

Janusz Strużyna, Tomasz Ingram,
Magdalena Majowska

Relacje pomiędzy klientami, pracownikami i departamentem ZZL: podejście ewolucyjne

Dwudziesty wiek postrzegany jest jako złota era zarządzania zasobami ludzkimi. Rosnące zainteresowanie tą problematyką może być przypisane postrzeganiu istotnej roli ZZL w tworzeniu organizacyjnego dobrobytu. W tym świetle zasadne jest traktować ZZL jako facylitator zmian biznesowych opartych na zasobach niematerialnych. Artykuł niniejszy ma dwa podstawowe cele. Po pierwsze, zamierzeniem naszym jest identyfikacja i weryfikacja metody pozwalającej oceniać nowość w obszarze ZZL w organizacji. Po drugie, zmierzamy do oceny wpływu nowości zmian w obszarze ZZL na samą organizację i jej kontekst.

Wstęp

Innowacyjność i uczenie się organizacyjne w dużej mierze zależne są od jakości praktyk ZZL. Pracownicy odnoszący sukcesy niekoniecznie muszą poszukiwać szans, mogą być zakotwiczeni w rutynach. W ten sposób organizacja jest doprowadzana do stanu równowagi. Rolą specjalistów ZL jest oceniać poziom tej równowagi i animować pracowników do jej łamania. Oni powinni wzmacniać innowacyjność pracowników wewnątrz organizacji i wspierać dynamikę zmian w otoczeniu. Szczególnie interesującym wyzwaniem jest włączenie departamentu ZZL w proces kapitalizowania relacji z klientem. To nowa, wyłaniająca się rola ZZL. Wpisuje się ona w konkluzję, że zmiany w funkcjach ZZL i sposobie działania departamentów ZZL w sposób nieunikniony przekładają się na sukces firmy. Przykładowo:

- Vickers [2007] wprost wskazuje, że badanie HRPA/i4cp ilustruje, iż w wielu organizacjach funkcja ZZL walczy o dostosowanie się do nowych strategicznych wyzwań związanych z organizacyjnym wzrostem;

- Vosburgh [2007, s. 19] pisze: „Prosta mapa drogowa przyszłości ewolucji zasobów ludzkich prowadzi do intuicji, że siła przychodzi z outsourcingu transakcji i wprowadzania (zasilania) transformacji”;
- Laurie [2007], omawiając problem tworzenia platform innowacji, opowiada się za potrzebą zwracania uwagi na relacje pomiędzy trzema dziedzinami: dynamiką klientów, ułatwieniami (to jest nowymi lub bardziej kompatybilnymi technologiami) i zdolnościami (technicznymi, organizacyjnymi, procesowymi). Opisana przez niego platforma innowacji pozwala odkryć: obszary nowego wzrostu, szukania, umocowywania lub przestrzeni okazji i nowych dziedzin.

Wydaje się, że zebrane argumenty pozwalają stwierdzić, iż departamenty ZZZ pokazują swoje biznesowe oblicze. Opierając się na swojej kompetencji diagnozowania potencjału ludzi, mogą rozwijać się poza sztywnymi ramami tradycyjnych organizacji i sformalizowanych strategicznych planów. Myśląc o przyszłości, można przypuszczać, że w czasach inwestycji w kapitał ludzki departamenty ZZZ będą stawać się kreatorami biznesu. ZZZ może być opisywane jako biznes, a nie tylko jako partner biznesowy. Nawet jeśli uznać ten wniosek za zbyt odważny, to zmiany w zakresie funkcji i ról departamentów ZZZ idą w kierunku ich wyższego udziału w budowaniu sukcesu organizacji i odkrywaniu nowych przedsięwzięć biznesowych (opartych na ukrytej wiedzy). W tym kontekście rodzi się kilka pytań: Jak departament ZZZ może oceniać wartość informacji otrzymywanych przez organizację od klienta? Jak identyfikować szanse tworzone przez pracowników i ich relacje z klientami? Najłatwiej jest, gdy klienci krytykują i reklamują. Wówczas wystarczy jedynie dostosować i udoskonalić obsługę lub produkt. Jak jednak, z pozycji departamentu ZZZ, rozwijać nowe szanse biznesowe, gdy klienci są zadowoleni, a nawet dzięki współpracy z firmą uczą się, jak być jej konkurentami? Z takimi sytuacjami mamy przecież do czynienia w przypadku organizacji opartych na wiedzy i uczących swoich klientów (firmy szkoleniowe, konsultingowe itp.). Pytania te wydają się sprowadzać do poszukiwania rozwiązania problemu oceny nowości kreowanej w relacjach organizacji z klientami. Dopiero taka ocena może stanowić wstęp do konstruowania biznesu opartego na takiej nowości.

