

## **STRATEGIA PERSONALNA A STRATEGIA ROZWOJU FIRMY**

Złożoność i niepewność otoczenia firm sprawiają, iż w teorii i praktyce zarządzania firmą trwa ciągłe poszukiwanie koncepcji, służących budowaniu ścieżki rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce wymuszają bowiem na przedsiębiorstwach podejmowanie działań doskonalących efektywność procesów wytwarzania i zarządzania, takich jak podnoszenie jakości produktów, szybkie tworzenie i wdrażanie innowacji, aktywna komunikacja z otoczeniem, itp. Stąd, tradycyjnie wyróżniane podstawowe grupy zasobów, a mianowicie: zasoby materialne, zasoby ludzkie i zasoby kapitałowe, ulegają dziś transformacji, a ich rola jako czynników rozwoju przedsiębiorstw ulega przewartościowaniu. Sukcesywnie tracą na znaczeniu ziemia i surowce, kapitał i siła robocza. Najważniejszą i wspólną cechą wymienionych zasobów jest bowiem ich źródłowy charakter i ograniczoność występowania. Podstawowymi zasobami dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw stają się **zasoby niematerialne**, w tym szczególnie informacje i wiedza<sup>1</sup>.

Pogląd o znaczeniu wiedzy dla rozwoju aktywności gospodarczej zdają się potwierdzać reguły rządzące nowym ładem gospodarczym, sprawiające, że o współczesnej gospodarce mówi się jako nowym modelu gospodarki, gospodarce „trzeciej fali” czy gospodarce wiedzy (*knowledge economy*). Według A. Tofflera, autora koncepcji trzeciej fali, współczesną gospodarkę cechuje zanik wielu charakterystycznych cech epoki przemysłowej, a także diametralna zmiana stylu życia społeczeństw, a tym samym – organizacji. Odchodzą one od standaryzacji, specjalizacji i centralizacji na rzecz różnorodności, elastyczności i twórczości w zarządzaniu. Z wolną tracą też na znaczeniu maksymalizacja i koncentracja<sup>2</sup>. W gospodarce trzeciej fali na plan pierwszy wysuwa się wiedza, która – zdaniem Tofflera – jest ostatecznym substytutem dla pozostałych zasobów, a tym samym kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Zarządzanie wiedzą jako istotnym składnikiem zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa znajduje odzwierciedlenie w rozwoju koncepcji **kapitału intelektualnego**. Jeden z pierwszych badaczy czynników o charakterze niematerialnym wpływających na wartość rynkową przedsiębiorstwa, K. E. Sveiby, już w latach '80 XX w. dokonał podziału aktywów niematerialnych na trzy grupy:

- ◆ kapitał ludzki, rozumiany jako wiedza, doświadczenie oraz szeroko pojęte kompetencje pracowników;
- ◆ strukturalny kapitał wewnętrzny, tworzony przez wszystkich członków organizacji i będący jej własnością, do którego należą: kultura organizacyjna, patenty, koncepcje, modele, systemy komputerowe i administracyjne;

---

<sup>1</sup> Rozwój przedsiębiorstw – modele, czynniki, strategie, red. M. Białasiewicz, Szczecin 2002, s. 117.

<sup>2</sup> B. Piasny, Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2001, nr 10, s. 12.

<sup>3</sup> A. Toffler, H. Toffler, Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali, Zysk i S-ka, Poznań 1999, s.17.

- ♦ strukturalny kapitał zewnętrzny, obrazujący relacje firmy z rynkiem, tj. z klientami i dostawcami, a składający się z reputacji firmy lub marek handlowych, sieci kontaktów, baz danych o rynku i klientach<sup>4</sup>.

Mimo iż od podjęcia pierwszych badań nad istotą kapitału intelektualnego upłynęło wiele czasu, nadal pozostaje on kategorią wieloznaczną i różnie określaną przez poszczególnych autorów<sup>5</sup>. Niemniej jednak można przyjąć, iż istotą kapitału intelektualnego firmy są interakcje między:

- ♦ kapitałem przypisanym jednostce (zwanym kapitałem indywidualnym lub **kapitałem ludzkim**), rozumianym jako wykształcenie, doświadczenie i umiejętności osobiste i społeczne pracowników, zorientowane na zewnątrz w kierunku klientów przedsiębiorstwa
- ♦ a kapitałem przypisanym organizacji (**kapitałem strukturalnym**), czyli doświadczeniu i koncepcjom wypracowanym w całej organizacji, w celu rozwiązywania problemów klientów<sup>6</sup>.

