisko wzmacniające własną wartość wycenianą na zewnątrz organizacji.
Ograniczenia i uwagi	Zawodność metod przewidywania przyszłości. „Siłosowanie” i separowanie funkcjonalne oraz formalizacja. Wyraźna służebność działu ZZZL.	Wielość metod i technik i różnorodność typów strategii. Zespołowość opracowywania strategii, siłosowe wdrażanie. Hierarchiczne związki pomiędzy strategiami różnych poziomów.	Ludzkie słabości, obawy, ekonomiczna konieczność zwolnień, dążenie do władzy, niskokwalifikowany personel, dominacja zawodów i osobowości nastawionych na dobrą strukturyzację rzeczywistości.	Nowi pracownicy nie przeszli fazy projektowania strategii ZZZL, dlatego ich emocjonalne zaangażowanie i zrozumienie istniejących rozwiązań może być niewielkie. Jakość rozwiązań ograniczona kompetencją zespołu. Siły alienacyjne, agencja, wprowadzenie sofistycznych koncepcji uczenia się i idealizacja dążenia do budowania kultury.	Wyzwanie intelektualne dla zwolenników pracy, ekonomiki i racjonalnego procesu podejmowani decyzji. Uwytknienie faktów, które były skrytycznie skrywane w dotychczasowych podejściach (np. politykowania i kontestowania władzy aktualnej, intrzygi). Jednocześnie dążenie do racjonalności.

Źródło: opracowanie własne

Na tle innych propozycji przedstawiony porządek faz SZZL wyróżnia się związkiem z rozwojem strategicznego zarządzania firmą oraz uwzględnieniem nowych (jeśli tak można powiedzieć np. o zarządzaniu talentami i kapitałem ludzkim) koncepcji. Jest zatem próbą nie tylko odwzorowania stanu istniejącego, ale dodatkowo wskazania kierunku ewolucji. Szkielet faz rozwoju prezentuje rysunek 1. Z wyłączeniem planowania strategicznego wszystkie fazy wydają się jeszcze trwać, choć intensywność badań i praktyk z nimi związanych jest różna.

Rysunek 1. Ogólna linia rozwoju strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi



Legenda: grubość linii oznacza wielkość zainteresowania; linie przerywane wskazują na umowny czas narodzin

To, co łączy wszystkie z faz, stanowi o tożsamości strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Wydaje się, że składają się na nią:

- źródła strategicznego ZZZL, którymi według Petera Boxalla i Johna Purcella [2008] są napięcia występujące przy realizacji ZZZL, a wynikające z relacji pomiędzy kosztem-efektywnością, elastycznością – trwałą przewagą konkurencyjną, legitymizacją i autonomią, twardym ZZZL i jego polityczną naturą, operacją i taktyką;
- wzór dla strumienia decyzji dotyczących nabywania alokacji, angażowania i rozwoju zasobów ludzkich, ze specjalną atencją dla decyzji dotyczących celów zasobów ludzkich i sposobów ich osiągnięcia [Sivasubramaniam, Kroeck, 1999],
- zorientowanie na przyszłość, co nie oznacza wolności od doświadczeń – patrzenia na przeszłość i przyszłość oczami teraźniejszości [Legge, 2003],
- dążenie do rozumnego zespolenia z zachowaniem fragmentów nieciągłości i intuicyjnie poprawnych niespójności (*fit i match*) [Delery, Doty, 1996] lub poddania się miemyce (najlepsze praktyki).

Rodzającym się kierunkiem dalszych badań jest relacja pomiędzy efektywnością organizacji i fazą rozwoju, w której znajduje się strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz poziom nieodzownej spójności rozwiązań. Istotne jest także stworzenie nowych na-

rzędzi badań strategii w przełomie, w którym zaczyna się zlewać to, co osobiste, z tym, co organizacyjne. Jednak w tym ujęciu kierunek zespolenia jest odmienny od tradycyjnego: to nie osoba ma pasować do organizacji, ale organizacja jest waloryzowana przez to, na ile pasuje do osoby. Dotąd taka możliwość dotyczyła jedynie dopasowania organizacji do wielkich charyzmatycznych menedżerów. Po zastosowaniu idei kapitału ludzkiego i zarządzania talentami grono uprzywilejowanych może się zwiększyć, jak uczy Ricardo Semler i praktyka jego Semco. Tylko, że w Semco nie ma działu ZZL. I to jest właśnie wyzwanie strategiczne na miarę przełomu.