Prezentujemy kluczowe elementy koncepcji opierającej się na wiedzy dostarczonej przez ewolucyjne podejście do organizacyjnych zmian. Nasz model pomaga ocenić relacje pomiędzy klientami, pracownikami i departamentem ZZZ.

Propozycja metody szacowania nowości w relacjach klient – organizacja

W typologii zmian wprowadzonej przez Van de Vena i Poole’a [1995] jednym z typów analizy zmian jest ewolucja. Baron [2006] wskazuje, że ewolucja jest stosowana do wy-

jaśniania zjawisk związanych ze zmianą organizacyjną, np. jak i dlaczego organizacja i przemysł wylaniają się, rozwijają i czasami nikną, a tym samym, dlaczego i jak pojawia się zróżnicowanie typów organizacji i organizacyjnych rozwiązań. To podejście „oferuje konkretną pomoc w zadaniu, które pozwala zrozumieć, jak zachowania firm kształtują system gospodarczy lub jak menedżerowie kształtują zachowanie firmy lub jak technologiczny i ekonomiczny wzrost kształtuje przyszłość planety” [Winter, 2005]. Ta perspektywa pomaga znaleźć odpowiedź na pytanie, dlaczego i jak organizacje różnią się i co jest rezultatem tego zróżnicowania [Noda, Collis, 2001]. Używanie podejścia ewolucyjnego do analiz organizacyjnych przynosi wiele interesujących i użytecznych rezultatów. Możliwe jest stosowanie tego podejścia do analiz relacji pomiędzy „rozmytymi organizacjami” i ich otoczeniem.

W obszarze zarządzania, ekonomiki i organizacji wykorzystanie podejścia ewolucyjnego daje pożądane rezultaty. Wielu badaczy podjęło próby dokonania przeglądów najważniejszych studiów nad tą perspektywą [Durand, 2006; Winter, 2005]. W rezultacie wykorzystanie tego podejścia zalecane jest przez wielu autorów [Kaufman, 1999; Camuffo, Volpato, 1995]. Prace takich autorów, jak Nelson i Winter [1982], Hannan, Freeman [1977], Aldrich [1979], mają wielką wagę dla dzisiejszych badań w polu ekonomik i zarządzania.

Jednak ukryty w teorii ewolucji potencjał nie jest wystarczająco wykorzystywany w badaniach ZZL. W dziedzinie ZZL pojęcie „ewolucja” jest często używane, ale ten termin łączony jest tylko z prezentacją chronologii zdarzeń, na przykład dla porównywania dwóch lub większej liczby okresów w rozwoju teorii (trendy, rozwój) [Ferris, Hall, Royle, Martocchio, 2004]. W tym typie studiów autorzy używają terminu „ewolucja”, opisując historyczne porównania pomiędzy różnymi przedmiotami ZZL [Kaufman, 1999; Camuffo, Volpato, 1995]. Te analizy przynoszą wskazówki na temat przyszłych kierunków rozwoju teoretycznych studiów i kształtowania przyszłości [Ulrich, Losey, Lake, 1997].

Wydaje się, że taki czasowy porządek nie wyczerpuje wszystkich możliwości podejścia ewolucyjnego (*evolutionary approach*). Często podkreśla się, że ewolucja jest złożonym konstruktem. Ta perspektywa nie jest tylko pojedynczą teorią, ale raczej składa się z rodziny koncepcji powiązanych z takimi nazwiskami, jak: Jean-Baptiste de Monet, Chevalier de Lamarck (1744-1829), Charles Darwin (1809 – 1882), Herbert Spencer (1829 -1903), Gregor Johann Mendel (1822 -1884) i nazwiskami wielu współczesnych badaczy. Ze wszystkich tych studiów możliwe jest wyciągnięcie wniosku, że ewolucja jest zunifikowanym paradygmatem, który organizuje nie tylko zasady biologiczne.

Inspiracją dla naszej konstrukcji jest schemat Durnada [2006, s. 14], zgodnie z którym w procesie ewolucji wyróżniamy przestrzeń genotypu i fenotypu. Te dwa pojęcia pełnią różne role i mają różne znaczenie w procesie tworzenia zmian. W przestrzeni genotypu ważne jest zidentyfikowanie genomu (całości złożonej z genów) i genotypu (sieci

genów jednostki, jej genetycznej budowy). Fenotyp jest rozumiany jako całość wszystkich obserwowalnych cech jednostki, wynikających z jej interakcji pomiędzy dziedzicznym indywidualnie genotypem a otoczeniem, które spotyka [Durnad, 2006, s.14].

