

WOKÓŁ PARADYGMATU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Aleksy Poczowski¹

Wprowadzenie

Pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi” jest obecnie stosowane w dwóch znaczeniach: po pierwsze, jako ogólny termin opisujący teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania ludźmi wykonującymi pracę, po drugie, jako szczególne podejście do ujmowania tych kwestii, określane w języku angielskim jako *human resource management*. W okresie poprzedzającym powstanie pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi w różnych krajach były stosowane inne określenia, na przykład w obszarze języka angielskiego: *personnel management*, *personnel administration*, *people management*, *employee relations and employment management* [*Encyclopedia of Human Resource Management* 2017, s. 195]. Dla porównania w obszarze języka niemieckiego często spotykanymi określeniami były: *Personalwirtschaftslehre*, *Personalwesen*, *Personalfuehrung*. W języku polskim najczęściej stosowano takie sformułowania, jak: zarządzanie czynnikiem ludzkim, zarządzanie kadrami i zarządzanie personelem. Zasygnalizowana powyżej kwestia dwojakiego rozumienia pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi” prowadzi do różnych nieścisłości natury terminologicznej oraz problemów metodologicznych w prowadzeniu studiów teoretycznych i badań empirycznych. W świetle powyższych uwag zasadne staje się pytanie o paradygmat/y w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jest to złożona kwestia, a same rozważania na ten temat można poprowadzić w dwóch kierunkach, a mianowicie wynikającej

¹ Prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, aleksy.pocztowski@uek.krakow.pl.

z ogólnie rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi debaty na temat wieloparadygmatyczności² oraz analizy paradygmatu, na którym opiera się koncepcja *human resource management*. Pierwsze podejście pozwala identyfikować oraz opisywać podobieństwa i różnice wstępujące w tej dziedzinie teorii i praktyki zarządzania w wymiarze ontologicznym, epistemologicznym i metodologicznym. Z kolei drugie podejście umożliwia opisanie specyficznych cech podstawowych założeń badawczych, na których opiera się koncepcja *human resource management*. Paradygmat jest w tym przypadku rozumiany szeroko w znaczeniu Kuhnowskim jako podzielane przez badaczy podstawowe założenia teoretyczne i poznawcze [Sułkowski 2016, s. 136]. W rozdziale zostało zastosowane to drugie podejście, co oznacza, że przedmiotem rozważań jest koncepcja *human resource management*, która od ponad 20 lat wywiera największy wpływ na rozwój badań i praktyk HR rozpatrywanych z perspektywy nauk o zarządzaniu. Celem rozdziału jest przedstawienie aktualnego stanu dyskusji na temat założeń leżących u podstaw koncepcji *human resource management* z próbą oceny ich aktualności w świetle zmieniającego się kontekstu sprawowania funkcji HR. Zakres rozważań zawartych w rozdziale określają trzy pytania:

- Jak ocenia się obecnie założenia koncepcji *human resource management*?
- Jak zmienia się kontekst zarządzania zasobami ludzkimi?
- Jakie są kierunki ewolucji paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi?

Zawarte w dalszej części rozdziału rozważania opierają się na analizie literatury przedmiotu, na podstawie której zostały omówione następujące zagadnienia: geneza koncepcji *human resource management* (HRM), główne założenia tworzące paradygmat HRM wraz z ich krytyczną analizą, zmieniający się kontekst sprawowania funkcji HR oraz cechy nowego paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi.

9.1. Geneza i rozwój koncepcji *human resource management*

Na wstępie należy przypomnieć, że koncepcja *human resource management* powstała i ukształtowała się w latach 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Stała się ona ówczesnie nową, opierającą się na paradygmacie uniwersalistycznym podejściem do kwestii HR w organizacji, które charakteryzowało się dynamicznym ujmowaniem wzajemnych zależności między zadaniami w sferze zasobów ludzkich organizacji i ich powiązaniem z jej strategią. Podkreślano potrzebę postrzegania zasobów ludzkich nie tylko jako składnika kosztów, ale przede wszystkim jako części aktywów firmy [Pocztowski 2007, s. 22], ukierunkowując

² Kwestie związane z wykorzystaniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi różnych paradygmatów zostały szczegółowo omówione przez Ł. Sułkowskiego [2014, 2016].

się w działaniach na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez pozyskiwanie wysoko zaangażowanych i zdolnych pracowników przy wykorzystaniu szerokiego instrumentarium o charakterze kulturowym, strukturalnym i personalnym [Storey 2007, s. 7].