W najnowszych ujęciach struktury kapitału intelektualnego firmy pojawia się dodatkowy element: **kapitał konkurencyjny**, obejmujący ten rodzaj wiedzy, która dotyczy działań konkurentów: ich strategii, sposobu marketingowego kreowania swojej oferty, itp. Podobnie jak inne rodzaje kapitału intelektualnego, stanowi on element unikalnej wiedzy posiadanej przez jednostki lub zespoły pracowników, którzy rozumieją lepiej niż inni sposób, w jaki konkurenci myślą i działają<sup>7</sup>.

Znaczenie zasobów, szczególnie niematerialnych, jako potencjalnego źródła zdobywania przewagi konkurencyjnej sprawia, iż wzrasta rola pracowników, którzy ucieleśniają - tworzą i rozwijają - wartość kapitału intelektualnego firmy. Tworzenie innowacji, oferowanie unikalnego produktu bądź usług w sposób utrudniający imitację aktualnym i potencjalnym konkurentom, wymaga skoordynowanego współdziałania różnorodnych, nakładających się na siebie i wzajemnie uzupełniających kompetencji. Złożona struktura społecznych relacji w procesie budowania przewagi konkurencyjnej firmy uzasadnia uznanie zasobów ludzkich za zasób strategiczny.<sup>8</sup> Takie postrzeganie roli czynnika ludzkiego wymaga odmiennego niż tradycyjne podejścia. Poszukiwania i dyskusje odnośnie sposobów efektywnego pozyskiwania, rozwoju i mobilizowania zasobów ludzkich toczą się na gruncie teorii planowania i zarządzania strategicznego.

**Zarządzanie strategiczne** jest kompleksowym, ciągłym procesem zarządzania nastawionym na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych<sup>9</sup>. Proces zarządzania strategicznego obejmuje zazwyczaj kilka kolejno następujących po sobie etapów:

- analiza strategiczna (analiza pozycji wyjściowej), obejmująca ocenę przedsiębiorstwa, jego pozycji na rynku i innych elementów otoczenia, wraz z

<sup>4</sup> Rozwój przedsiębiorstw..., op.cit., s.139.

<sup>5</sup> A. Poczowski, Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji, w: Zarządzanie kadrami – perspektywy badawcze i praktyka, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 871, Wrocław 2000, s.58

<sup>6</sup> Rozwój przedsiębiorstw..., op.cit., s. 140

<sup>7</sup> Ericson G.S., Rothberg H.N., Intellectual Capital and Competitiveness: Guidelines for Policy, „Competitiveness Review” 2000, vol.10, s.193

<sup>8</sup> Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, red. A. Ludwicyński, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001, s. 40

<sup>9</sup> R.W.Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, s.233.

- perspektywami i tendencjami zmian;
- sformułowanie możliwych alternatyw strategicznych i wybór najbardziej korzystnej – z punktu widzenia założonych celów i wartości cenionych przez firmę – opcji;
- opracowanie planu strategicznego (i planów konkretnych przedsięwzięć, w którym zostają skwantyfikowane cele działania i określone zagrożenia strategiczne;
- kształtowanie organizacji, z uwzględnieniem korzystnych dla strategii struktur oraz doboru kierowników jednostek organizacyjnych;
- realizacja strategii, dzięki umiejętnemu rozbudzeniu motywacji pracowników i stosowaniu skutecznego nadzoru nad wprowadzaniem jej w życie<sup>10</sup>.

Opracowywanie i wdrażanie skutecznych strategii, dostosowujących przedsiębiorstwo do otoczenia oraz otoczenie do przedsiębiorstwa, stanowi niezbędny warunek do przetrwania firmy w długim okresie<sup>11</sup>.