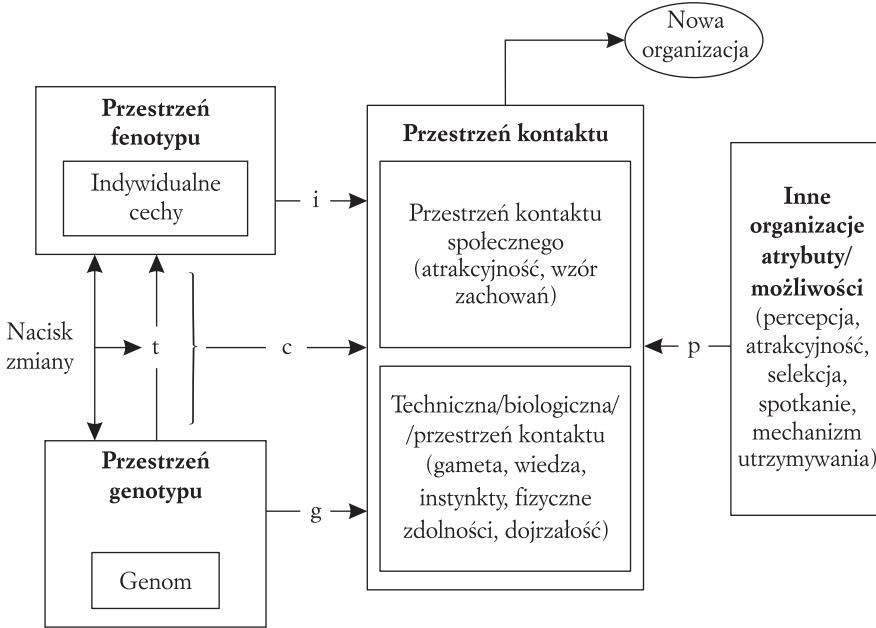
Ta idea określa podstawy naszej propozycji. Odchodząc od detali koncepcji Duranda, diagnozujemy istotę genotypu ZZL i podkreślamy mechanizm tworzenia nowych organizacji lub różnych elementów społecznego otoczenia. Dokładniej, rysujemy w inny sposób niż Durand dwie kwestie. Po pierwsze, traktujemy genotyp i fenotyp jako wiązki praktyk ZZL (rekrutacja, selekcja, rozwój, zwolnienia itd.). W ten sposób zbliżamy się do koncepcji rutyn Nelsona i Wintera, które rozumiane są jako termin ogólny określający wszystkie regularne i możliwe do przewidzenia wzory zachowań. Naszym zdaniem tylko niektóre praktyki ZZL tworzą genotyp. Niektóre z praktyk mogą stawać się „nowymi rutynami” (zmiany genotypu proponowane przez organizację), reszta z nich tworzy fenotyp. Genotyp jest traktowany jako „rutyny *per se*” – abstrakcyjne wzory działań [Sidney, 1995], które stanowią „gatunkowe wyróżnienie” organizacji. Identyfikacja genotypu nie jest zadaniem łatwym, ponieważ „różnica pomiędzy genotypem i fenotypem może być skorodowana. Ta korozja jest widoczna w definicji rutyn Wintera i Nelsona” [Hodgson, 2003]. Z tego względu, podobnie do propozycji Nelsona i Wintera, w naszych studiach kwestia relacji pomiędzy rutynami, atrybutami i zasobami pozostaje niedopowiedziana. Według nas, nadmierna precyzja w separowaniu tych pojęć może przyczynić się do nieprawdziwości badań. Ważniejsza jest inspiracja dla teorii i praktyki, płynąca z tych studiów, niż ortodoksyjne definicje. Konsekwentnie przyjmujemy, że aktorzy świadomie tworzą lub akceptują nowe wiązki praktyk ZZL i podtrzymują nadzieję, że wiązki te przekształcą się w rutyny lub wzmocnią już istniejące. Na przykład, wprowadzony nowy system wynagrodzeń, który powinien zmienić zachowania pracowników, może być umocniony lub odrzucony. My przyjmujemy, że na dany moment analizy szczególnych praktyk ZZL trudno przewidywać z absolutną pewnością, czy dane formy działalności zyskają akceptację, czy nie.