Podstawowe znaczenie dla rozwoju nowego podejścia do zarządzania ludźmi miały dwa modele zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie *matching model*, znany też jako *Model Michigan* [Fombrun, Tichy, Devanna 1984], oraz tzw. *map of the HRM territory*, nazywany również modelem harwardzkim [Beer, Spector, Lawrence, Miles, Walton 1985]. Teoretyczne dziedzictwo leżące u podstaw paradygmatu *human resource management* wiąże się ze szkołą stosunków międzyludzkich (*human relations*), teorią kapitału ludzkiego (*human capital theory*), koncepcją doskonałej organizacji (*excellent organisation*) T. Petersa i R.H. Watermana [Gooderham, Morley, Brewster, Mayrhofer 2004, s. 4]; nawiązuje też do prac P. Druckera [1976, 1994] oraz koncepcji *Organizational Development* (OD). Ponadto można dostrzec nawiązanie do założeń zasobowej teorii firmy (*resource based theory of the firm*) czy też koncepcji kluczowych kompetencji (*core competencies*), upatrujących źródeł konkurencyjności firmy w jej zasobach wewnętrznych, które są rzadkie, unikatowe, trudno imitowalne przez konkurencję i niesubsydiowalne [Henderson 2011, s. 10]. Duży wpływ na rozwój zarządzania zasobami ludzkimi na przełomie XX i XXI wieku wywarły prace D. Ulricha [1997] i propagowana przez niego teza o tworzeniu wartości dla odbiorców jako głównym kryterium oceny funkcji HR.

U podstaw koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi legło kilka założeń odróżniających ją od wcześniejszych podejść do zarządzania ludźmi i tworzących paradygmat tej subdyscypliny zarządzania. Należą do nich [Pocztowski 2007, s. 34; Storey 2007, s. 9]:

- traktowanie zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej oraz zaliczanie: wiedzy, umiejętności, zdolności i motywacji ludzi świadczących pracę dla danej organizacji jako składnika jej aktywów,
- przypisanie zarządzaniu zasobami ludzkimi strategicznego znaczenia, co przekłada się na integrowanie polityk i praktyk HR ze strategią firmy oraz włączanie kierownictwa najwyższego szczebla w rozwiązywanie kwestii HR,
- włączanie menedżerów liniowych w realizację procesów HR, tak by nie były one pozostawione wyłącznie specjalistom HR, oraz rozwijanie samych menedżerów,
- przypisanie kluczowego znaczenia następującym narzędziom lewarowania sukcesu: kształtowaniu kultury organizacyjnej, integrowaniu działań w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), kształtowaniu treści i organizacji pracy, tak by rozwijać odpowiedzialność, partycypację i upełnomocnienie pracowników.

Koncepcja *human resource management* zawiera w swoich założeniach, politykach i praktykach twarde i miękkie aspekty. Te pierwsze są związane z podejściem zasobowym do zarządzania ludźmi oraz z naciskiem na planowanie, pozyskiwanie i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, te drugie natomiast podkreślają potrzebę inwestowania w rozwój zasobów ludzkich i kształtowania relacji społecznych w organizacji.

Od samego początku swojego istnienia zarządzanie zasobami ludzkimi stało się przedmiotem dyskusji, na początek w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, a następnie również w innych krajach. Debaty skupiały się wokół kwestii terminologicznych, cech wyróżniających tę koncepcję oraz jej adekwatności w specyficznych kontekstach występujących na różnych rynkach [Clark, Mallory 1996; Gooderham, Morley, Brewster, Mayrhofer 2004; Legge 1991; Storey 2001]. Upowszechnienie się terminu „zarządzanie zasobami ludzkimi” w międzynarodowym środowisku naukowym i wśród praktyków zarządzania postawiło na porządku dziennym kwestie uniwersalności założeń tej koncepcji opartej na indywidualistycznych, zorientowanych na osiągnięcia wartościach kultury w Stanach Zjednoczonych i krajach Zachodu, które stały się nierzadko w sprzeczności z wartościami kultur innych krajów, do których dotarły idee *human resource management*. Niektóre założenia, na przykład postrzeganie ludzi jako środka osiągnięcia celów organizacji, stoją w sprzeczności z wartościami kulturowymi nawet niektórych krajów Zachodu [Muller-Camen, Croucher, Leigh 2008, s. 433]. Z perspektywy krytycznego nurtu w zarządzaniu (*Critical Management Studies*) są podnoszone trzy aspekty krytyczne wobec zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie: dehumanizacja człowieka w organizacji, ideologia menedżeryzmu oraz pseudonaukowość koncepcji *human resource management* [Sułkowski 2011].

Szczególnie dużo miejsca w debacie poświęcono uniwersalności koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w literaturze europejskiej, zwłaszcza w kontekście dyskusji o europejskim modelu zarządzania zasobami ludzkimi [Brewster 1995] czy też w ramach debaty na temat konwergencji i dywergencji w tej dziedzinie zarządzania [Brewster, Mayrhofer, Morley 2004]. Inną ważną kwestią stanowiącą przedmiot rozważań teoretycznych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w jego strategicznym wymiarze, jest dylemat wyboru najbardziej efektywnej strategii działania: najlepszej praktyki (*best practice*) opartej na paradygmacie uniwersalistycznym lub najlepszego dopasowania (*best fit*) opartego na paradygmacie sytuacyjnym [*Encyclopedia of Human Resource Management* 2017, s. 200]. Te dwa podejścia uzupełniają trzecie – konfiguracyjne – kładące nacisk na relacje między poszczególnymi praktykami HR oraz między nimi a strategią organizacji, które, właściwie skonfigurowane, dają efekt synergii w odniesieniu do wzrostu efektywności organizacji [Delery, Doty 1996].

Nietrudno zauważyć, że debata na temat oryginalności, uniwersalności i aktualności koncepcji *human resource management* toczy się głównie z perspektywy badaczy wywodzących się z krajów określanych akronimem WEIRD (*Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic*). Tymczasem postępujące umiędzynarodowienie gospodarki światowej, przedsiębiorstw oraz badań naukowych stymuluje przepływ ludzi i wiedzy, powodując, że zasadne staje się analizowanie teorii i praktyki zarządzania w ogóle, w tym zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy innych krajów lub ich grup, które dotychczas podążały w nurcie wytyczanym przez autorów ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i innych dużych państw zaliczanych do grupy WEIRD. Przykładami krajów, które w ostatnich latach odgrywają coraz większą rolę w gospodarce i zgłaszają aspiracje w sferze budowania wiedzy, są: kraje BRIC(S) (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny, [Republika Afryki Południowej]), MINT (Meksyk, Indonezja, Nigeria, Turcja), CEEC (kraje Europy Środkowo-Wschodniej), SPAE (*Small Population Advanced Economies*, czyli kraje rozwinięte gospodarczo o małej liczbie ludności). Podobnych perspektyw badawczych można tworzyć więcej w zależności od potrzeb i celu badania.

W tym miejscu warto krótko przytoczyć polskie doświadczenia w zakresie rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, który przypadł na okres transformacji systemowej do gospodarki rynkowej. Był to czas, w którym nowe idee wnoszone przez koncepcję *human resource management* zderzały się z teorią ukształtowaną w odmiennych warunkach politycznych, gospodarczych i społeczno-kulturowych. Z kolei w praktyce dochodziło do zderzenia się tradycji w zakresie zarządzania ludźmi, ukształtowanych w odmiennym kontekście instytucjonalnym, z nowymi wyzwaniami wynikającymi z uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi w gospodarce rynkowej. Ograniczone ramy rozdziału nie pozwalają na szczegółową analizę różnych ścieżek rozwojowych zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce, które zostały przedstawione między innymi w pracy zbiorowej pod redakcją S. Borkowskiej [2007] czy też w publikacji T. Listwana [2010]. Stąd też w tym miejscu warto ograniczyć się do stwierdzenia, że w owym okresie w teorii i praktyce zarządzania ludźmi wykonującymi pracę nastąpiła głęboka, systemowa zmiana, która doprowadziła do powstania specjalności naukowej Zarządzanie zasobami ludzkimi, profesjonalizacji polityk i praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach oraz dynamicznego rozwoju rynku usług doradczych w tym zakresie. Pojawiły się również prace zawierające krytyczne analizy aktualnego stanu teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi oraz refleksje na temat kierunków jego rozwoju [Strużyńska 2005].

9.2. Zmieniający się kontekst zarządzania zasobami ludzkimi

Przesłankami do dyskusji nad paradygmatem zarządzania zasobami ludzkimi są, obok przedstawionych już wcześniej, również te związane ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstw, które to zmiany odzwierciedlają się w ich wnętrzu, modyfikując kontekst, w jakim są realizowane strategie i praktyki w tej dziedzinie zarządzania. W tym miejscu ograniczymy się do przypomnienia najważniejszych cech zmieniającego się kontekstu zarządzania zasobami ludzkimi wraz z wyzwaniem, jakie z tych zmian wynikają dla refleksji nad kierunkami ewolucji paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi. Na początek warto przypomnieć, że zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji o charakterze ekonomicznym, technologicznym, społeczno-kulturowym, ekologicznym i politycznym są często opisywane za pomocą akronimu VUCA (*volatility* – zmienność, *uncertainty* – niepewność, *complexity* – złożoność i *ambiguity* – niejednoznaczność), co wyraźnie podkreśla ich dynamiczny i trudny do precyzyjnego przewidywania charakter. Odzwierciedlają się one na rynkach pracy i wyraźnie przekładają na wewnątrzorganizacyjny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w postaci strategicznych, strukturalnych i kulturowych uwarunkowań kształtowania polityk i praktyk realizowanych w tej dziedzinie funkcjonowania organizacji. Wśród wielu wyzwań, przed jakimi staje zarządzanie zasobami ludzkimi, można wskazać kilka o charakterze uniwersalnym oraz mających szczególne znaczenie dla rozwoju teorii i praktyki w tej dziedzinie zarządzania. Są to:

- presja na wzrost efektywności i optymalizację kosztów pracy poprzez innowacje w sferze HR,
- pozyskanie i retencja utalentowanych, zaangażowanych oraz kompetentnych pracowników wykonujących zadania w zróżnicowanym społecznie i kulturowo środowisku pracy,
- radzenie sobie ze zmianami demograficznymi, generacyjnymi i mobilnością na rynkach pracy,
- rozwijanie globalnej orientacji (*global mindset*) i związanych z nią kompetencji wśród menedżerów, w tym również do spraw zarządzania zasobami ludzkimi,
- rekonfiguracja architektury funkcji HR poprzez uwzględnienie w niej elementów związanych z rozwojem sieci i stosowaniem technologii informacyjnych, zdalnym zarządzaniem i jego wirtualizacją,
- integrowanie w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, czyli wiązanie go z ideą *sustainability*.

Zasygnalizowane powyżej wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zarysowują kierunki jego ewolucji, tak by mogło ono sprostać oczekiwaniom szerokiej grupy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

9.3. Kierunki ewolucji paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi

Human resource management jako określona koncepcja zarządzania ludźmi wykonującymi pracę, opierająca się na przedstawionych wcześniej teoriach i założeniach poznawczych, osiągnęła stan dojrzałości, stawiając na porządku dziennym kwestię dalszego jej rozwoju, w tym również jego teoretycznych podstaw. Punktem wyjścia do formułowania wniosków w tym zakresie powinna być krytyczna analiza ontologicznych, aksjologicznych, epistemologicznych i metodologicznych aspektów „starego” paradygmatu, połączona z oceną ich przydatności w kontekście wyzwań pojawiających się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w XXI wieku. Obszar ten jest wyznaczony relacjami zachodzącymi w układzie: człowiek – organizacja – otoczenie. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na pojawiające się coraz częściej w debacie na temat przyszłości zarządzania zasobami ludzkimi określenie „zarządzanie kapitałem ludzkim”. Analiza tych dwóch koncepcji może mieć obecnie zasadnicze znaczenie dla dalszego rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi³. Nie podejmując w tym miejscu szczegółowej analizy tego problemu, ograniczymy się do wskazania pewnych aspektów dotyczących relacji między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim. Jednym z nich są kwestie terminologiczne, które polegają na tym, że z jednej strony zarządzanie kapitałem ludzkim może być traktowane jako część zarządzania zasobami ludzkimi, jeśli przyjmie się założenie, że kapitał jest formą zasobu, z drugiej zaś powyższa relacja może być odwrócona przy uwzględnieniu kapitału ludzkiego w wymiarze przekraczającym granice organizacji [Strużyńska 2008, s. 38]. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest ukierunkowane na akumulowanie kapitału ludzkiego dla człowieka, który w niego inwestuje, dla organizacji, która go wykorzystuje, oraz dla inwestorów, którzy go finansują [Ingham 2007, s. xvi]. Taki sposób rozumienia istoty zarządzania kapitałem ludzkim zmienia zasadniczo sposób postrzegania roli człowieka w organizacji oraz polityki i praktyki w zakresie zarządzania ludźmi. Istotnym aspektem analizowania podobieństw i różnic między zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem kapitałem ludzkim są odmienne paradygmaty, na których się opierają. W pierwszym przypadku (ZZL) jest to para-

³ Szczegółową analizę tej kwestii przedstawił J. Strużyńska [2008], zwracając uwagę na występujące w tym zakresie problemy i dylematy.

dygmat zasobowy, w drugim natomiast (ZKL) – paradygmat kapitału [Strużyna 2008, ss. 4–5]. Różnice te są widoczne we wszystkich wspomnianych wcześniej aspektach, a mianowicie ontologicznym, aksjologicznym, epistemologicznym i metodologicznym; determinują one instytucjonalne aspekty zarządzania ludźmi oraz wpływają na zachowania poszczególnych interesariuszy. Oznacza to, że zarządzanie zasobami ludzkimi nie powinno być stosowane jako synonim zarządzania kapitałem ludzkim, nie stanowi też prostej jego transformacji. Ważną kwestią w dyskusji nad paradygmatem zarządzania zasobami ludzkimi, a jednocześnie istotnym punktem odniesienia, są zmiany paradygmatów zarządzania w ogóle⁴. Z punktu widzenia subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi szczególnie istotne są następujące elementy tych zmian, które wyraźnie uwidaczniają się w XXI wieku: człowiek jako jednostka autonomiczna i myśląca, szerokie rozprzestrzenienie informacji i wiedzy, praca jako ważna część życia, zmiana identyfikacji – człowiek jest jednostką niezależną, konflikt jako normalny składnik życia, zmiana w podziale pracy – menedżerowie i pracownicy wspólnie decydują i wykonują pracę, a władza staje się rozprzestrzeniona oraz dzielona [Bouchikhi, Kimberly 2003, s. 126].

Biorąc pod uwagę przedstawione wcześniej rozważania, można podjąć próbę wskazania kierunków ewolucji paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi.

Pierwszy z nich dotyczy postrzegania roli człowieka jako inwestora w kapitał ludzki, dążącego do optymalizacji zwrotu z tych inwestycji [Ingham 2007; Poczowski 2010; Strużyna 2008], świadomego swojej podmiotowości w procesie pracy i samodzielnie kształtującego karierę zawodową.

Drugi odnosi się do kształtowania otwartego na różnorodność [Gross-Gołacka 2018] środowiska pracy w organizacjach, opisywanych za pomocą sieci [Czakon 2012], procesów [Potoczek 2016], projektów [Piwowar-Sulej 2016], wirtualizacji, nowoczesnych technologii informacyjnych.

Trzeci kierunek zmian polega na integrowaniu w ramach polityki i praktyk HR idei *sustainability* [Kramar 2014; Poczowski 2016; Renwick, Redman, McGuire 2013], co oznacza ich doskonalenie poprzez równoważenie aspektów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

Czwarty wiąże się ze zmianą roli funkcji HR w organizacji w kierunku stawiania się częścią biznesu [Poczowski 2010; Strużyna 2008], wnoszącą wkład w rozwój organizacji poprzez podnoszenie jej innowacyjności [Borkowska 2010] czy też wspieranie produktywności pracowników wiedzy [Wojtczuk-Turek 2016].

Piąty kierunek zmian paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z potrzebą uwzględniania złożonego i zmieniającego się kontekstu rozwiązywania kwestii HR. Przykładowo można podać, że popularne w ostatnich latach budowanie marki pracodawcy musi być adresowane nie tylko do tradycyjnie

⁴ Na ten temat zob. Ł. Sułkowski [2016].

rozumianych pracowników i kandydatów do pracy, ale także coraz częściej do osób wykonujących pracę jako zleceniobiorcy w ramach nietypowych form zatrudnienia lub jako osoby pracujące na własny rachunek.

Podsumowanie

W przedstawionych powyżej rozważaniach na temat ewolucji paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi, z uwagi na ograniczone ramy opracowania, skupiono się na kilku istotnych kwestiach diskutowanych w literaturze przedmiotu. Podejmując próbę oceny aktualności głównych cech paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi jako określonej koncepcji ujmowania kwestii HR, można stwierdzić, że założenie mówiące o kluczowej roli zasobów ludzkich jako źródle konkurencyjności przetrwało próbę czasu i jest wzmacniane elementami podejścia od strony kapitału ludzkiego. Ugruntowały się aspekty strategiczne i międzynarodowe zarządzania zasobami ludzkimi, rozpatrywane nie tylko z perspektywy paradygmatu uniwersalistycznego, ale też z perspektywy paradygmatu sytuacyjnego i konfiguracyjnego.

Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, że zarysowane wcześniej kierunki ewolucji paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi z jednej strony nawiązują do pewnych elementów koncepcji *human resource management*, z drugiej zaś twórczo je rozwijają i wpisują nowe elementy w jej współczesny kształt. Krytyczna analiza założeń poznawczych tworzących paradygmat zarządzania zasobami ludzkimi stwarza możliwość dalszego rozwoju tej dziedziny badań i praktyki poprzez modyfikację tych założeń, które się dezaktualizują pod wpływem nowej wiedzy oraz wyzwań płynących z praktyki. Należy przy tym przyjąć, że zmieniający się paradygmat zarządzania zasobami ludzkimi czerpie zarówno z wyjściowych założeń koncepcji *human resource management*, jak i założeń innych paradygmatów nauk o zarządzaniu oraz szerzej – nauk społecznych.

Bibliografia

- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Miles D.Q., Walton R.E. (1985), *Human Resource Management*, The Free Press, New York–London.
- Borkowska S. (red.) (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Borkowska S. (red.) (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Bouchikki H., Kimberly J. (2003), *Zmiana układu sił w przystosowanym środowisku pracy* [w:] J. Pickford (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla studiów MBA*, Liber, Warszawa.

- Brewster Ch. (1995), *Towards a "European" Model of Human Resource Management*, „Journal of International Business Studies”, vol. 26, no. 1, ss. 1–21.
- Brewster Ch., Mayrhofer W., Morley M. (red.) (2004), *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Clark T., Mallory G. (1996), *The Cultural Relativity of Human Resource Management: Is There a Universal Model?* [w:] T. Clark (red.), *European Human Resource Management*, Blackwell Business, Oxford, ss. 1–33.
- Czakon W. (2012), *Sieciowe uwarunkowania badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A, ss. 69–78.
- Delery J., Doty D.H. (1996), *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions*, „Academy of Management Journal”, vol. 39, no. 4, ss. 802–835.
- Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik – Nowoczesność, AE w Krakowie, Kraków.
- Encyclopedia of Human Resource Management* (2017), A. Wilkinson, S. Johnstone (red.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Fombrun Ch.J., Tichy N.M., Devanna M.A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, J. Wiley & Sons, New York.
- Gooderham P., Morley M., Brewster Ch., Mayrhofer W. (2004), *Human Resource Management: A Universal Concept?* [w:] *Human Resource Management in Europe*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, ss. 3–25.
- Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Henderson I. (2011), *Human Resource Management for MBA students*, wyd. 2, CIPD, London.
- Ingham J. (2007), *Strategic Human Capital Management. Creating Value through People*, BH Elsevier, Amsterdam.
- Kramar R. (2014), *Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 25, no. 8, ss. 1069–1089.
- Legge K. (1991), *Human Resource Management: A Critical Analysis* [w:] J. Storey (red.), *New Perspectives on Human Resource management*, Routledge, London–New York, ss. 19–40.
- Listwan T. (2010), *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce* [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, ss. 232–255.
- Muller-Camen M., Croucher R., Leigh S. (red.) (2008), *Human Resource Management. A Case Study Approach*, CIPD, London.
- Piowar-Sulej K. (2016), *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*, Difin, Warszawa.
- Poczowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa.
- Poczowski A. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec dotychczasowych doświadczeń i przyszłych wyzwań* [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, ss. 256–273.

- Pocztowski A. (2016), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, nr 2, c. 1, ss. 303–314.
- Potoczek N. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Renwick D., Redman T., Maguire S. (2013), *Green Human Resource Management: A Review Agenda*, „International Journal of Management Review”, vol. 15, no. 1, ss. 1–14.
- Storey J. (2007), *Human Resource Management Today: An Assesment* [w:] J. Storey (red.), *Human Resource Management. A Critical Text*, wyd. 3, Thomson Learning, London, ss. 3–19.
- Storey J. (red.) (2001), *Human Resource Management. A Critical Text*, Thomson Learning, London.
- Strużyna J. (2005), *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Strużyna J. (2008), *Ku zarządzaniu kapitałem ludzkim – ciągły czy nieciągły charakter zmiany w zarządzaniu?*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, ss. 37–50.
- Sułkowski Ł. (2011), *Radykalna krytyka zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 73–84.
- Sułkowski Ł. (2014), *W poszukiwaniu paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, ss. 79–90.
- Sułkowski Ł. (2016), *Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 422, ss. 131–143.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Wojtczuk-Turek A. (2016), *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek – organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.