Strategia przedsiębiorstwa ma za zadanie przeciwdziałać niekorzystnym trendom zewnętrznym, przy jednoczesnym wykorzystaniu okoliczności sprzyjających funkcjonowaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa. Powinna mieć charakter adaptacyjny i wykorzystywać okazję, a fazę jej planowania powinna rozpoczynać ocena wyróżniających zdolności firmy<sup>12</sup>. Zdolność może być wyróżniająca, kiedy wynika z cechy, której brak innym firmom i którą trudno imitować, a także powinna być trwała i stanowić wyłączną własność. Do źródeł wyróżniających zdolności firmy zaliczyć można innowacyjność firmy, jej architekturę (stanowiącą sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół firmy) lub reputację. Firma nie posiadająca wyróżniających zdolności może i tak uzyskać przewagę konkurencyjną, jeżeli dysponuje zasobem (lub zasobami) o znaczeniu strategicznym<sup>13</sup>. Tego rodzaju podejście, akcentujące rolę zasobów przedsiębiorstwa, zdominowało w latach '90 XX w. teorie rozwijane na gruncie zarządzania strategicznego. W odróżnieniu od klasycznego podejścia do strategii, w którym źródeł sukcesu upatrywano w umiejętności dostosowania się przedsiębiorstwa do układu warunków zewnętrznych, cechą **podejścia zasobowego** (*resource – based view of the firm*) jest odwołanie się do czynników wewnętrznych i możliwości firmy i nadanie im podstawowego znaczenia, pierwszeństwa przed czynnikami zewnętrznymi<sup>14</sup>. Zgodnie z koncepcją zasobową, o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów, oraz umiejętności (kompetencje) firmy do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania<sup>15</sup>. Podstawę omawianej teorii stanowi teza, że uzyskanie przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej

<sup>10</sup> J. Penc, Strategie zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1994, s.130

<sup>11</sup> Należy przy tym pamiętać, iż w praktyce formułowanie i wdrażanie zmian o charakterze strategicznym rzadko przybiera formę sukcesywnie po sobie następujących etapów analizy, wyboru i działania. Powodują to ciągle, a także często nie całkiem jasne, przemiany zachodzące po stronie bodźców ekonomicznych, społecznych i politycznych oddziaływujących na firmę. Wprowadzanie takich zmian wymaga zatem ciągłych ocen, analiz oraz wielu decyzji podejmowanych wciąż na nowo. (Zob. M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, WPSB, Kraków, 1996, s.101-102.)

<sup>12</sup> Praktyka wskazuje, że sukces firmy częściej jest wynikiem wykorzystania tych zdolności, które firma już posiada, aniżeli tworzenia nowych.

<sup>13</sup> W kontekście wpływu zasobów na strategię firmy mówi się o zdolności strategicznej firmy. Zdolność strategiczna firmy to wynikająca z zasobów firmy zdolność do opracowania i wdrożenia efektywnej strategii rozwoju.

<sup>14</sup> A. Zelek, G. Maniak, Strategia personalna w rozwoju przedsiębiorstwa – problemy dezintegracji celów i zasobów, w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 928, Wrocław 2002, s.392-393

<sup>15</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s.161-162

umożliwiają zasoby i umiejętności, które są rzadkie, niedoskonale mobilne i trudne do imitacji<sup>16</sup>. Poszczególne firmy różni zdolność do pozyskiwania i rozwijania strategicznych zasobów, co wpływa na ich ostateczną pozycję rynkową i osiągane zyski.