Chociaż w tej sytuacji nie włączamy do naszej analizy idei „gramatyki (podstaw) działania” [Pentland, Rueter, 1994], rozważamy szeroki kontekst praktyk. Ponieważ nie możemy dążyć do rozstrzygnięcia o genotypie istniejącej organizacji, w której dokonują się zmiany, próbujemy oceniać możliwość tworzenia nowego organizacyjnego genotypu (w krańcowym przypadku – nowego przedsięwzięcia). Z naszego punktu widzenia wiązki praktyk ZZL, które są reprodukowane i postrzegane jako ważne dla organizacyjnych aktorów lub zewnętrznego obserwatora, dostarczają wzoru, nazywanego genotypem ZZL, podczas gdy specyficzne warunki działania i niestałe, incydentalne aktywności tworzą fenotyp ZZL.

Inną różnicą pomiędzy naszym podejściem i Duranda jest związana z mechanizmem zmiana. Wykorzystując schemat Duranda, dodajemy do niego nowy element. W efekcie,

formułujemy nieco inaczej niż Durand podstawowy schemat relacji pomiędzy różnymi organizacyjnymi elementami (rys. 1).

Rysunek 1. Podstawowe komponenty obrazu organizacji z punktu widzenia podejścia ewolucyjnego.



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 1 koncentruje uwagę na tym, co tworzy organizację i uwypukla znaczenie przestrzeni kontaktu. Obok przestrzeni genotypu i fenotypu dodano przestrzeń kontaktu (społecznego i technicznego) i atrybuty (możliwości) innych organizacji. Rozwój i przeżycie organizacji zależą także od tego, na ile organizacja sprzyja kontaktom z otoczeniem (innymi organizacjami). W biologii organizacja musi mieć nie tylko zdolność do stworzenia gamety, ale jednocześnie umiejętność do przyciągnięcia innego osobnika.

W świecie organizacji takie przyciąganie daje szansę na uzyskanie niezbędnych zasobów i sił do rozwoju (np. motywacji). Strzałki na rysunku mają trzy kształty: ciągły („g”, „i”, „t”), punktowy („c”) i przerywany („p”), które to kształty oddają ich inny charakter (ciągłe relacje są pewniejsze i wyraźniejsze). Reakcja „t” – transformacja wynika ze zmian genotypu w fenotyp. Zagadnienie to bardzo dobrze rozpracował Durand [2006]. Relacja „i” – (*imagination*) – opisuje tworzenie obrazu społecznego i fizycznych udoskonaleń (np. *make up*), jakie tworzy jednostka w celu wzbudzenia zainteresowania. Relacja „g” to biologiczna zdolność do tworzenia gamety, ale dodatkowo zachowań, które towarzyszą

instynktom, lub wiedzy, która jest efektem powiązań np. neuronów. Relacja „c” – (*complex*) oddziaływanie – odzwierciedla to, co trudne do powiązania jedynie z genotypem lub fenotypem, ale ewidentnie składa się na obraz społeczny lub fizyczny organizacji (osobnika). I wreszcie relacja „p” to relacja, która oddaje możliwości innych osobników do postrzegania przestrzeni kontaktu. Nic nie da doskonały *make up* i gotowość do stworzenia nowego osobnika, jeśli mentalna lub fizyczna odległość jest zbyt duża.

Pokazany schemat daje wiele możliwości poszukiwań, w tym pozwala oceniać skalę nowości zmian w obszarze ZZL. Metodologiczne implikacje płynące z rysunku 1 dla oceny nowości rozwiązań na polu ZZL mogą być zaprezentowane w trzech następujących krokach: pierwszy – inicjalna identyfikacja genotypu ZZL i sytuacji wewnątrz danej organizacji; drugi – identyfikacja zmiany w praktykach ZZL (w odniesieniu do podjętego w tym artykule tematu – zmiany, jakie działania ZZL wprowadziły do relacji organizacja – klient); trzeci – oszacowanie nowości zmian i uatrakcyjnienie ich rezultatów dla zmieniania samej siebie (w naszym przypadku wprowadzenie przez działania ZZL zmian w relacji organizacja – klient).

W tekście poniżej zostały opisane wymienione etapy.

Etap I – wstępna identyfikacja genotypu ZZL i sytuacji danej organizacji. Genotyp ma mieć charakter trwałego wzorca. Ponieważ badacz najczęściej ma do czynienia z organizacją w określonym przedziale czasu, może tylko przypuszczać (w odróżnieniu od biologa), co jest, a co nie jest genotypem praktyk ZZL. Na kolejnych etapach, w trakcie analizy skutków zmian, można upewnić się co do charakterystyki genotypu (np. identyfikując opór przeciwko zmianie). Identyfikacja można dokonywać na podstawie badania dokumentów, opowieści, oceny arbitrów zewnętrznych itp.