## Literatura

- Ait R.A., Bayad M. (2009), *Investigating the use of strategic human resource management in French small and medium-sized enterprises: Longitudinal study*, „Human Systems Management”, vol. 28, nr 1/2, s. 47-56.
- Alpander G.G. (1980), *Human resource planning in U.S. corporations*, „California Management Review”, vol. 22, nr 3, s. 24.
- Baird L., Meshoulam I., DeGive G. (1983), *Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach*, „Personnel”, vol. 60, nr 5, s. 14-25.
- Baird L., Meshoulam I. (1988), *Managing two fits of strategic human resource management*, „Academy of Management Review”, vol. 13, nr 1, s.116-128.
- Baron J., Kreps D. (1999), *Strategic Human Resources*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Becker B., Huselid M., Ulrich D. (2001), *The HR Scorecard. Linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R.E. (1984), *Managing human assets*, The Free Press, New York.
- Begin J.P. (1991), *Strategic employment policy: An organizational systems perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Boxall P., Purcell J. (2008), *Strategy and human resource management*, Palgrave Macmillan.
- Chien M.H. (2004), *A study to improve organizational performance: A view from SHRM*, „Journal of American Academy of Business, Cambridge”, vol. 4, nr 1/2, s. 289-291.
- Coates J.F. (1987), *An environmental can: projecting future human resource trends*, „Human Resource Planning”, vol. 10, nr 4, s. 219-235.
- Dany F., Guedri Z., Hatt F. (2008), *New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 19, nr 11, s. 2095-2112.
- Dany F., Guedri Z., Hatt F. (2008), *New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 19, nr 11, s. 2095-2112.
- Delaney J. T., Huselid M. A. (1996), *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, „Academy of Management Journal”, vol. 39, nr 4, s. 949-969.
- Delaney J.T., Lewin D., Ichniowski C. (1989), *Human resource policies and practices in American firms*, Washington, D.C: U.S. Department of Labor; U.S. Government Printing Office.

- Delery J.E., Doty D.H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*, „Academy of Management Journal”, vol. 39, nr 4, s. 802-835.
- Devanna M., Fombrum C., Tichy N. (1981), *Human Resources Management: A strategic perspective*, „Organizational Dynamics”, vol. 9, zima, s. 51-67.
- Devanna M.A., Fombrun Ch., Tichy N., Warren L. (1982), *Strategic planning and human resource management*, „Human Resource Management”, vol. 21, nr 1, s. 11-17.
- Flamholtz E. (1971), *A model for human resource valuation: A stochastic process with service rewards*, „Accounting Review”, vol. 46, nr 2, s. 253-267.
- Friedag H.R., Schmidt W. (2004), *My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
- Galosy J. R. (1983), *Mesbing human resources planning with strategic business planning: One company's experience*, „Personnel”, vol. 60, nr 5, s. 26-35.
- Harley B., Hardy C. (2004), *Firing blanks? An analysis of discursive struggle in HRM*, „Journal of Management Studies”, vol. 41, nr 3, s. 377- 400.
- Hart S.I. (1992), *An integrative framework for strategy making processes*, „Academy of Management Review”, vol. 17, nr 2, s. 327-351.
- Hendry Ch., Pettigrew A. (1992), *Patterns of strategic change in the development of human resource management*, „British Journal of Management”, vol. 3, nr 3, s. 137-156.
- Holbeche L. (2001), *Aligning human resource and business strategy*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Jacques R. (1999), *Developing a tactical approach to engaging with strategic HRM*, „Organization”, vol. 6, nr 2, s. 199-222.
- Jarzabkowski P. (2004), *Strategy as practice, adaptation and practice in use*, „Organizational Studies”, vol. 25, nr 4, s. 529-560.
- Kaudela-Baum S., Endrissat N. (2009), *Practicing human resource strategy: Understanding the relational dynamics in strategic HR work by means of a narrative approach*, „Zeitschrift für Personalforschung”, vol. 23, nr 2, s. 125-146.
- Kazmi A., Ahmad F. (2001), *Differentiating approaches to strategic human resource management*, „Journal of Management Research”, vol. 1, nr 3, s. 133 -140.
- King R.C., Bu N. (2005), *Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology*, „International Journal of Human Resource Management”, vol 16, nr 1, s. 22-45.
- Legge K. (2003), *Strategy as organizing*, [w:] W: Cummings S., Wilson D. (red.), *Images of strategy*, Blackwell Pub. Oxford.
- Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M.L. (1988), *Strategic Human Resources Management: A Review of the literature and a proposed typology*, „Academy of Management Review”, vol. 13, nr 3, s. 454-470.
- Lepak D.P., Snell, S.A. (1999), *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „Academy of Management Review”, vol. 24, nr 1, s. 31-48.
- Lipka A. (2000), *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Listwan T. (red.) 2002, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck Warszawa.
- McMahan G.C., Myrtle P.B., Meghna V. (1998), *Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, international issues*, „Human Resource Management Review”, vol. 8, nr 3, s. 193-214.
- Miles R., Snow C. (1984), *Designing Strategic Human Resource Systems*, „Organizational Dynamics”, vol. 13, nr 1, s. 36-52.



