

GRAŻYNA MANIAK

**POLITYKA PERSONALNA FIRMY  
– STRATEGIA FUNKCJONALNA  
CZY UWARUNKOWANIE STRATEGII ROZWOJU**

Praktycy i teoretycy zarządzania zgodnie podkreślają, że współczesne otoczenie, w jakim działają firmy, cechuje wzrastająca niepewność, brak stabilności i wysoki stopień ryzyka, a zachodzące w nim zmiany wywierają wpływ na wszystkie dziedziny i procesy przedsiębiorstwa (na przykład wybór celów, organizację i rozmiary produkcji, przepływy wewnętrzne i zewnętrzne, stosunki międzyludzkie, itp.)<sup>1</sup>. Kadra menedżerska coraz częściej staje przed dylematem takiego wyboru strategii rozwoju, który w pełni wyeksploatuje potencjał firmy, a jednocześnie pozwoli na ominięcie „niebezpiecznych gór lodowych”.

W polskich przedsiębiorstwach w ostatniej dekadzie taką „górami lodowymi” okazały się problemy z zaangażowaniem kapitału ludzkiego. W wielu przypadkach niepowodzenie w realizacji ambitnych strategii rozwoju firm było skutkiem braku wykwalifikowanej kadry, w innych wartościowy potencjał ludzki został utracony na skutek wdrażania strategii defensywnych, ograniczających zarówno rozmiary jak i zakres działalności firmy. Problem ten ujawnił się w skali makroekonomicznej i spowodował narastanie bezrobocia. Należy zauważyć, że o ile w połowie lat dziewięćdziesiątych bezrobocie dotyczyło głównie grup zawodowych o niskich kwalifikacjach, o tyle pod koniec dekady problem dotyczy już także kadr wysoko wykwalifikowanych. Zjawisko to należy uznać za dowód nieracjonalnej gospodarki zasobami ludzkimi w skali makro

---

<sup>1</sup> J. Penc: *Strategie zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 23.

i mikro. Zjawisko to jest bowiem efektem przyjęcia w polskich przedsiębiorstwach polityki prymatu strategii rozwoju nad strategiami funkcjonalnymi. Tymczasem zarówno w literaturze przedmiotu jak i w praktyce zarządzania w organizacjach zachodnich znana jest alternatywna koncepcja, polegająca na dostosowaniu strategicznych priorytetów rozwoju do istniejących zasobów organizacyjnych, w tym także do potencjału ludzkiego i jego struktury (tak zwana strategia oparta na zasobach – *resource-based strategy*<sup>2</sup>). W koncepcji tej są minimalizowane negatywne koszty społeczne w postaci narastającego bezrobocia i/lub niekorzystnych zmian w jego strukturze.

Celem artykułu jest prezentacja dorobku literatury i praktyki zarządzania w formułowaniu strategii personalnych, ze szczególnym uwzględnieniem jej determinującej roli wobec strategii rozwoju przedsiębiorstw.

#### 1. ZARZĄDZANIE PERSONELEM JAKO ELEMENT 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>3</sup>. Strategia przedsiębiorstwa ma za zadanie przeciwdziałać niekorzystnym trendom zewnętrznym i umożliwić wykorzystanie okoliczności sprzyjających funkcjonowaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa. Powinna mieć charakter adaptacyjny i wykorzystywać okazję, a fazę jej planowania należy rozpoczynać oceną wyróżniających zdolności firmy<sup>4</sup>. Zdolność może być wyróżniająca, gdy wynika z cechy, której nie mają inne firmy, jest trwała i stanowi wyłączną własność przedsiębiorstwa. Strategię przedsiębiorstwa należy rozpatrywać na trzech poziomach (tabela 1).

---

<sup>2</sup> Więcej na ten temat: R. Lynch: *Corporate Strategy*. Prentice-Hall 2000.

<sup>3</sup> R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996, s. 233.

<sup>4</sup> Praktyka wskazuje, że sukces firmy częściej jest wynikiem wykorzystania tych zdolności, które już ma firma niż tworzenia nowych.

Tabela 1

## Poziom strategii

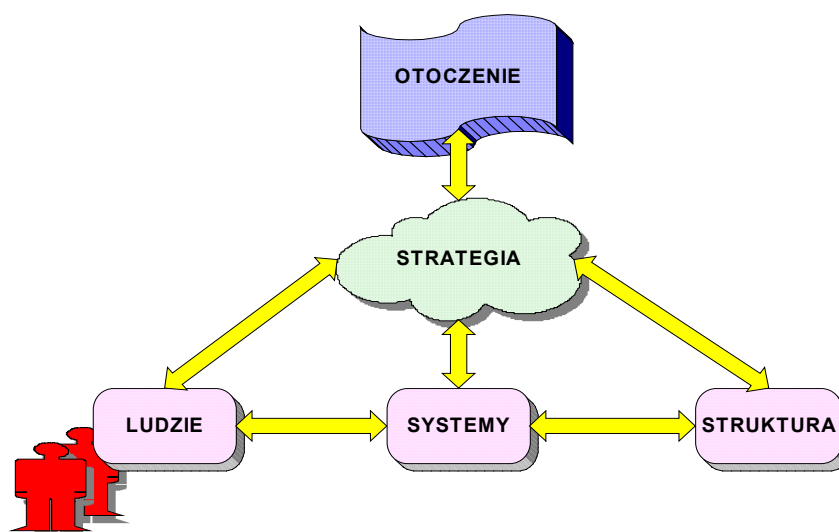
Lp.	Poziom strategii	Kluczowe zagadnienia
1.	Ogólna strategia firmy ( <i>corporate strategy</i> )	– Jakimi rodzajami działalności gospodarczej powinna zajmować się nasza firma? – Jak powinniśmy je prowadzić?
2.	Strategia konkurencji ( <i>business strategy</i> )	– Na których rynkach i w jakich segmentach powinna konkurować firma? – Jakimi produktami powinna konkurować firma? – W jaki sposób firma zdoła osiągnąć przewagę konkurencyjną?
3.	Strategia funkcjonalna – marketingowa, personalna itp. ( <i>functional strategy</i> )	– Interpretacja roli danego obszaru personalnego w realizacji strategii konkurencji

Źródło: opracowanie własne.

W teorii zarządzania sformułowano różne modele zarządzania strategicznego, wskazując na szeroko rozumiane komponenty formułowania i wdrażania strategii. Należy podkreślić, że tym, co wyróżnia **model zarządzania strategicznego** od opisywanego w literaturze i stosowanego w praktyce **modelu planowania strategicznego**, jest zwrócenie uwagi na problemy związane z wdrażaniem strategii. Jak się bowiem uważa, **wdrożenie strategii decyduje o sukcesie**, a nawet przetrwaniu organizacji. Badania i obserwacje procesu wdrażania strategii wskazują na konieczność dopasowania do siebie strategii i takich zmiennych elementów fazy wdrażania strategii, jak:

- struktura organizacji,
- zaangażowanie zasobów, w tym szczególnie zasobów ludzkich,
- kwalifikacje i mentalność menedżerów,
- kultura organizacji,
- nagradzanie i motywowanie pracowników,

- przywództwo,
- polityka funkcji, dyrektywy<sup>5</sup>.



Rys. 1. Elementy procesu zmian strategicznych w organizacji

Źródło: L. Clarke: *Zarządzanie zmianą*. Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 38.

Wynika z tego, że działania o charakterze strategicznym, związane z potrzebami zewnętrznymi (wymuszonymi dużą rywalizacją oraz przemianami ekonomicznymi i społecznymi otoczenia), mogą być uwarunkowane wewnętrznymi problemami organizacji, czyli mogą dotyczyć zdolności, kultury, struktur i zasobów<sup>6</sup> (rysunek 1). Warunkiem efektywnego działania przedsiębiorstwa jest za-

<sup>5</sup> O. Lundy, A. Cowling: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 46–49.

<sup>6</sup> Należy przy tym pamiętać, że w praktyce formułowanie i wdrażanie zmian o charakterze strategicznym rzadko przybiera formę sukcesywnie po sobie następujących etapów analizy, wyboru i działania. Powodują to ciągle, często nie całkiem jasne przemiany zachodzące po stronie bodźców ekonomicznych, społecznych i politycznych oddziałujących na firmę. Wprowadzanie takich zmian wymaga zatem ciągłych ocen, analiz i wielu nowych decyzji. Zob. M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 101–102.

tem integracja ogólnej strategii firmy i strategii dotyczącej zasobów ludzkich. Mimo istnienia co najmniej kilku zasadniczych przyczyn utrudniających integrację<sup>7</sup>, uporanie się z nimi powinno być możliwe wówczas, gdy kierownictwo firmy zrozumie sposób formułowania strategii firmy i najbardziej istotne dla przedsiębiorstwa kwestie. Należy do nich zaliczyć misję przedsiębiorstwa, wartości, tradycję i kulturę, kierownictwo najwyższego szczebla oraz filozofię i podejście do kwestii zarządzania ludźmi. Dla osiągnięcia odpowiedniej korelacji między organizacją i jej otoczeniem zewnętrznym organizacja lat dziewięćdziesiątych kładła mniejszy nacisk na zmianę swej struktury organizacyjnej i ciągłą reorganizację, przywiązując większą wagę do połączenia zmian w zasobach ludzkich i procesach.

## 2. STRATEGIA PERSONALNA JAKO STRATEGIA FUNKCJONALNA

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest obecnie uznawane za najważniejszy czynnik, umożliwiający przedsiębiorstwu sprostać dynamice zmian warunków gospodarczych zachodzących w otoczeniu, a także dostosowanie się do zmian postaw i oczekiwań pracowników. **Strategiczne zarządzanie personelem obejmuje te decyzje odnoszące się do pracowników, które długofalowo ukierunkowują działania w sferze personalnej i mają podstawowe znaczenie dla realizacji celów firmy, wspierając działania firmy w celu uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej**<sup>8</sup>. Dla nowoczesnych przedsiębiorstw, działających w coraz bardziej wymagającym i złożonym otoczeniu, angażowanie się w formułowanie strategicznych planów personalnych oraz poszukiwanie przewagi konkurencyjnej przez inwestycje w potencjał społeczny często jest szansą przetrwania i osiągnięcia sukcesu rynkowego<sup>9</sup>. W wielu firmach formułowanie strategii personalnej jest integralną częścią formułowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Z jednej strony bowiem strategia personalna może wyznaczyć kierunek organizacji jako całości, zawierając w sobie strategiczny atut konkurencyjny. Z drugiej strony system personalny

---

<sup>7</sup> Do najważniejszych można zaliczyć: 1) różnorodność strategicznych procesów, poziomów i stylów, 2) ewolucyjny charakter powstawania strategii firmy, 3) niepisany charakter strategii firmy, 4) jakościowy charakter zasad polityki personalnej.

<sup>8</sup> M. Armstrong: *op.cit.*, s. 56.

<sup>9</sup> M. Kostera: *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa 1997, s. 36.

(rysunek 2), podobnie jak struktura organizacji, powinien być tak skomponowany, by maksymalnie umożliwić realizację strategii<sup>10</sup>. W związku z tym w strategicznym podejściu do zarządzania personelem akcent jest położony na:

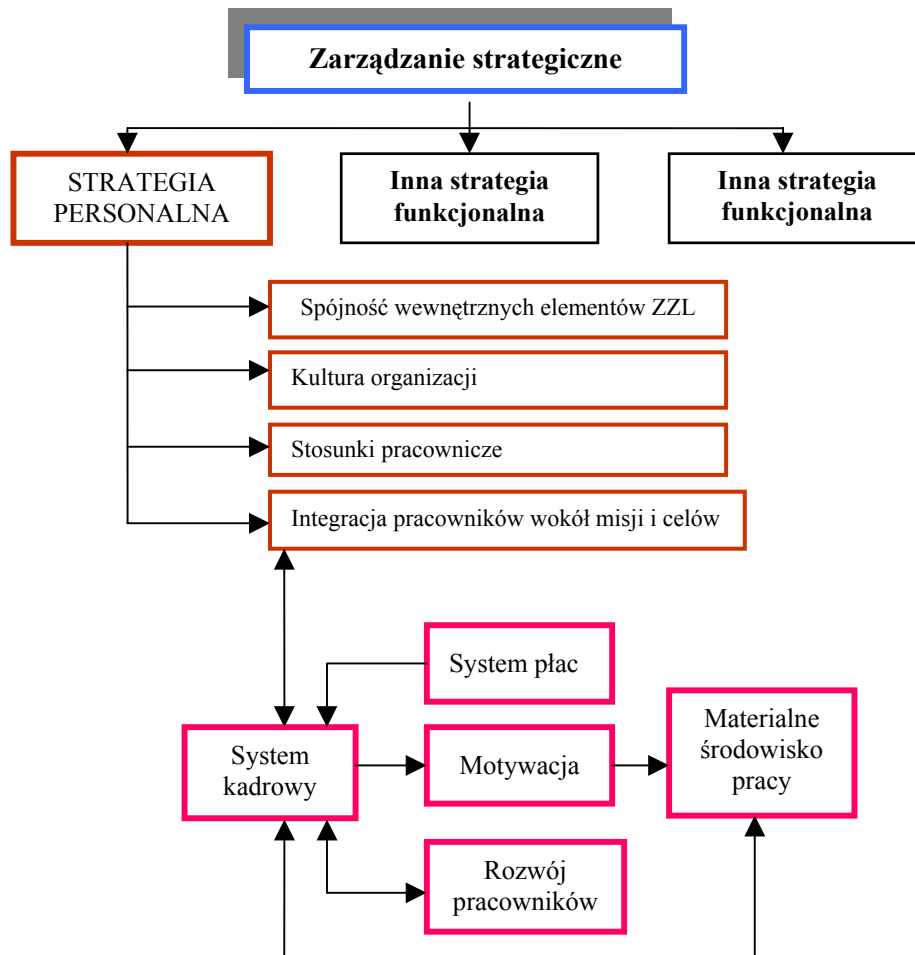
- traktowanie pracowników jako aktywów (podstawowego kapitału) firmy,
- uwzględnianie wpływu otoczenia, a zwłaszcza konkurencji i rynku pracy,
- działanie w dłuższym horyzoncie czasowym,
- powiązanie ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, a także jego strukturą i kulturą organizacyjną (wartościami),
- uwzględnienie całej populacji pracowników, a nie tylko kadry menedżerskiej,
- zmianę i rozwój jako zasadnicze kategorie pojęciowe i zjawiska.

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 jaki sposób kierowania personelem firma uzyska przewagę konkurencyjną.

**Formułowanie strategii personalnej** musi się stać integralną częścią formułowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Strategia personalna może bowiem wyznaczyć kierunek organizacji jako całości, zawierając w sobie strategiczny atut konkurencyjny. Punktem wyjścia jest ustalenie listy celów do osiągnięcia priorytetów. Cele i plany organizacji należy odnieść do zadań i możliwości w obszarze ZZL (tabela 2).

---

<sup>10</sup> Zdobyć przewagę konkurencyjną oparte na umiejętnym wykorzystaniu potencjału społecznego jest dla firmy korzystne ze względu na czasochłonność wdrożenia nowego systemu personalnego lub jego zmiany (przeciętnie ok. 7 lat) i trudności z jego naśladowaniem przez konkurentów. Zarówno ludzie jak i kultury organizacyjne są bowiem unikatowe.



Rys. 2. System zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Bańka: *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*. WAM, Toruń 2000, s. 18.

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 poziomach<sup>11</sup>:

<sup>11</sup> E. McKenna, N. Beech: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 31–32.

1. **Poziom strategiczny**, na którym zwraca się uwagę na wspólną przestrzeń między przedsiębiorstwem i otoczeniem, a priorytetową sferą zainteresowania jest przedsiębiorstwo jako całość. W obszarze ZZL na tym poziomie należy wyszczególnić:

- a) planowanie sukcesywne, ukierunkowane na zapewnienie organizacji następnym pokoleń kierowników;
- b) planowanie zasobów ludzkich, czyli długookresowe prognozowanie wielkości i struktury zapotrzebowania na pracę;
- c) zarządzanie zadaniami, czyli określenie rodzaju wykonywanej pracy i systemów oceny stymulujących do osiągania najlepszych wyników;
- d) zarządzanie wynagrodzeniami – podjęcie decyzji dotyczących efektywniejszego systemu wynagrodzeń oraz zidentyfikowanie typów wynagrodzeń, które powinny być związane z osiągnięciem długoterminowych celów ekonomicznych;
- e) szkolenie i rozwój – zarysowanie ogólnego planu rozwoju organizacji w celu zainspirowania przyszłych pracowników.

Tabela 2

## Cele organizacji a zadania w obszarze ZZL

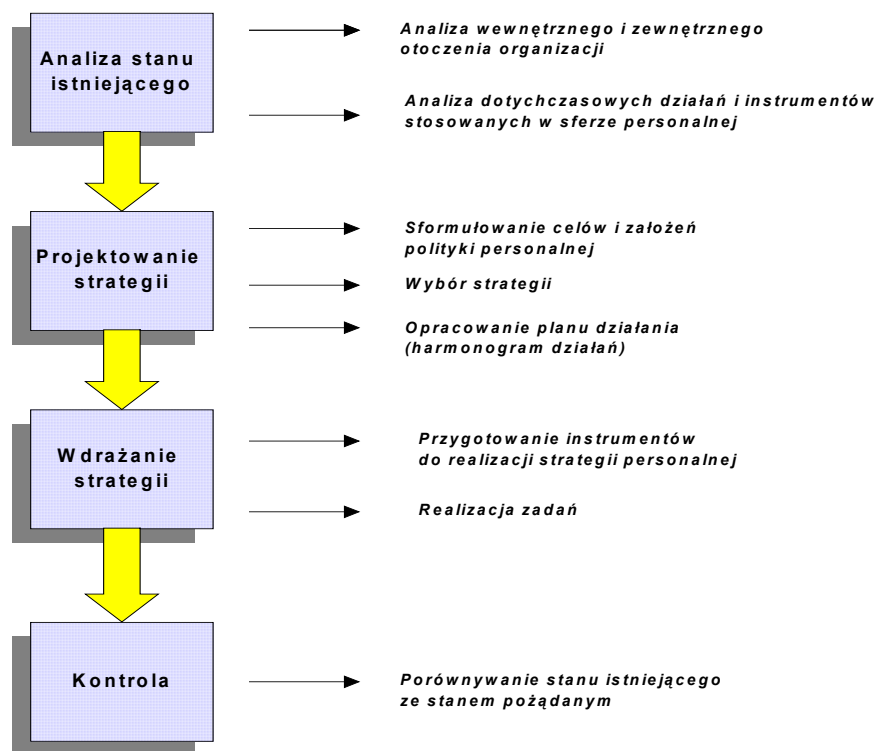
Organizacja	Zasoby ludzkie
Jakiego rodzaju firmą jesteśmy? Jaka jest nasza misja?	Jakich ludzi potrzebujemy, aby spełnić naszą misję?
Czy nasz tradycyjny system wartości jest odpowiedni? Co można powiedzieć o kulturze naszej firmy?	Jak można przeprowadzić pożądaną zmianę?
Dokąd zmierzamy?	Jak plany rozwoju wpłyną na przyszłą strukturę, systemy i wymagania wobec pracowników?
Jakie są kluczowe problemy, przed którymi stoi nasza firma?	Jak te kwestie mogą wpłynąć na strukturę, systemy personalne i wymagania stawiane pracownikom?
Jakie czynniki determinują zrealizowanie założonej misji?	W jakiej mierze sukces firmy zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu?

Źródło: M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 69.



2. **Poziom kierowniczy** (taktyczny), oznaczający doskonalenie polityki, praktyki i systemów dotyczących potencjału społecznego organizacji. Polityka i plany strategiczne dotyczące obszarów ZZL są przekładane na konkretne systemy, na przykład rekrutacji i selekcji, wynagrodzeń czy motywowania pracowników.

3. **Poziom operacyjny**, bardzo istotny w koncepcji ZZL, na którym narzędzia skonstruowane przez szczebel taktyczny wykorzystuje się do bieżącego zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.



Rys. 3. Etapy formułowania i wdrażania strategii personalnej firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Schwan, K.G. Seipel: *Marketing kadrowy*.

Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1997.

### 3. POWIĄZANIA ZE STRATEGIĄ OGÓLNO FIRMĄ – KONCEPCJA MICHIGEN A MODEL HARWARDZKI

Związki strategii personalnej ze strategią ogólną firmy mogą być rozmaite (od powiązań o charakterze administracyjnym do powiązań jedno- i dwukierunkowych)<sup>12</sup>.

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

**Jednokierunkowe powiązania** występują wówczas, gdy działania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi są podporządkowane realizacji strategii ogólnej. Koncepcję taką prezentuje **model** powstały na uniwersytecie w Michigan (tak zwany *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>13</sup>.

**Powiązania dwukierunkowe** między strategią ogólną a strategią personalną ilustruje **model harwardzki**<sup>14</sup> (tak zwany *map of the HRM territory*), według którego zarządzanie pracownikami firmy wpływa zarówno na formułowanie jak i wdrażanie strategii firmy. Istotą tego podejścia są uwarunkowania (interesariusze organizacji i czynniki sytuacyjne) i konsekwencje decyzji (krótko- i długoterminowe) w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowe elementy „mapy harwardzkiej” ilustruje rysunek 4.

Długookresowe cele i zasady postępowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi muszą być inicjowane przez kierownictwo najwyższego szczebla, natomiast za ich realizację i skuteczność działań powinni być odpowiedzialni menedżerowie niższego szczebla. Strategia kadrowa organizacji nie może opierać się na ogólnych sformułowaniach. Aby poprawić jakość zarzą-

<sup>12</sup> H. Król: *Strategie personalne organizacji*, „Humanizacja Pracy” 1999, nr 1–2, s. 71.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 72.

<sup>14</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.

dziania zasobami ludzkimi, konieczne jest zazwyczaj przeprowadzenie określonych zmian wewnątrz organizacji, dotyczących postaw i zachowań pracowników, procesów, systemów i struktur. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi można zatem postrzegać w trzech wymiarach:

- funkcjonalnym, polegającym na wyodrębnieniu funkcji realizowanych w ramach tego obszaru,
- instrumentalnym, w którego ramach określa się i tworzy odpowiednie instrumenty (techniki) do realizacji funkcji,
- instytucjonalnym, polegającym na stworzeniu odpowiedniej struktury organizacyjnej<sup>15</sup>.

Aby maksymalnie dostosować strategię personalną do przyjętej przez organizację strategii ogólnej, należy dobrać właściwe instrumenty realizacji funkcji personalnej. Przedsiębiorstwo przyjmujące za swój cel strategiczny zdobycie pozycji lidera w dziedzinie kosztów powinno tak dobrać elementy systemu personalnego, aby sprzyjał on rozwojowi produktywności i wydajności pracy. Przedsiębiorstwo zorientowane na konkurencję marką produktu kieruje się przy doborze elementów systemu personalnego zupełnie odmienną logiką. Podstawowym jej celem jest bowiem dobór i utrzymanie ludzi kreatywnych, zaangażowanych, troszczących się o wizerunek firmy i wysoką jakość produktu lub usługi<sup>16</sup>. Ogólny schemat dopasowania elementów systemu personalnego do przyjętego przez organizację podstawowego typu strategii przedstawia tabela 3.

Reasumując, działania podejmowane w ramach strategii personalnej<sup>17</sup> wykraczają poza klasyczne funkcje zarządzania personelem i obejmują:

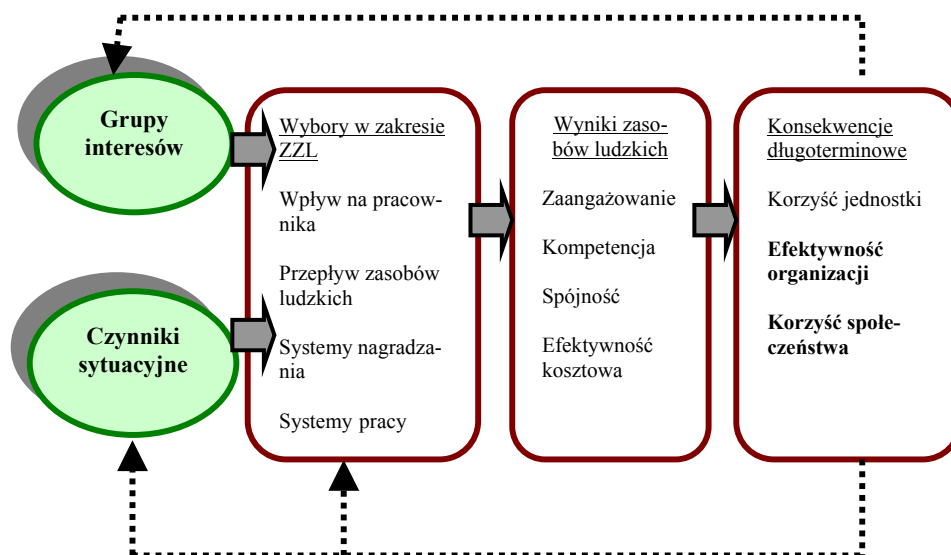
- a) modelowanie struktury organizacji – restrukturyzacja, zmiana organizacji pracy zgodnie z wymogami planowanych działań firmy;
- b) tworzenie tradycji (kultury organizacyjnej) – wpływanie na zachowania i postawy pracowników przez dobór właściwej kadry, ocenę działalności, nagradzanie i rozwój pracowników, zdefiniowanie misji firmy, tak aby pracownicy znali jej wagę, akceptowali ją i angażowali się w jej realizację;

---

<sup>15</sup> A. Poczowski: *Komórka czy centrum zysku? Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi*. „Personel” 1996, nr 3, s. 12.

<sup>16</sup> M. Kostera: *op.cit.*, s. 38–39.

<sup>17</sup> M. Armstrong: *op.cit.*, s. 67.



Rys. 4. Harvardzka koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi  
 Źródło: O. Lundy, A. Cowling: *op.cit.*, s. 60.

Tabela 3

Elementy systemu personalnego a typ strategii firmy

Typ ogólnej strategii organizacji	Dobór elementów systemu personalnego
1	2
Strategia lidera kosztowego	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planowanie: okresy krótki i średni, równoważenie bieżącego zapotrzebowania z podażą siły roboczej, podejście ilościowe, raczej zewnętrzny rynek pracy</li> <li>2. Obsada: pionowe ścieżki karier, szybkie awanse, raczej zewnętrzny rynek pracy, rygorystyczna selekcja na wejściu oraz selekcja uczestników ze względu na kryteria związane z produktywnością i efektywnością</li> <li>3. Ocena: koncentracja na wynikach, relatywna skala ocen, krótki okres oceny</li> <li>4. Nagrody: powiązanie nagród z realizacją celów, nagrody związane z karierą, nagrody pieniężne, degradacje i zwolnienia</li> <li>5. Rozwój: kształcenie specjalistyczne – uzupełnianie kwalifikacji zadaniowych; krótkie kursy, nacisk na samokształcenie, przyuczenie przez doświadczenie</li> </ol>

1	2
Strategia dyferencjacji	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planowanie: długi okres, nacisk na jakość siły roboczej, raczej wewnętrzny rynek pracy</li> <li>2. Obsada: więcej karier alternatywnych, poziome ścieżki karier, praca zespołowa – długotrwałe i bezpieczne zatrudnienie</li> <li>3. Ocena: oceny w okresach krótkim i długim, kryteria bardziej ogólne, premiowanie zaangażowania i postaw, absolutna skala ocen</li> <li>4. Nagrody: rozwój jako nagroda, nagradzanie za zaangażowanie i lojalność wobec firmy</li> <li>5. Rozwój: kształcenie ogólne i specjalistyczne, dużo środków na rozwój, intensywne inwestowanie w personel</li> </ol>

Źródło: M. Kostera: *op.cit.*, s. 38–39.

- c) tworzenie klimatu zaangażowania przez wprowadzanie projektów i programów edukacyjnych, mających na celu pełniejszą identyfikację pracowników z misją firmy;
- d) elastyczność – stworzenie warunków do jak najlepszego wykorzystania potencjału pracowników oraz stymulujących ludzi do dalszej nauki i nabywania nowych umiejętności;
- e) powiększenie obszaru motywowania o nowe instrumenty – oprócz tradycyjnego bodźca płacowego odwołanie się do społecznych potrzeb pracowników dzięki stwarzaniu odczucia przydatności, znaczenia i współuczestnictwa w rozwiązywaniu zadań firmy;
- f) dobór i selekcję – dostosowanie potencjału kadrowego do zmieniających się potrzeb i wymagań firmy;
- g) rozwijanie zasobów ludzkich – organizowanie szkoleń i angażowanie pracowników w projekty, które wymagają podnoszenia wiedzy i rozwoju kwalifikacji; dostosowanie programów szkoleniowych do potrzeb firmy i osobistych aspiracji pracowników;
- h) ocenę wyników pracy – opracowanie i wdrożenie systemów jasno określających standardy wyników i pożądaných zachowań na każdym szczeblu organizacyjnym firmy;
- i) troskę o kształtowanie właściwych relacji pracownik–pracodawca – rozwijanie atmosfery współpracy przez odpowiedni styl kierowania i budowanie kanałów bezpośredniej komunikacji z pracownikami.

**PERSONNEL POLICY – FUNCTIONAL STRATEGY  
OR THE DETERMINANT FACTOR FOR CORPORATE STRATEGY**

**Summary**

The main goal of the article is to present the principles of formulating the personnel strategy as a functional strategy but in the same time as a strategy of managing the resource which determine general corporate strategy. Author have reviewed literature as well as the management practice in order to underline the particular role of human resources in the process of implementing different kind of corporate and generic strategies. The problem seems to be very important in point of view of Polish organisations that have to exist in the economic environment with very deep unemployment.

*Translation by Grażyna Maniak*