Etap II – identyfikacja zmiany w praktykach ZZL. To zadanie można oprzeć na wywiadach z uczestnikami zmian, badaniu dokumentacji, obserwacji i innych znanych technikach. „Nowość” dostrzegana jest na poziomie fenotypu. Może, ale nie musi być odstępstwem od genotypu. Może powodować umocnienie istniejącego genotypu, zmianę „macierzystego genotypu” lub wręcz stać się nowym wzorem (genotypem). „Nowość” może, ale nie koniecznie, stać się w przyszłości relatywnie stałą dyspozycją i strategiczną heurystyką, która kształtuje podejście firmy do nierutynowych problemów, przed którymi staje firma. Uznając, że na wstępie „nowość” jest realnie identyfikowalna na poziomie fenotypu, uznajemy z pokorą specyfikę ewolucji w naukach społecznych. W momencie wprowadzania zmiany lub krótko po jej wprowadzeniu trudno osiągnąć stan opisywany przez takie cechy, jak: regularność, niejawnosc, automatyzm, powtarzalność, rozpowszechnienie, usytuowanie, opieranie się na zasadach, polityczność [Narduzzo, Rocco, Warglien, 2000, s. 27]. Można natomiast przypuszczać na tym etapie, że takie cechy działań ZZL pojawiają się. W tym ujęciu to, co jest wytykane jako słabość koncepcji Nelsona i Wintera – niedokładność w definiowaniu rutyn oraz słabo zaznaczona granica

pomiędzy genotypem i fenotypem [Hodgson, 2003], staje się dla nas szansą na zrozumienie skali nowości w organizacji i może dać menedżerom podstawy do szacowania wartości nowości. W ten sposób pojawia się również szansa na stworzenie pomostu pomiędzy koncepcją rutyn i zdolności, o których pisali Dosi, Nelson, Winter [2000, s. 2]: „Być zdolnym do czegoś to mieć ogólną wiarygodną zdolność do doprowadzania do tego, że rzeczy są rezultatem zamierzonych działań. Zdolności wypełniają lukę pomiędzy intencją i efektami i wypełniają to w taki sposób, że efekty rodzą się w zdefiniowanym podobieństwie do tego, co było zamierzone”. Zmiana w naszym ujęciu może tworzyć organizacyjne zdolności, które mogą stać się rutynami, jednocześnie zdolności te mogą wyłaniać się z rutyn [Narduzzo, Rocco, Warglien, 2000] i stawać się przyczyną zmian. Fenotyp i genotyp w fazie zmian przeplatają się, ale takie przeplatanie nie przeczy zasadom ewolucji. Ciąg zmian staje się organizacyjnym faktem, powoduje ewolucję, nie przeczy jednocześnie inercji oraz potrzebie dostosowania.

Etap III – oszacowanie nowości zmiany i siły przyciągania, która jest skutkiem zmiany samej organizacji. Na tym etapie jest oszacowywana nowość zmiany, a zdolność do przyciągania oceniana. Zdolność do przyciągania tworzy potencjalny efekt zmiany. Szacunek prowadzony jest przez badaczy na podstawie: (1) identyfikowania zmiany genotypu; (2) danych na temat skutków wprowadzonej zmiany dla organizacji lub nawet innych organizacji lub przemysłu, branży; (3) informacji o zainteresowaniu efektami zmiany wyrażonym przez inne organizacje; specjalnie informacje z innych organizacji o tym, dlaczego zamierzają one kupić (zatrudnić) pracowników, którzy animują zmianę; (4) wiedzy badaczy na temat nietypowości zmian (unikalność).

Historycznie ukształtowany genotyp tworzy więźkę stałych, wcześniej istniejących organizacyjnych praktyk ZZL. Po zmianie (np. zamierzonej rekombinacji istniejących praktyk) lub nawet w trakcie zmiany pojawiają się nowe fenotypiczne cechy organizacyjnych praktyk ZZL. Ich istnienie wpływa na poziom atrakcyjności organizacyjnej i siłę przyciągania uwagi różnych organizacji. Atrakcyjność i siła przyciągania tworzą szansę na wykształcenie się nowych potencjalnie genetycznych praktyk lub przeciwnie – wzmocnienia istniejącej więzki praktyk. Historia skutków zmiany jest podstawą rozstrzygnięcia tej kwestii. Powinny być oceniane: brak zainteresowania, umocnienie istniejącego genotypu, dyfuzja nowego wzoru lub zupełnie nowa sytuacja organizacji. Strategiczny proces przyciągania zasobów, po wprowadzeniu zmiany, stanowi jej ważny aspekt dla organizacji. Podczas tego przyciągania mogą być tworzone nowe organizacje z innym genotypem lub nowe organizacje z powtórzonym genotypem. Teoria ZZL opisuje te sytuacje jako najlepsze praktyki, które są decydujące dla przeżycia organizacji danego gatunku. Zyskują firmy, które potrafią wykorzystać taki *feedback* do sprostania konkurencji w ramach populacji. Ukształtowane uniwersalne lub najlepsze praktyki tworzą bowiem mechanizm podobny do mechanizmu „meme”, który powoduje, że coś staje się powszechne w życiu

społecznym [Dawkins, 1976]. Taki schemat zbliża nasze badania do koncepcji rozszerzonego fenotypu [Dawkins, 1982].

Jak z powyższego wynika, oszacowuje się, z pozycji zewnętrznego asesora, odmienność genotypów i fenotypów potencjalnie gotowych do połączenia organizacji oraz odmienności nowej powstającej organizacji.

Powyższe trzy podstawowe etapy można przełożyć na zestawy odpowiednich kluczowych problemów badawczych (tab. 1)

Tabela 1. Schemat analizy ZZZ opartej na podejściu ewolucyjnym

Pytania ogólne, wynikające z podejścia ewolucyjnego	Kluczowe elementy podejścia ewolucyjnego	Odwzorowanie składników i odpowiedzi na pytania w obszarze ZZZ
Co można uznać za trwałe wzorce danego typu (gatunku) organizacji?	Genotyp i fenotyp	Trwałe, specyficzne, praktyki ZZZ i ich atrybuty oraz identyfikacja zmiennych zjawisk im towarzyszących (genotyp i fenotyp ZZZ)
Jaka jest charakterystyka wprowadzanej zmiany?	Różnicowanie	Atrybuty zmian i zmiany praktyk ZZZ
Na ile zmiana może różnić się od tego, co jest trwałą charakterystyką organizacji, a na ile zmienia jej wtórne cechy?	Różnicowanie	Porównanie atrybutów zmiany z genotypem
Na ile zmiana może skutkować zmianą genotypu organizacji?	Selekcja (zmiana wewnętrzna)	Wnioskowanie na temat skutków zmiany dla macierzystej organizacji (transformacja, dopasowanie, metamorfoza, doskonalenie, zintegrowanie, wzrost itd.)
Na ile zmiana, czy to na poziomie genotypu, czy też fenotypu, niesie szansę na przyciągnięcie innych organizacji?	Selekcja (atrakcyjność)	Wnioskowanie na temat siły przyciągania zasobów zewnętrznych i uatrakcyjniania organizacji po zmianie (konwergencja, warunkowanie, adaptacja itp.)
Na ile szansa na połączenie różnych organizacji oraz ewentualne skonsumowanie tej szansy będą miały konsekwencje dla organizacji inicjującej? (wprowadzającej) zmiany (nazywanej macierzystą), a na ile powstanie nowy wzór organizacji odmienny od łączących się organizacji?	Selekcja. Szansa na zatrzymanie. Wstęp do kolejnej odsłony różnicowania	Zdolne do przeżycia, nowe gatunki organizacji (innovacje, mutacje, dewiacje, rekombinacje)

Źródło: opracowanie własne

W efekcie przyjęcia powyższych ustaleń skala nowości układu się w cztery poziomy:

- poziom I, na którym wprowadzone zmiany w ZZL powodują jedynie usunięcie błędów i dysfunkcji we wzorcu danej organizacji, natomiast sam wzorec nie przyciąga i nie jest atrakcyjny dla innych organizacji;
- poziom II, na którym nowości powodują, że istniejący wzorec organizacji macierzystej zostaje uatrakcyjniony (np. poprzez rekombinację) tak, że przyciąga i staje się atrakcyjny dla wszystkich organizacji podobnych do macierzystej (organizacji danego gatunku) i wszystkich nowych organizacji z danego gatunku; te ostatnie, aby przetrwać, muszą imitować i adaptować te praktyki, które zostają uznane za najlepsze lub uniwersalne;
- poziom III, na którym nowość ZZL zmienia dotychczasowy wzór, a nowy staje się atrakcyjny dla organizacji spoza macierzystego gatunku i przyciąga je; dochodzi wówczas do krzyżowania się pomiędzy organizacjami dotąd funkcjonującymi w odrębnych obszarach, ale jednocześnie wzory gatunkowe macierzystych organizacji pozostają niezmiennione;
- poziom IV, na którym nowość generuje wzór dotąd nieistniejący, przekraczający logikę dotychczasowego funkcjonowania; organizacja tworzy nowy genotyp, który staje się atrakcyjny i przyciągający dla innych organizacji, które poszukują nieznanym innym możliwości.

Zmiany od poziomu I do III w zasadzie umacniają istniejący genotyp i ewentualnie zmieniają fenotyp. Natomiast na poziomie IV powstaje prawdopodobnie nowy genotyp organizacji. Na poziomie III i IV ZZL wchodzi w obszar kreowania nowych biznesów, ale tylko na IV potencjalnie tworzy rozwiązania innowacyjne na skalę biznesu i może powodować nieciągłość rozwoju, która jest znana z koncepcji *punctuated equilibrium*. Dzięki tej skali można poszukiwać szans na nowe zmiany gatunkowe, ocenić propozycje kierunków rozwój organizacji, odnajdywać inspirację dla dalszych zmian.

Teoretyczna próba eksploatacji metodologicznej propozycji.

Przypadek organizacji technicznego dozoru i oceny

Tło sytuacyjne

Analizowana firma uczestniczy w rozwoju narodowego systemu bezpieczeństwa pracy, technicznego rozwoju i ochrony środowiska, metody oceny maszyn i wyposażenia, które podlega regulacjom w sprawie nadzoru technicznego i transportowego oraz prawu geologicznemu, ekologicznemu i górnictwem. Organizacja posiada unikalne upoważnienia do wykonywania badań i ocen zagrożeń i bezpieczeństwa w górnictwie, a ostatnio również i poza tą branżą. Działa od ponad 55 lat, choć w obecnej formie prawnej (spółki) dopiero

od lat 15. Sytuacja rynkowa firmy uzależniona jest w znaczącej części od zamówień płynących z polskiego górnictwa (scentralizowana organizacja państwowa), choć ostatnio coraz większy procent przychodów jest wynikiem obsługi klientów spoza górnictwa. Sytuacja rynkowa jest na dzisiaj dość stabilna. W strukturze spółki obok centrali wyróżniono cztery dywizje zajmujące się oddzielnymi, różnymi produktami i usługami. Dywizje nie konkurują ze sobą. Centrala podejmuje decyzje strategiczne w zakresie rozwoju, finansowania, wspólnej promocji itp. Właścicielem firmy jest skarb państwa. Kierownicy dywizji dopiero uczą się zarządzania strategicznego. Dotąd sprawnie działają na poziomie operacyjnym i dbają o pozycję swojego zespołu w oczach prezesa i wiceprezesa do spraw finansowych. Działy ZZZ i marketingu dopiero zaznajamiają się z nowoczesnym zarządzaniem zasobami i rynkiem. Pracownicy firmy dzielą się na trzy grupy: menedżerów, specjalistów zajmujących się obsługą klientów (dalej będziemy ich nazywać asesorami i audytorami) oraz pracowników wsparcia (księgowość, ZZZ, organizacja itd.)

Genotyp praktyk ZZZ

Opierając się na zebranych danych (obserwacja i uczestnictwo w programach zmian, wywiady z menedżerami i pracownikami, analiza dokumentów), można przypuszczać, że organizacyjny genotyp w przemyśle węglowym i organizacji tradycyjnie działających na jego rzecz jest złożony ze specyficznych i stałych w czasie praktyk ZZZ.

Planowanie. Nastawione jest na stabilizację zatrudnienia, ale biorące pod uwagę możliwość zwolnień wynikających z niekompetencji lub załamania popytu na usługi (choć w górnictwie nadzór omawianej organizacji jest niezbędny, to zdarzały się okresy, w który górnictwo nie regulowało swoich należności). Zapotrzebowanie na pracowników negocjowane jest pomiędzy kierownikami dywizji i prezesem zarządu.

Rekrutacja. Przez wiele lat starano się jedynie utrzymać istniejący poziom zatrudnienia i zapobiegać odejściom pracowników do konkurencji; aktualnie poszukuje się pracowników z wyższym wykształceniem i uprawnieniami, od których oczekuje się samodzielności w działaniu (samodzielnego prowadzenia projektów).

Selekcja. Liczą się kompetencje merytoryczne, znajomości klienta, ale także zdolność do tolerowania autonomii dywizji i tolerancji dla błędów w imię utrzymania poczucia wspólnoty organizacyjnej, starsi pracownicy są życzliwi dla młodszych, ale ich pozycja w hierarchii władzy i wynagrodzeń zawsze jest wyższa, przy przyjęciu ważne są rekomendacje osoby zatrudnionej i przychylność kierownika dywizji.