Jak już powiedziano, o sukcesie rynkowym firmy decyduje unikalna konfiguracja jej zasobów materialnych i niematerialnych<sup>17</sup>, a podmiotem jednocześnie sprawczym i wykonawczym niezbędnych działań w tym zakresie są wewnętrzni klienci organizacji – jej pracownicy i kadra kierownicza. Stąd strategicznym atutem konkurencyjnym firmy, umożliwiającym zwycięstwo w walce konkurencyjnej i zajęcie dobrej pozycji na rynku są **zasoby ludzkie** - umożliwiające danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej oraz ustalenie sposobów postępowania i elastycznego reagowania na zmieniające się okoliczności<sup>18</sup>. W tym kontekście, wraz z rozwojem upowszechnianiem się zarządzania strategicznego, rozwinęła się koncepcja strategicznego zarządzania potencjałem społecznym. **Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi** uznawane jest obecnie jako najważniejszy czynnik umożliwiający przedsiębiorstwu sprostaniu dynamice zmian warunków gospodarczych w otoczeniu, a także dostosowaniu się do zmian postaw i oczekiwań pracowników. Strategiczne zarządzanie personelem obejmuje te decyzje odnoszące się do pracowników, które w sposób długofalowy ukierunkowują działania w sferze personalnej i mają podstawowe znaczenie dla realizacji celów firmy, wspierając działania firmy ukierunkowane na uzyskanie przez nią przewagi konkurencyjnej<sup>19</sup>.

W strategicznym podejściu do zarządzania personelem akcent położony jest na:

- traktowaniu pracowników jako aktywów (podstawowego kapitału) firmy;
- uwzględnianiu wpływu otoczenia, a zwłaszcza konkurencji i rynku pracy;
- działaniu w dłuższym horyzoncie czasowym;
- powiązaniu ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, a także jego strukturą i kulturą organizacyjną (wartościami);
- uwzględnieniu całej populacji pracowników, a nie tylko kadry menedżerskiej;
- zmianie i rozwoju, jako zasadniczych kategoriach pojęciowych i zjawiskach.

Efektywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach jest możliwe wówczas, gdy firma wypracuje spójną i konsekwentną politykę, która będzie promować zaangażowanie w pracę na rzecz organizacji i uwalniać kreatywność i energię drzemącą w pracownikach. **Istotą strategii personalnej** jest określenie, dzięki jakim rodzajom umiejętności i kompetencji zatrudnionych i przez jakiego rodzaju politykę personalną na wewnętrznym rynku pracy firma uzyska przewagę konkurencyjną. Oznacza to orientację na przekształcanie zasobów ludzkich w kapitał, od którego w wysokim stopniu zależy wartość firmy.

---

<sup>16</sup> Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, pr. zb. pod red. E. Skawińskiej, PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 21

<sup>17</sup> E. Głuszek, Zasoby niematerialne w świetle kryteriów rynkowych warunkujących generowanie przewagi konkurencyjnej, w: Zarządzanie i marketing 18., Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 886, Wrocław 2001, s.88

<sup>18</sup> K. Schwan, K. G. Seipel, Marketing kadrowy, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 1997, s.25

<sup>19</sup> M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s.36

Formułowanie strategii i polityki personalnej musi stać się integralną częścią formułowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Proponuje się, aby podstawowe techniki i działania związane z zasobami ludzkimi (obejmujące takie obszary jak rekrutacja i selekcja, zarządzanie wykonywaną pracą, zarządzanie wynagrodzeniami, szkolenie i rozwój) odnosiły się do ekonomicznej strategii firmy na trzech następujących poziomach<sup>20</sup>:

- ⇒ **Poziom strategiczny**, na którym uwaga skierowana jest na wspólną przestrzeń pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem, a priorytetową sferą zainteresowania jest przedsiębiorstwo jako całość. W obszarze ZZL na tym poziomie wyszczególnić należy:
- planowanie sukcesywne, ukierunkowane na zapewnienie organizacji następnych pokoleń kierowników;
  - planowanie zasobów ludzkich, tj. długookresowe prognozowanie wielkości i struktury zapotrzebowania na pracę;
  - zarządzanie zadaniami, tj. określenie rodzaju wykonywanej pracy i systemów oceny, stymulujących do osiągnięcia najlepszych wyników;
  - zarządzanie wynagrodzeniami - podjęcie decyzji odnośnie najbardziej proefektywnego systemu wynagrodzeń, oraz zidentyfikowanie typów wynagrodzeń, które powinny być związane z osiągnięciem długoterminowych celów ekonomicznych;
  - szkolenie i rozwój - zarysowanie ogólnego planu rozwoju organizacji w celu zainspirowania przyszłych pracowników.
- ⇒ **Poziom kierowniczy** (taktyczny), oznaczający doskonalenie polityki, praktyki i systemów dotyczących potencjału społecznego organizacji. Polityka i plany strategiczne dotyczące obszarów ZZL zostają przełożone na konkretne systemy np. rekrutacji i selekcji, wynagrodzeń czy motywowania pracowników.
- ⇒ **Poziom operacyjny**, bardzo istotny w koncepcji ZZL, na którym wykorzystuje się narzędzia skonstruowane przez szczebel taktyczny do bieżącego zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