- Miles R., Snow C., Meyer A., Coleman H. Jr. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, „The Academy of Management Review”, vol. 3, nr 3, s. 546-562.
- Milliman J., Von Glinow M. A., Nathan M. (1991), *Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory*, „Academy of Management Review”, vol. 16, nr 2, s. 318-339.
- Niehaus R.J. (1988), *Models for human resource decisions*, „Human Resource Planning”, vol. 11, nr 2, s. 95-107.
- Nininger J.R. (1980), *Human Resource Priorities in the 1980s.*, „Canadian Business Review”, vol. 7, nr 4; s. 11.
- Pfeiffer J. (1998), *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
- Schuler R.S. (1987), *Personnel and Human Resource Management choices and organizational strategy*, „Human Resource Planning”, vol. 10, nr 1, s. 1-17.
- Schuler R.S., Jackson S.E. (1987), *Linking competitive strategies with human resource management practices*, „Academy of Management Executive”, vol. 1, nr 3, s. 207-219.
- Sivasubramaniam N., Kroeck K.G. (1999), *Development of an instrument to assess the strategic orientation of hrm*, „Academy of Management Proceedings & Membership Directory”, s. G1-G6.
- Sloan J. (2006), *Learning to think strategically*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Strużyna J. (2002), *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Teo S.T. (2002), *Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 13, nr 1, s. 89-105.
- Tichy, N.M., C.J. Fombrun, Devanna M.A. (1982), *Strategic Human Resource Management*, „Sloan Management Review”, vol. 23, zima, s. 47-61.
- Ulrich D. (1987a), *Strategic Human Resource Planning: Why and How?*, „Human Resource Planning”, vol. 10, nr 1, s. 37-56.
- Ulrich D. (1987b), *Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners*, „Human Resource Planning”, vol. 10, nr 4, s. 169-184.
- Walker G., MacDonald J.R. (2001), *Designing and implementing an HR Scorecard*, „Human Resource Management”, vol. 40, nr 4, s. 365-377.
- Welbourne T.M. (2007), *Editor-in-chief's note: The HRM paradox*, „Human Resource Management”, vol. 46, nr 4, s. 467-469.
- Welbourne T.M., Cyr L.A. (1999), *The human resource executive effect in initial public offering firms*, „Academy of Management Journal”, vol. 42, nr 6, s. 616-629.
- Wilkinson A., Holden L. (2009), *Long term patterns in strategic human resource management: A case study from financial services*, „International Journal of Employment Studies”, vol. 9, nr 2, s. 1-26.
- Yao-Sheng L. (2006), *The effect of fit between organizational life cycle and human resource management control on firm performance*, „Journal of American Academy of Business”, vol. 8, nr 1, s. 192-196.
- Yeung B., Berman B. (1997), *Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance*, „Human Resource Management”, vol. 36, nr 3, s. 321-335.
- Zajac C. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo WSB, Poznań.

Janusz Strużyna – profesor doktor habilitowany, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Do jego głównych obszarów badawczych należą: problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, problematyka kapitału ludzkiego, metodologiczne aspekty badań nad ZZL i organizacją. Poza pracą na uczelni jest również praktykiem biznesowym oraz członkiem kolegium redakcyjnego dwumiesięcznika „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” i Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk.