

# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją  
**Małgorzaty Gablety**  
**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,  
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-155-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

---

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw .....	15
<b>Adam Dzikowski</b> , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców .....	22
<b>Małgorzata Striker</b> , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	39
<b>Bernadette Jonda</b> , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych .....	48
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> .....	58
<b>Monika Król-Stępień</b> , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
<b>Danuta Kunecka</b> , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

<b>Jacek Bendkowski</b> , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym .....	83
<b>Łukasz Skowron</b> , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników .....	90
<b>Barbara Chomątowska</b> , Promocja zdrowia w miejscu pracy .....	99
<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> .....	107
<b>Anna Lipka</b> , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy .....	126
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi .....	135
<b>Joanna Cewińska</b> , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych .....	147

<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników .....	154
<b>Michał Kapias</b> , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej .....	163

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw .....	183
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji .....	199
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera .....	211

---

### Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

---

<b>Janusz Strużyna</b> , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji .....	221
<b>Tomasz Kawka</b> , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji .....	234
<b>Urszula Skurczyńska-Sikora</b> , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	244
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników .....	252
<b>Henryk Bieniok</b> , Inteligencja emocjonalna menedżera .....	261
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi .....	271
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu .....	282
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji .....	298

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....</b>	313
<b>Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....</b>	322
<b>Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....</b>	334
<b>Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..</b>	341
<b>Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności .....</b>	350
<b>Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...</b>	359

**Summaries**

<b>Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises .....</b>	21
<b>Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests .....</b>	29
<b>Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research .....</b>	38
<b>Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions .....</b>	47
<b>Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....</b>	57
<b>Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....</b>	65
<b>Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency .....</b>	72
<b>Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector .....</b>	79
<b>Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....</b>	89
<b>Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....</b>	98
<b>Barbara Chomątowska, Health promotion in workplace.....</b>	106

<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> .....	116
<b>Anna Lipka</b> , Quality of actions stimulating employees' commitment .....	125
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image .....	134
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Psychological contract in the organization – to find a new balance .....	146
<b>Joanna Cewińska</b> , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research .....	153
<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment .....	162
<b>Michał Kapias</b> , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work .....	170
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Work in an individual system of values in organizational culture context .....	182
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance .....	198
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals .....	210
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Selected burnout aspects in manager's work .....	217
<b>Janusz Strużyna</b> , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations .....	233
<b>Tomasz Kawka</b> , Significance of HRM in a context of organizational changes .....	243
<b>Urszula Skurczyńska-Sikora</b> , Organization competences in the human resources management .....	251
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations .....	260
<b>Henryk Bieniok</b> , Emotional intelligence of a manager .....	270
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement .....	281
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests .....	290
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise .....	297
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Internal customer relationship in the company .....	309
<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses .....	321

---

<b>Dagmara Lewicka</b> , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors .....	333
<b>Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
<b>Małgorzata Król</b> , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity .....	358
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

**Janusz Strużyna**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## MIOPIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA TLE EWOLUCJI POLSKICH ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** W tym artykule, opierając się na zasadach podejścia ewolucyjnego, zostały zaprezentowane cztery typy zarządzania zasobami ludzkimi w polskich organizacjach. Porównanie charakterystyki tych typów z koncepcją organizacyjnej miopii pozwoliło na opis menedżerskich wyzwań w obszarze zarządzania w przyszłości.

**Słowa kluczowe:** organizacyjna miopia, podejście ewolucyjne, wyzwania ZZL.

### 1. Wstęp

Kryzys gospodarczy i inne okoliczności zmusiły do przeglądu wielu koncepcji i wniosków sformułowanych we wcześniejszych pracach. Poniższy tekst ma charakter takiej refleksji nad rozpatrywanym przez autora w 2004 r. zagadnieniem krótkowzroczności zarządzania zasobami ludzkimi. Okazja rozważań nad kwestią człowieka i pracy w zmieniającej się organizacji zmusza również do głębszej refleksji nad postrzeganiem tych spraw przez specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). W celu uchwycenia głównych myśli wykorzystano podejście ewolucyjne do badania zmian. W efekcie udało się wypracować cztery typy zmieniających się organizacji, a następnie usytuować w ich ramach kwestię człowieka i pracy. Wnioski z tej analizy, zestawione z wynikami analizy z 2004 r., pozwalają ugruntować przekonanie o konieczności stawiania na wyrafinowane i odpowiedzialne, a także gotowe do idealizowania zarządzanie zasobami ludzkimi.

### 2. Człowiek i praca w ewoluującej organizacji

Patrząc z perspektywy ewolucji [Aldrich 1979], a szczególnie uwzględniając zagadnienie naśladownictwa (mimetyki) [Dawkins 1976], na zmiany w polskim zarządzaniu zasobami ludzkimi, można ukazać cztery gatunkowe formy zarządcze, które wyłoniły się z biegiem lat i istnieją nadal równolegle.

Stosujących pierwszą formę można nazwać naśladowcami adaptatorami. W początkach transformacji praktycznie wszystkie polskie organizacje starały się



upodobnić do rozwiązań, które były, i są nadal, wyobrażeniem wzorów konkurentów (najczęściej zachodnich). Organizacje te adaptowały się również do zmian w zmieniającym się polskim prawie. Użyte wcześniej sformułowanie „wyobrażenie wzorów” miało zwrócić uwagę na to, że tak wówczas, jak i dzisiaj to, jak inna organizacja zarządza zasobami ludzkimi, jest dla osób spoza organizacji praktycznie niedostępne [Dosi, Nelson, Winter 2000]. Dostępne jest natomiast mniej lub bardziej udokumentowane wyobrażenie. Naśladowanie wyobrażeń ma oczywiście swoje konsekwencje w sferze oryginalności. Naśladowca nie jest bowiem w stanie stworzyć wiernej kopii wzoru, a wprowadzane przez niego zmiany mogą albo doskonalić rozwiązanie pierwowzoru, albo niszczyć jego pozytywne własności. I właśnie to niedoskonałe naśladowanie wyłania drugą formę zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce.

Wykształciły ją z biegiem lat te organizacje, które dostrzegły, iż naśladowując innych, stały się twórcami własnych, zmodyfikowanych w stosunku do prawozoru rozwiązań [Nelson, Winter 1982]. Świadomość tych modyfikacji daje szansę na dalsze racjonalne działanie, które wyróżnia organizację spośród innych (tych krajowych i kopiowanych). Istotą tej formy organizacji nie jest przy tym zmiana logiki rozwiązań w stosunku do pierwowzoru, lecz świadome dodanie, uzupełnienie elementów zarządzania zasobami ludzkimi, wynikających z rozpoznanej specyfiki danej organizacji.

Trzecią formę organizacyjną polskiego zarządzania zasobami ludzkimi tworzą te organizacje, które po próbach naśladowania i adaptacji odrzuciły logikę wzorcowych rozwiązań. Takie postępowanie nie musi oznaczać, że opracowano nowy, oryginalny sposób zarządzania zasobami ludzkimi; może to być powrót do przeszłości. W okresie ostatniego spowolnienia gospodarczego w polskich firmach dało się odczuć tendencję do powrotu do twardego *human resources management* (HRM). Zaczęło dominować nastawienie na obniżkę kosztów. Analiza jakościowa opinii specjalistów na temat zarządzania zasobami ludzkimi w czasach kryzysu [Strużyna, Majowska, Ingram 2010] wskazała, że postrzeganie sytuacji kryzysowej (lata 2007-2010) było skoncentrowane na podziale funkcjonalnym, zrównoważeniu emocjonalnym, hierarchicznej zależności, strukturyzacji sytuacji i dobrze znanych rozwiązaniach z okresu przedakcesyjnego, w których pracownik był traktowany jak środek do pomnażania wartości dla właścicieli. Do tej trzeciej grupy można także zaliczyć organizacje, które, po nieudanych próbach wdrożenia nowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), powróciły do starych rozwiązań, stosowanych przed czasem prób adaptacji do wzorów zachodnich.

I wreszcie czwarta z proponowanych grup – organizacje, które nie mają już kogo naśladować lub które otwierają zupełnie nowe sposoby działania w zakresie ZZL. Do tej grupy organizacji należą na przykład firmy z branży usług IT lub obsługujące portale internetowe. Nowe, rozwijające się „biznesy”, o niespotykanych dotąd właściwościach, są również udziałem polskich firm, ale te firmy są na identycznym (jak zachodnie) poziomie zaawansowania technologii zarządzania zasobami ludzkimi. Tabela 1 odwzorowuje charakterystykę tych typów i łączy ją z tematem opracowania.

Tabela 1. Rola człowieka i pracy w poszczególnych typach zmieniających się organizacjach

Przykłady wyróżnionych typów	Rola człowieka	Rola pracy	Człowiek i praca w różnych typach
Typ 1: „naśladowców zachodnich organizacji”; praktycznie wszystkie organizacje okresu początków lat dziewięćdziesiątych XX w., a obecnie np. szkolnictwo wyższe	rola i pozycja człowieka zmierzają w kierunku wykorzystywania (przynajmniej na poziomie deklaracji) pojęcia kapitału ludzkiego, porozumień trójstronnych i najwyższej pozycji ludzi w kolekcji cennych zasobów organizacji; taka deklaracja jest składana w wielu publikacjach naukowych i biznesowych oraz rządowych	może dochodzić do nieświadomionego przenikania do organizacji krajowych wzorca myślenia o pracy wraz z zapożyczonymi rozwiązaniami technicznymi ZZZL; dobrym przykładem jest tutaj kopiowanie pomysłów z zakresu „równowaga życie – praca”, której idea już od podstaw oddziela te dwie (życie – pracę) aktywności	rola i pozycja człowieka zmierzają w kierunku wykorzystywania (przynajmniej na poziomie deklaracji) pojęcia kapitału ludzkiego i najwyższej pozycji ludzi w kolekcji cennych zasobów organizacji; taka deklaracja jest składana w wielu publikacjach naukowych i biznesowych oraz rządowych; może dochodzić do nieświadomionego przenikania do organizacji krajowych wzorca myślenia o pracy wraz z zapożyczonymi rozwiązaniami technicznymi ZZZL
Typ 2: „sytuacyjnych retuzszerów wzoru”; organizacje publiczne wprowadzające rozwiązania z zakresu ZZZL, które są celowo zmodyfikowane w stosunku do prawozoru biznesowego	rola i pozycja człowieka są trudne do określenia i uzależnione od dominujących w danej organizacji wartości lokalnych i logiki oceniających znaczenie różnych typów zasobów	kwesztia filozofii pracy staje się zupełnie nierozpoznana bez badań w konkretnej społeczności organizacyjnej	rola i pozycja człowieka są trudne do określenia i uzależnione od dominujących w danej organizacji wartości lokalnych i logiki oceniających znaczenie różnych typów zasobów; kwestia filozofii pracy staje się zupełnie nierozpoznana bez badań w konkretnej społeczności organizacyjnej
Typ 3: „zwolenników swoich sprawdzonych rozwiązań”; mały i średni biznes w okresie kryzysu	rola i pozycja człowieka są trudne do określenia i uzależnione od doświadczeń sukcesu w danej organizacji oraz przekonania o adekwatności twierdzenia o odpowiedzialności cech przeszłego środowiska i obecnego	powinien dawać o sobie znać model dążenia do dyscyplinowania lub pełnego angażowania; jeśli w przeszłości firma rosła poprzez zaangażowanie, to powinien następować powrót do tamtej logiki zarządzania; jeśli rosła przez nadzor i dyscyplinę, to one o sobie przypomną w przypadkach powrotu do przeszłości	rola i pozycja człowieka są trudne do określenia i uzależnione od doświadczeń sukcesu w danej organizacji oraz przekonania o adekwatności twierdzenia o odpowiedzialności cech przeszłego środowiska i obecnego; powinna dawać o sobie znać tęsknota do dyscyplinowania lub pełnego zaangażowania
Typ 4: „praktykujących odkrywców”; polskie organizacje pracujące, w chmurze; organizacje o charakterze rozmytych zbiorów zasobów ludzkich ( <i>HR fuzzy set organization</i> )	rola człowieka kształtuje się w konfrontacji trzech sił intelektualnych: właścicielskiego, nowoczesnej wizji biznesu opartego na wiedzy, zbioru wartości uznawanych za ważne przez nowych pracowników (pokolenie Y, Z i dalsze)	kwesztia pracy może być rozstrzygnięta jedynie z perspektywy jednostkowej i lokalnego oddziaływania społecznego	rola człowieka kształtuje się w konfrontacji trzech sił intelektualnych: tradycyjnego spojrzenia właścicielskiego, nowoczesnej wizji biznesu opartego na wiedzy, zbioru wartości uznawanych za ważne przez nowych pracowników (pokolenie Y, Z i dalsze); kwestia pracy może być rozstrzygnięta jedynie z perspektywy jednostkowej i lokalnego oddziaływania społecznego

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Charakterystyka zmian na tle różnych koncepcji teoretycznych

Koncepcja teoretyczna	Ogólne, podstawowe założenia koncepcji zmian	Charakterystyka zmian	Zastrzeżenia, wątpliwości
Teoria behawioralna Cyert R.M., March J.G. (1963): <i>The behavioral theory of the firm</i> , Prentice-Hall, Englewood Cliffs)	Łączy w sobie cechy podejścia strukturalno-sytuacyjnego i strategicznych wyborów. Zmierzera do ukazania sposobu łączenia organizacyjnych rozwiązań z kontekstem i osiągnięciami. Podkreśla znaczenie uczenia opartego na doświadczeniu i improwizacji	Kluczową rolę w kształtowaniu odpowiedzi skierowanych do otoczenia odgrywają wyżsi menedżerowie i prezesi. Mimo oporów organizacje często zmieniają formy, ale proces ma charakter bardziej ewolucyjny niż dramatyczny. Zmiana radykalna jest mniej powszechna niż konwergencyjna adaptacja. Zmiana może być funkcją 3 czynników: motywacji (ukierunkowania poprzez osiągnięcia), zdolności (doświadczenie w zmieniowaniu), okazji (świadomości atrakcyjności alternatywy), poziom skłonności do obniżania ryzyka. Niektóre prace badawcze rewidują rolę rutyny ograniczającej rozwój organizacji. Istotne wówczas może być zrozumienie aspektu prezentacyjnego i efektywnościowego działań Historia firmy zakodowana jest w jej rutynowych procesach, kształcie i odpowiedziach na potrzeby adaptacji. Procesy rutynowe pokazują także, jak organizacja poszukuje wyjaśnień i wskazują, jak radykalne zmiany będą przebiegały. One także wskazują, jak organizacja będzie działała, identyfikować wagę adaptacji na bazie sprzężenia zwrotnego. Dynamika zmian jest zdolnością do uczenia się	Zacieranie się granic pomiędzy rutyną a zmodyfikowanym przez uczenie się „nowym” działaniem. Czynniki warunkujące zmianę są rozwinięciem typowego mechanizmu behawioralnego motywacyjnego (oczekiwania, wartość efektu, realność osiągnięcia). Wszystko, co jest codziennością, staje się zmianą. Uniwersytey posiadają teoretycznie ogromną zdolność do przyswajania wiedzy, co nie przekłada się na podatność na zmiany (interesujący przypadek niespójnej zależności pomiędzy zdolnością do pracy z wiedzą – zdolności do uczenia – zdolności do prowadzenia zmian)
Teoria oparta na zasobach	Organizacja jest kolekcją cennych zasobów znajdujących się w określonym kontekście. Kluczowe są działania skierowane na te zasoby, otoczenie i inne organizacje. Poszukiwana jest swoboda działania, niezależność, możliwość warunkowania innych organizacji, możliwość unikania uzależnienia. Uwaga zostaje skoncentrowana na zależności od zasobów i możliwości wpływania na kontekst	Złe powiązanie z otoczeniem prowadzi do obniżania się wyników. Potrzebne staje się zainicjowanie zmian w systemie wewnątrzorganizacyjnej władzy nad zasobami. Dzięki niej dochodzi do ustalenia takich zależności pomiędzy zasobami, kontekstem organizacji, iż efekty się poprawiają. Kluczowe są kognitywne możliwości naczelnego kierownictwa i dystrybucja władzy. Nie bez znaczenia są formalizacja, strukturyzacja, kontekst, efektywność	Problem kontroli organizacji nad otoczeniem i wnętrzem. Nie każda zmiana władzy może prowadzić do zmian w zależnościach pomiędzy zasobami. Problem kluczowych zasobów i sposobów ich wyznaczania nie poddaje się prostej logice racjonalności optymalizującej. Efektywność wykorzystania zasobów nie jest pojęciem jednoznacznym. Miary ekonomiczne nie są jedynymi ważnymi czynnikami dla decydentów

<p>Teoria neoinstytucjonalna</p>	<p>Podobieństwo organizacyjnych form jest dostrzegalne w zbiorowościach organizacji. Wskutek podobieństwa i akceptacji społecznej pojawia się instytucja, która wartościuje inicjatywy zmieniające i wskazuje kierunek takich zmian. Instytucjonalizacja dzieje się na różnych poziomach, dlatego ważne jest zrozumienie swojej pozycji w systemie społecznych zależności.</p>	<p>W różnych fazach rozwoju organizacyjnego instytucja odgrywa inną determinującą rolę. Organizacje starają się uzyskać kluczową pozycję w mechanizmie tworzenia instytucji społecznych. Chcą je stworzyć lub mieć na nie wpływ. Instytucje ze względu na różnorodność zjawisk społecznych zmieniają się i wymagają sytuacyjnego dostosowania.</p>	<p>Wyjania się problem konserwatywnego wspierania instytucji i hamowania rozwoju, a z drugiej strony hamowania nadziei społecznej kreatywności i dążenia do anarchii. Efektywność zmian uzależniona jest nie tylko od sytuacji kulturowej, ale także od dojrzałości partenerów społecznych i profesjonalizmu menedżerów w sferze odkrywania nowych wzorów zachowań społecznych, ich formalizacji oraz kontroli. Ten ostatni mechanizm łączy się także z formułą sankcjonowania zachowań i przywracania społecznego poczucia porządku i pewności.</p>
<p>Teoria ewolucyjna</p>	<p>Dostosowuje inspirację z nauk przyrodniczych do nauk zarządzania. Kluczowe jest uznanie naturalnych procesów zmian i ich logiki dla sukcesu organizacji, definiowanego w kategoriach przeżycia w długim okresie. Kluczowe dla rozważań jest odkrycie różnorodności form organizacyjnych i próba zrozumienia zasad ich powstawania lub zaniku. Rola menedżera jest ważna, ale nie ma charakteru dominanty. Może być traktowana jedynie jako jeden z czynników zmian. Ważniejsze są niewielkie, codzienne zmiany</p>	<p>Podstawowy model to ślepe różnicowanie, selekcja, zatrzymywanie. Do identyfikacji procesu konieczne jest także odkrycie różnicy pomiędzy tym, co istotne (tworzy logikę zmian), a tym, co jest jedynie zjawiskiem wtórnym. Istotną jest potrzeba połączenia „lamarckizmu” z darwinizmem i genetyką. Chwilowa adaptacja do otoczenia nie musi oznaczać sukcesu długookresowego przeżycia. Adaptacja może oznaczać w przypadku człowieka zmianę środowiska. Bez względu na kierunek (od lub do środowiska) otoczenie organizacji jest ważnym czynnikiem zmian.</p>	<p>Problem trudności w przekładaniu teorii ewolucji organizacji na język zarządzania i wytyczne dla menedżerów. Wyrafinowany sposób dowodzenia. Trudność w odkrywaniu logiki słabych sygnałów i małych zmian. Złożoność analiz. Ograniczenie roli zarządzania, a przewartościowanie środowiska. Problem altruizmu członków organizacji</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Greenwood, Hinings 2006].

W tym miejscu warto przypomnieć, że pokazane typy organizacji zostały wprowadzone na podstawie logiki myślenia ewolucyjnego i zachowań naśladujących. Podstawową linią charakterystyczną dla ewolucji jest uznanie, że organizacje zmieniają się stale i dążą do rozwiązań, które przynoszą im szansę na przeżycie. Pasma zmian jest wynikiem trzech sił: naturalnych (niekoniecznie świadomych) eksperymentów, wyborów zdeterminowanych przeszłymi decyzjami i przypadku. W efekcie pojawia się proces: ślepego różnicowania, selekcji, zatrzymywania (rozwijania – etapu zapętłającego proces z pierwszym) oraz dążenie do powielania rozwiązań, które się sprawdziły (poprzednio, u kogo innego, w innej sytuacji). W ujęciu ewolucyjnym zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na odkryciu logiki zmian różnicujących, identyfikacji zasad selekcji i zrozumieniu procesów zatrzymywania oraz naśladowania. Różnicę między tym podejściem i innymi przedstawiono w tab. 2.

Patrząc z perspektywy prawidłowości zmian ewolucyjnych i przedstawionych typów mimetycznych (naśladujących) ZZL, można stwierdzić, że:

- człowiek i jego aktywność nie są czynnikami, które mogą być stale uprzywilejowane w stosunku do innych okoliczności; homocentryzm nie wpasowuje się ewolucję świata;
- byt i przeżycie organizacji nie implikują bytu i przeżycia jednostek (w sensie niekoniecznie fizycznym, ale np. końca kariery); ewolucja organizacji (gatunku) nie jest tożsama z ewolucją jej członków (osobników);
- aktywność osób (praca) jest tylko jednym ze składników ciągu zdarzeń wywołujących zmiany i efektem wywołanych zmian; praca pojedynczych osób jest efektem i przyczyną zmian ewolucyjnych, ale nie jest jedyną przyczyną i jedynym skutkiem;
- splot różnych przypadkowych zdarzeń ma swoją logikę, która jest ukryta przed zaangażowanymi aktorami aż do momentu, w którym swoją racjonalność skonfrontują z wyłaniającą się logiką zdarzeń.

W świetle powyższych założeń można wskazać, iż podstawowym kierunkiem badań jest odkrywanie logiki zmian, a następnie podejmowanie prób ich kontroli (prób, gdyż zazwyczaj nawet genetyka nie daje szans na przewidzenie wszystkich skutków wprowadzanych przez człowieka do procesu ewolucyjnego modyfikacji). W efekcie kluczowa staje się kwestia świadomości zmian. Jednocześnie należy pamiętać, że w ujęciu ewolucyjnym, inaczej niż w innych, owa świadomość nie jest przyczyną panowania nad zmianami, lecz jedynie warunkiem zrozumienia ich logiki.

Przyjmując taką perspektywę oraz uznając powyżej zaproponowany podział, można dostrzec, iż problematyka człowieka w ewoluujących polskich organizacjach będzie inaczej dostrzegana i waloryzowana niż problematyka pracy (por. tab. 1, kolumny 2 i 3).

W kwestii „pracy” w każdym z wyróżnionych typów organizacji może być traktowana identycznie lub zupełnie różnie. Nie można twierdzić, że kategoria opisowa „praca” jest nieadekwatna do aktywności ludzi w czwartym typie, wiernie zaś od-

daje charakterystykę aktywności w typie odwołującym się do przeszłych doświadczeń. Różnice w podejściu do pracy (tab. 1, kolumna 3) nie wydają się mieć ścisłego związku z zarządzaniem zasobami ludzkimi, podzielonym według kryterium mimesy (naśladownictwa).

Łącząc charakterystykę odniesioną do kwestii „człowieka” i kwestii „pracy” (tab. 1, kolumna 4), można dostrzec, że w pierwszym typie logika rozwiązań zależy w krytycznym stopniu od tego, co dominuje w środowisku organizacji (w logice rozwiązań kopiowanych, świadomości o tym, co zapożyczane). W pozostałych typach istotna staje się samoświadomość organizacyjna. W typie czwartym świadomość i samoświadomość mają charakter odkrycia w czasie bieżącym (na bieżąco definiowane są zmiany), w pozostałych zaś typach (2 i 3) ma charakter zbliżony do konserwacji zachowań rozpoznanych w przeszłości. Patrząc na powyższą charakterystykę typów organizacji, można stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi może o tyle włączać się w procesy kształtowania roli człowieka i pracy w zmieniającej się organizacji, o ile uda się mu wspomagać procesy rozwijania świadomości i samoświadomości organizacji oraz trafnie identyfikować logikę wyłaniających się ewolucyjnych zmian.

### **3. Miopia zarządzania zasobami ludzkimi w ewoluującej organizacji**

Powyższa analiza, wychodząca od mimesy jako mechanizmu zmian ewolucyjnych, doprowadziła do sformułowania czterech typów różniących się organizacji. W każdym z typów zarządzanie zasobami ludzkimi pozostaje w innej relacji do kwestii człowieka i pracy. To, co łączy te typy, to akcent padający na świadomość, samoświadomość i dalej na identyfikację logiki zmian i roli ZZL w tym procesie. Świadomość to stan podmiotu, który pozwala mu zdawać sobie sprawę ze zjawisk, stanów wewnętrznych i otaczającej rzeczywistości oraz odpowiednio reagować na te charakterystyki [Werner 2007]. Tradycyjnie, w odniesieniu do osób, samoświadomość może być definiowana jako proces, w którym osoba dokonuje oszacowania samego siebie i tego, jak jest postrzegana przez innych. Natomiast w ujęciu dynamicznym w tym procesie, obok umiejętności szacowania z dwóch perspektyw, ważne stają się także: antycypowanie, relacja do zbiorowych wierzeń i wartości, odniesienie do wnętrza i zewnątrz (tego, co na zewnątrz) [Taylor 2010]. W ten sposób samoświadomość staje się zjawiskiem o charakterystyce statycznej i dynamicznej oraz wysokim stopniu złożoności. Świadomość pozwala odkryć logikę zmian.

W dalszej części tego tekstu zostaną omówione konsekwencje wynikające z podziału organizacji na cztery typy, kluczowej roli logiki, świadomości, samoświadomości dla myślenia o organizacyjnej miopii zarządzania zasobami ludzkimi<sup>1</sup>. Wątek

---

<sup>1</sup> Analogia myślenia o zdrowiu i metafora organizmu są dobrze znanym oraz wielokrotnie eksploatowanym sposobem prowadzenia badań w dziedzinie zarządzania. Patrz np. [Levinthal, March, James 1993, s. 103].



ten nie został wybrany przypadkowo. Po pierwsze, sposób widzenia otaczającego świata i samego siebie wydaje się jednym z zagadnień świadomości i odkrywania logiki zmian. To, jak daleko (zasięg), jak szeroko (kąć widzenia), z jakiego punktu (perspektywa), jak ostro widzimy, chcemy lub możemy widzieć, tworzy również ramy decyzji i zachowań. Ważne jest także i to, jak możemy zmieniać parametry widzenia. O potrzebie dostrzegania wyróżnionych wymiarów może przekonywać punkt widzenia zarówno teoretycznego, jak i praktycznego. Po drugie, co wydaje się zasadniczym argumentem za podjęciem zagadnienia miopii, analiza przeprowadzona przez autora w 2004 r. [Strużyna 2004] doprowadziła do wniosków, które w świetle konsekwencji zastosowania teorii ewolucji do badania kwestii człowieka i pracy w zmieniającej się organizacji wydają się wymagać dyskusji. W tekście z 2004 r. zostały poddane analizie zasięg, ostrość, perspektywa i zdolność do przystosowywania (akomodacji) widzenia spraw zarządzania zasobami ludzkimi, uznanego za proces przygotowania, podejmowania i wdrażania decyzji dotyczących zasobów ludzkich [Strużyna 1997, s. 7]. Sporządzona wówczas analiza nurtów teoretycznych zarządzania zasobami ludzkimi wskazała na zaznaczającą się wyraźną odmienną parametrów charakteryzujących sposób widzenia w każdym ze znanych nurtów (tab. 3). Różnice opisano we wszystkich kryteriach charakterystycznych dla sposobu widzenia i w odniesieniu do różnych odmian. Z analizy wynika, co ujęto w poniższych punktach.

**A.** W każdym z podejść bardziej lub mniej świadomie skonstruowano nieco odmienną charakterystykę idealizującego widzenia (kolumna „chcemy”). Różnice są wyraźne. Jednocześnie trudno jednoznacznie stwierdzić, która konstrukcja jest doskonalsza. W otrzymanym opisie zwraca uwagę także, obecna w każdym z wyróżnionych układów, nadzieja na zdolność organizacji do korekty zakładanego, wzorcowego sposobu widzenia. Na przykład w podejściu strategicznym przyjmuje się, że daleki i szeroki kąć widzenia będzie malał i zawężał się wraz z projektowaniem kolejnych poziomów wdrożenia (substrategii). W podejściu funkcjonalnym odwrotnie – zawężone pole będzie kompensowane przez uzupełniający się rozdział zadań pomiędzy pionierami funkcjonalnymi. W odniesieniu do rozwoju zasobów pokłada się nadzieję we właściwej konstrukcji składu zespołu i przywództwie lub partnerstwie.

**B.** Jednocześnie obserwacje praktyki prowadzą do spostrzeżenia, że nadzieja na zdolność organizacji do korekty swojego wzroku nie zawsze musi się urealniać. Porównując w tab. 3 kolumnę „chcemy”, która wyraża deklarowane i teoretycznie pożądane sposoby widzenia, z kolumną „możemy”, która zwraca uwagę na praktyczne, naturalne ograniczenia pożądanych charakterystyk, można dojść do wniosku, że sposób widzenia może ulegać trwale wyraźnym, choć niekoniecznie chcianym i uświadamianym zakłóceniom. Na przykład w podejściu strategicznym źródłem zakłóceń może być kwestia różnicy zasięgu wzroku, która charakteryzuje właściciela i pracownika. Ludzie zmuszeni sytuacją na rynku pracy koncentrują się na tym, co bliskie. Plany właścicielskie tylko w szczególnych sytuacjach kryzysu zakładają taki punkt widzenia. Z kolei w podejściu funkcjonalnym wątpliwości budzi akcento-

Tabela 3. Sposób widzenia w różnych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi

Kryterium porównania	Wykonywanie funkcji personalnej		Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi		Koncepcja rozwoju zasobów ludzkich (HRD*)	
	Chcemy	Możemy	Chcemy	Możemy	Chcemy	Możemy
Zasięg	Wyspecjalizowane, ograniczone do funkcji	Warunkowany kompromisami pomiędzy funkcjami i racją całości (cele) lub polityczną	Jak najdalej	Uzależniony od turbulencji otoczenia	Długookresowa, trwałość kontraktu osobistego w zespole i zespole z organizacją	Ograniczenia ekonomiczne idei humanitarnych. Ograniczona perspektywa własnego życia.
Kąt widzenia	Wąski wyspecjalizowany	Warunkowany sytuacyjnie i personalnie (interesy)	Jak najszerszy	Warunkowany złożonością otoczenia	Wszystko to, co warunkuje tworzenie wysoko wydajnych zespołów	O szerokości, którą godzą się obejmować indywidualnie członkowie zespołu
Perspektywa	Racji bezosobowych (organizacyjnych, prawnych itp.)	Własna interpretacja profesjonalistów	Godzenie otoczenia i wnętrza	Deklarowana: zewnętrzna w stosunku do organizacji, realnie oznaczana przez strategiczny rządzeń kadrowy	Racji społecznej	Wewnętrzna najbliższego zespołu i osobista
Ostrość	Bardzo wysoka	Przewartościowanie spraw własnych	Jak najwyższa	Uzależniona od doświadczenia i emocji kluczowych decydentów	Warunkowana deklarowana etyką	Warunkowana zaufaniem do innych z otoczenia i siebie
Akomodacja	Możliwie najmniej uciążliwa	Wymuszana przez pozycję w strukturze władzy	Sterowana racjonalnie	Warunkowana zdolnością do ryzyka	Pożądana przez społeczną rację działania każdego członka zespołu na rzecz innych wydatności	Do granic wyuczonego lenistwa i poczucia bezsilności każdego członka zespołu

\* Uwaga: Human Resource Development traktowane jest nieco szerzej niż klasyczne propozycje tego kierunku (por. np. Luoma 2000, s. 145), a mianowicie jako tworzenie warunków i pomysłów dla rozwoju zasobów ludzkich firmy.

Źródło: opracowanie własne.



wana bezosobowość oglądu i dominacja perspektywy celowościowo-funkcjonalnej. Od wad nie są również wolne konstrukcje wsparte na zespołach. W ich działaniu formuje się zawsze struktura władzy, która zniekształca sposób widzenia wszystkich i każdego z osobna.

C. Znajomość praktyki wskazuje, jak (być może) różni się od idealizujących, teoretycznych założeń, a zakładane mechanizmy dostosowawcze nie działają zgodnie z zamiarem.

Wszystkie powyższe trzy punkty (A, B, C) sugerowały wówczas i sugerują nadal, że naturalnie pojawiająca się krótkowzroczność organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest stanem nieuniknionym. Ogólną tendencją zarządzania jest zaś dążenie do pogodzenia „możemy” do „chcemy”. Ideą jest doprowadzenie do opracowania odległych wizji i osiągnięcie stanu bliskiej skuteczności (zasięg), skoncentrowanie na wycinku widzianym na szerokim tle (kąt widzenia), godzenie partnerów wewnętrznych i zewnętrznych (perspektywa), osłabianie ostrości wraz z odległością od dnia dzisiejszego (ostrość), zdolność do skupiania na sprawach istotnych, nawet intuicyjnie identyfikowanych. Podsumowując, wskazano wówczas, iż charakterystyka modelowego zarządzania zasobami ludzkimi z zastosowanej metafory miopii powinna się przedstawiać następująco:

- Zasięg – odpowiedni do danego działania i do przyjęcia dla dwóch, bezpośrednio powiązanych partnerów społecznych.
- Ostrość – dostrzegać wszystko, co w działaniu bieżącym przeszkadza i pomaga.
- Perspektywa – skoncentrowanie na osiągnięciach, czyli perspektywa skierowana do przodu, ale charakteryzująca osobę stojącą w znanym sobie miejscu; skoncentrowana na jednym lub, co najwyżej, kilku obiektach; uwzględniająca perspektywy innych, wykorzystywana ze świadomością, że inne zmysły obsługują słabe sygnały.
- Przystosowanie – odpowiednie do odczuć i rozumu oraz zdolności danej osoby; dążenie do wyuczonej niezdolności do zaprzestania obserwacji.

W tym ujęciu parametry widzenia określa niezależnie osoba działająca na pierwszej linii kontaktu z klientem – i to ona jest źródłem, nośnikiem zmian oraz ponosi skutki niedoskonałości widzenia spraw. To wskazanie zmierzało do wielkiej elastyczności i swobody działania. Jednocześnie w ten sposób można zauważyć, że trudno jest uniknąć błędów krótkowzroczności, które przejawiają się poprzez:

- a) niezdolność do dostrzegania obecnego stanu,
- b) zdolność do dostrzegania bieżącego stanu, lecz niezdolność do rozważania przyszłości,
- c) skrócenie przewidywań przyszłości do najbliższego okresu [Miller 2002, s. 689].

Do powyższych trzech punktów w tekście z 2004 r. dodano także punkt: błąd rodzaju zawężania sieci alternatyw, a także eliminacji relacji pomiędzy złożonymi stanami, występującymi w tym samym czasie i przestrzeni. Jednocześnie paradok-

salnie, na początku lat dwutysięcznych, wiele przemawiało za opowiedzeniem się za rozwijaniem krótkowzroczności organizacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ona przynosiła sukcesy. Symptomy kryzysu były znane, ale nie ograniczały dążenia do dorabiania się na okazjach [Strużyńska 2009]. Wykorzystanie okazji stało się dominującą normą zdrowia wzroku organizacyjnego.