Związki strategii personalnej ze strategią ogólną firmy mogą mieć rozmaity charakter: od powiązań o charakterze administracyjnym, poprzez powiązania jedno- i dwukierunkowe<sup>21</sup>. Z jednej strony bowiem, strategia personalna może wyznaczyć kierunek organizacji jako całości, zawierając w sobie strategiczny atut konkurencyjny. Z drugiej strony, system personalny, podobnie jak struktura organizacji, powinien być tak skomponowany, by maksymalnie umożliwić realizację strategii<sup>22</sup>.

**Administracyjne powiązania** występują wówczas, gdy działania pionu kadrowego dotyczą bieżącego administrowania w sferze zatrudnienia, bez perspektywy strategicznej (wynika to m.in. z faktu, iż pracownicy zajmujący się sprawami personalnymi nie są nawet informowani o założeniach strategii firmy).

**Jednokierunkowe powiązania** występują wówczas, gdy działania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi podporządkowane są realizacji strategii ogólnej.

---

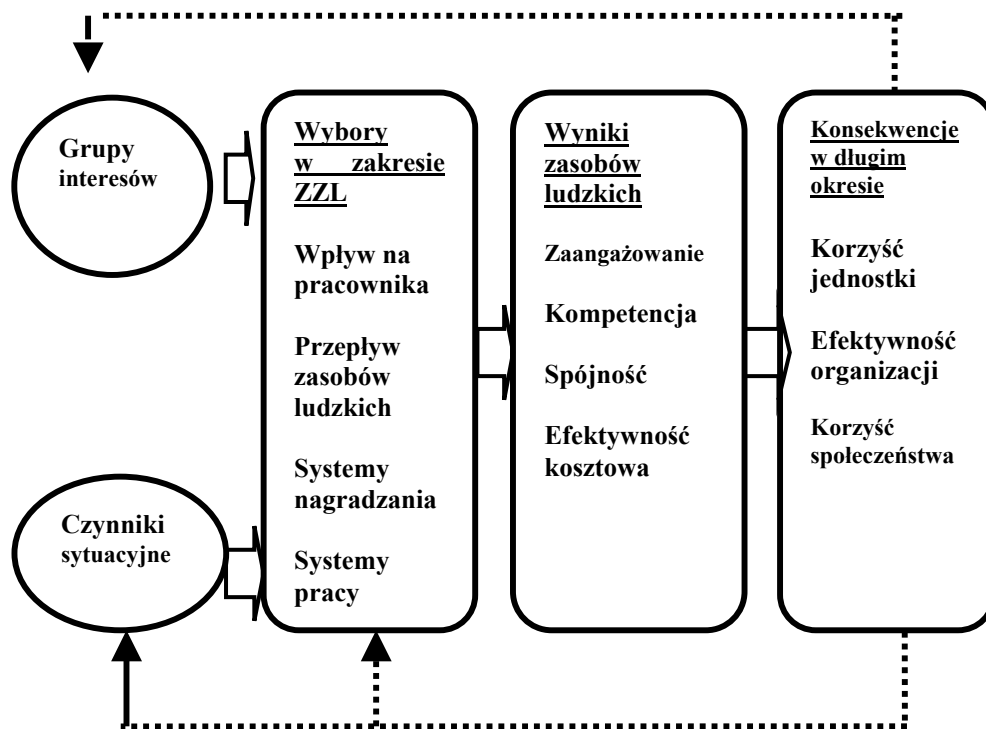
<sup>20</sup> E. McKenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Gebethner&Ska, Warszawa 1997, s.31-32.

<sup>21</sup> H. Król, Strategie personalne organizacji, Humanizacja Pracy 1999, Nr 1-2, s.71.

<sup>22</sup> Zdobyć przewagę konkurencyjną w oparciu o umiejętne wykorzystanie potencjału społecznego jest dla firmy sposobem korzystnym ze względu na czasochłonność wdrożenia nowego systemu personalnego lub jego zmianę (przeciętnie ok. 7 lat), jak i trudności z jego naśladowaniem przez konkurentów. Zarówno ludzie, jak i kultury organizacyjne są bowiem unikalne.

Koncepcję taką prezentuje **model Uniwersytetu w Michigan** (tzw. *matching model*), który nadrzędną rolę przyznaje ogólnej strategii przedsiębiorstwa, traktując strukturę organizacyjną i zarządzanie potencjałem społecznym firmy jako wynikające z tej strategii ( w tym ujęciu, strategia personalna jest jedną z wielu strategii funkcjonalnych firmy)<sup>23</sup>.

Ilustracją **powiązań dwukierunkowych** pomiędzy strategią ogólną a strategią personalną jest **model harwardzki**<sup>24</sup> (tzw. *map of the HRM territory*), według którego zarządzanie pracownikami firmy wpływa zarówno na formułowanie, jak i wdrażanie strategii firmy. Istotą tego podejścia są: 1/ uwarunkowania (interesariusze organizacji oraz czynniki sytuacyjne) i 2/ konsekwencje decyzji (krótko- i długoterminowe) w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowe elementy „mapy harwardzkiej” ilustruje rysunek 2.



Rys. 1. Harvardzka koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi  
 Źródło: O. Lundy, A.Cowling, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2000, s.60.

Wydaje się, iż dla firm opierających strategię rozwoju na wewnętrznym potencjale i źródłach konkurencyjności, najbardziej odpowiednim podejściem jest

<sup>23</sup> ibidem, s. 72

<sup>24</sup> Uczelnia Harvard Business School wniosła poważny wkład w rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W 1980 r. po raz pierwszy do programu MBA włączono zarządzanie zasobami ludzkimi; w 1984 r. zorganizowano kolokwium badawcze dla naukowców i praktyków biznesu, poświęcone przyszłości zarządzania zasobami ludzkimi.

dążenie do **integracji strategii rozwoju ze strategią personalną**. Proces budowania strategii personalnej postrzegany jest jako dążenie do osiągnięcia pożądanej relacji między wewnętrznym zasobem, jakim jest kapitał ludzki, a zewnętrznymi wyzwaniami, a funkcje zarządzania zasobami ludzkimi wmontowane są w proces formułowania i realizacji strategii. Tym samym, kwestie dotyczące zasobów ludzkich są uwzględniane przed wyborem strategii firmy; konfrontowane są z misją, celami, możliwościami i zagrożeniami, atutami i słabościami przedsiębiorstwa po to, aby wybrać najlepszy wariant strategii przedsiębiorstwa.

Inną typologię zależności pomiędzy strategią organizacji i strategią zasobów ludzkich prezentuje A. Ludwiczynski<sup>25</sup>:

- model reaktywny: strategia organizacji jest wiodąca i wyznacza strategię funkcjonalną, w tym strategię zasobów ludzkich;
- model aktywny: budowę strategii organizacji rozpoczyna się od analizy potencjału ludzkiego, która dostarcza konstruktywnych elementów do tworzenia strategii organizacji;
- model interaktywny – będący wypadkową dwóch poprzednich – zakłada, że ogólny kierunek działania nadaje strategia organizacji, ale analiza potencjału ludzkiego w konsekwencji prowadzi do modyfikowania zarówno strategii organizacji, jak i strategii zasobów ludzkich.

Koncepcje uzasadniające rolę zasobów ludzkich w kreowaniu ścieżki rozwoju firmy znajdują potwierdzenie w praktyce. Począwszy od lat '80 XXw. zdecydowanie wzrosła rola i odpowiedzialność menedżerów personalnych; obecnie większość firm zachodnich deklaruje fakt posiadania (w postaci formalnych zapisów lub nieformalnych uzgodnień i deklaracji) strategii personalnej. W warunkach polskich większe zainteresowanie nowymi metodami pracy z ludźmi obserwować można od połowy lat '90. Za reprezentatywne (z uwagi na wybór i wielkość próby badawczej), a tym samym uprawniające do wnioskowania o podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi polskich firm, uznać można wyniki badań, zamówionych i koordynowanych przez Instytut Pracy i Polityki Społecznej w Warszawie<sup>26</sup>. Zbiorcze zestawienie najważniejszych danych ilustrujących stan zaawansowania firm w praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce przedstawia tab. 1 (mimo iż funkcja personalna w firmie charakteryzować się może relatywnie dużym spektrum zachowań nieformalnych, w tabeli skoncentrowano się na przedstawieniu danych ilustrujących odsetek firm posiadających opracowane procedury działań dla poszczególnych elementów procesu kadrowego).

Jeśli przyjąć opracowanie procedur odnoszących się do poszczególnych etapów procesu kadrowego za wyznacznik uznania ich wagi i znaczenia dla realizowania funkcji przedsiębiorstwa, wówczas stopień zaawansowania polskich firm w zarządzanie zasobami ludzkimi można uznać za wysoki. Jednak w informacjach zawartych w tabeli 1 powinien uderzać fakt znaczącej dysproporcji pomiędzy odsetkiem firm posiadających opracowaną strategię personalną ( a co za tym idzie, substrategie doboru, motywacji, szkoleń itp.) a firmami legitymującymi się posiadaniem procedur cząstkowych. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, iż zarządzanie zasobami ludzkimi w wymiarze strategicznym w polskich firmach nie jest szeroko stosowane; jednakże jednocześnie aż 83,5% firm widzi

---

<sup>25</sup> Zarządzanie strategiczne kapitałem ..., op. cit. s.74

<sup>26</sup> A. Pocztowski, A. Miś, T. Sapeta, J. Purgał, Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy, IPiSS, Warszawa 2001.

potrzebę posiadania strategii personalnej<sup>27</sup>.

Tab. 1

Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce

Lp.	Procesy ZZL	% firm
1.	Posiadanie strategii personalnej	25%
2.	Rekrutacja pracowników	58,6
3.	Zwalnianie pracowników	51,0
4.	Szkolenia pracowników	71,7
5.	Planowanie karier	21,2
6.	Obsady stanowisk (awansowanie, przemieszczenia)	40,2
7.	Ocenianie efektów pracy	61,5
8.	Kształtowanie systemów wynagrodzeń	78,0
9.	Administrowanie sprawami osobowymi	66,0
10.	Przygotowywanie do pracy za granicą	10,3
11.	Controlling personalny	23,7

Zródło: A. Poczowski, A. Miś, T. Sapeta, J. Purgał, Praktyka zarządzania..., op.cit. s. 15-20

Warto w tym miejscu zauważyć, iż nie ma zgodności w literaturze przedmiotu, a także brakuje jednoznacznego potwierdzenia empirycznego, które z dwóch poniżej przedstawionych założeń co do wpływu praktyk w sferze personalnej, jest słuszne:

- Czy do podnoszenia poziomu kwalifikacji, umiejętności i zaangażowania pracowników ( a więc kapitału ludzkiego), a tym samym większej efektywności działania firmy przyczynia się wysoki standard działań w sferze poszczególnych faz procesu kadrowego, tj. planowanie i dobór personelu, motywowanie, szkolenia, wynagradzanie?
- Czy też, do podnoszenia potencjału konkurencyjnego istotna jest prawidłowa konfiguracja działań w obszarze personalnym (wewnętrzna spójność) i ich zgodność ze strategią firmy (zewnętrzna spójność)?<sup>28</sup>

Podsumowując należy zauważyć, że jedynie aktywne i interaktywne podejścia do strategii personalnej są zgodne z zasobową koncepcją zarządzania strategicznego. W takim ujęciu, w zachowaniach firm odnoszących się do pracowników pierwszeństwo ma wewnętrzny rynek pracy. W polskich firmach rośnie znaczenie funkcji personalnej, co znajduje odzwierciedlenie w przechodzeniu od rutynowego administrowania kadrami do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej na poziomie operacyjnym i strategicznym.

<sup>27</sup> ibidem, s. 16

<sup>28</sup> Zarządzanie strategiczne kapitałem ....., op. cit. s. 51