#### **4. Wyzwania dla ZZL z perspektywy miopii i czterech typów ewoluujących organizacji**

Skonfrontowanie wyników studiów z 2004 r. z wynikami (prowadzonej w pierwszej części tego opracowania) analizy ewolucyjnej i czterema typami organizacji oraz refleksja czasu kryzysu wzmocniają potrzebę radzenia sobie z krótkowzrocznością zarządzania zasobami ludzkimi. O ile w ówczesnym okresie odkrycie, że krótkowzroczność ZZL jest immanentną jego cechą, mogło uchodzić za stwierdzenie nie wymagające korekty, lecz uznania (sprytne, elastyczne firmy wygrywały), o tyle dziś na sprawę należy popatrzeć z większą ostrożnością. W przedstawionych czterech typach organizacji, które są wynikiem logiki zmian, zapatrzenie w najbliższy wzór (typ 1 organizacji), we własną specyfikę (typ 2), przeszłość (typ 3) lub w działanie (typ 4), powoduje, że krótkowzroczność staje się niebezpieczna. Może wzmocnić odejście od tendencji, które cywilizowały relacje pomiędzy partnerami procesu gospodarowania. Z analizy kwestii pracy i człowieka w zmieniających się typach organizacji wynika, że bez wprowadzenia odpowiednich korekt zmieniających krótkowzroczność w stan normalnego widzenia można nie dostrzec, że ewoluuje się w zupełnie nierozpoznanym kierunku. Zbudowanie świadomości tej sytuacji wymaga zwrócenia uwagi na korektę:

- zasięgu, zmierzającą do odkrywania logiki zmian długookresowych (szczególnie w zakresie zmieniającego się stosunku do człowieka i pracy);
- ostrości, aż do stopnia, który pozwala na dostrzeżenie słabych sygnałów, ważnych dla dalekiej przyszłości (szczególnie tych dyskwalifikujących wartość człowieka w zapożyczanych lub tworzonych modelach);
- perspektywy, czyli usuwanie wad, które doprowadziły do koncentracji na krótkowzroczności biznesowych zysków, a dalej uprzedmiotowienia człowieka i jego aktywności; powinno nastąpić wyostrenie perspektywy uwypuklającej wartość człowieka i jego aktywności (jednak bez homocentryzmu) oraz bez ulegania chwilowym oczekiwaniom;
- przystosowania, co powinno skłaniać do ostrożnego myślenia jedynie w kategoriach odczuć, rozumu, zdolności jednostki, a nawet grupy, a ośmielać do uwypuklenia znaczenia gatunkowych zmian; dążenie do zbudowania wyuczonej społecznej niezdolności do zaprzestania rozważań sofistycznych nad altruizmem, chciwością i innymi „niepraktycznymi” kategoriami.

Trzeba przy tym wyraźnie powiedzieć, że powyższa propozycja nie dotyczy zamiany wady krótkowzroczności na dalekowzroczność. Oba stany są wadami. Rzecz dotyczy zdolności do panowania nad wzrokiem, który ma przyczynić się do przyjętych wartości. I to właśnie o nich w dobie wykorzystywania wiedzy powinno się rozmawiać w ramach praktycznego zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczowa staje się wówczas rola prewencyjnego oddziaływania zarządzania zasobami ludzkimi. Choć taka dyskusja w organizacji może kosztować, nie można się poddać sugestii o oszczędzaniu na wzroku. To kwestia wiary, że z nim lepiej się żyje niż bez niego. Ta wiara jest warunkiem niezbędnym dalszych działań nad stworzeniem typu organizacji, której ZZL będzie kopiowane przez innych, a nie które rodzi się z kopii albo z zanurzenia w praktyce.

## Literatura

- Aldrich H., *Organizations and Environments*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs 1979.
- Dawkins R., *Samolubny gen*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2007.
- Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G., *Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities*, [w:] *The Nature of Dynamics of Organizational Capabilities*, eds. G. Dosi, R.R. Nelson, S.G. Winter, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Greenwood R., Hinings (Bob) C.R., *Radical organizational change*, [w:] *The SAGE Handbook of Organization Studies*, ed. W. Nord, Sage, London 2006.
- Levinthal D., March A., James G., *Myopia of learning*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14.
- Miller K.D., *Knowledge inventories and managerial myopia*, "Strategic Management Journal" 2002, vol. 23, no 8.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, London 1982.
- Strużyna J., *Chciwość i opuszczona lekcja kryzysu*, [w:] *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, GWSH, Katowice 2009, s. 138-157.
- Strużyna J., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997.
- Strużyna J., *Krótkowzroczność zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 283-290.
- Strużyna J., Majowska M., Ingram T., *Impact of economic crisis on HRM practices: Evidence from Poland*, referat wygłoszony na międzynarodowej konferencji "Science, Technology, Higher Education, Society in the Conceptual Age (STHESCA)", Kraków, 5-7 lipca 2011 (w druku).
- Taylor S.N., *Redefining leader self-awareness by integrating the second component of self-awareness*, "Journal of Leadership Studies" 2010, vol. 3, iss. 4, s. 57-68.
- Werner W., *Człowiek, świadomość, społeczeństwo. Splątane korzenie współczesnej psychologii*, [w:] *O świadomości. Wybrane zagadnienia 2007*, red. M. Wójtowicz-Dacka, L. Zajac-Lamparska, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2007, s. 17-39.

## **MYOPIA HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON THE BACKGROUND OF THE EVOLUTION OF POLISH ORGANIZATIONS**

**Summary:** In this paper, basing on the evolutionary approach principles, four types of Polish organizational HRM are presented. The comparison between characteristics of these types together with organizational myopia conception allowed to describe managerial challenges in HRM area for the future.

**Keywords:** organizational myopia, evolutionary approach, HRM challenges.