Wynagrodzenia. W znaczącej części pochodzą z pracy w firmie i uzależnione są od liczby zleceń, jednocześnie wewnątrz odczuwane jest pewne napięcie (ukryty konflikt), którego źródłem jest potrzeba inwestowania w nowe obszary działalności i eksploatacji istniejących. Poziom wynagrodzenia uzależniony jest od lat pracy i kwalifikacji; kierownicy wynagradzani są na podobnym poziomie. Głównym decydem w sprawie płac jest

prezes, który swoje decyzje uzgadnia z kierownikami dywizji. Dział ZZL przygotowuje jedynie administracyjną stronę decyzji płacowych. W systemie motywowania ważną rolę odgrywa osobiste poczucie każdego pracownika, że posiada on najwyższe kwalifikacje w danym obszarze i wykonuje bardzo odpowiedzialną pracę; kary za błędy w pracy są incydentalne. Załoga ceni sobie ustabilizowaną sytuację firmy i lokalizację w pobliżu miejsca zamieszkania; nie bez znaczenia dla zorientowania na stabilizację jest także średni wiek załogi (powyżej czterdziestu lat). Dla bardzo nielicznej grupy osób istnieją nieznaczne możliwości zarabiania poprzez wykonywanie usług poza oficjalnymi zleceniami; w strukturze przychodów pracownika przychody z tego tytułu nie grają znaczącej roli. Kierownictwo nie reaguje na tego typu sytuacje.

Kariera. Długookresowe zdobywanie unikalnych kwalifikacji i ich zdobycie dają pracownikowi silną pozycję w strukturze władzy, samodzielność organizacji pracy i poczucie własnej wartości. Rzadko, ale jest to możliwe, pracownicy odchodzą do konkurencji. Założenie własnej firmy mijają się z celem ze względu na kosztowność i wymagania formalne akredytacji i certyfikatów oraz konieczność ubezpieczenia się od ryzyka błędnych decyzji. Zdobycie wysokich kwalifikacji wiąże trwale z zawodem i firmą.

Rozwój. Pracownicy są przez wiele lat doskonaleni w trakcie pracy i w procesie edukacji poza miejscem pracy. Są zobowiązani do zdawania egzaminów. Doskonalenie ma charakter podnoszenia kwalifikacji merytorycznych. Od niedawna zaczęto szkolenia menedżerskie. Najwyżej kwalifikowani pracownicy szkolą swoich kolegów i pracowników innych organizacji.

Zwolnienia. Najczęstszą formą są odejścia na emeryturę lub dobrowolna zmiana miejsca pracy. Większość kluczowych pracowników charakteryzuje się wysoką kompetencją i odpowiedzialnością za sposób realizacji zadań, dlatego też zwolnienia ze względu na nieodpowiednie wyniki lub zachowania zdarzają się bardzo rzadko (np. ze względu na poważne naruszenie dyscypliny pracy) i to na niższych stanowiskach wykonawczych.

Takie praktyki charakteryzują ZZL od piętnastu lat. Wcześniej (w okresie socjalizmu), organizacja była włączona w struktury megaorganizacji górniczej (w czasach socjalizmu istniało ministerstwo, które pełniło rolę superzarządu wszystkich organizacji górniczych) i wówczas jej genotyp był inny. Dążenie do dożywotniego zatrudnienia i tolerowanie błędów oraz niższych wyników, orientacja na pracownika i spokój społeczny prawdopodobnie są konsekwencją pamięci o tamtych czasach. Nie bez znaczenia jest zapewne wysoka średnia wieku osób zatrudnionych. Mieszankę starych i nowych praktyk ZZL wydają się dobrze ilustrować wymagania sformułowane w ogłoszeniu na potrzeby rekrutacji: „Oferujemy pracę w firmie o stabilnej pozycji rynkowej, dużą samodzielność działania, kontakt z najnowszymi technologiami, możliwość rozwoju zawodowego oraz awansu w strukturze firmy, bezpłatny system szkoleń, przyjemną atmosferę w pracy”.

Aktualnie organizacja podejmuje próby poszukiwania nowych rynków i nowych źródeł przychodów. Jednocześnie nadal można przypuszczać, że organizacja traktuje siebie jako zaplecze wielkiego przemysłu, ważnych i dominujących klientów. Pracownicy z jednej strony czują się dumni ze swoich kompetencji, a z drugiej czują się zdominowani przez wielkich klientów. Z tej opozycji próbują uciec do innych klientów, ale to prowadzi do konieczności inwestowania w nowe produkty, na przykład kosztem zarobków osób obsługujących tradycyjnego (górniczego) klienta.

Nowość w praktykach działu ZZL

Poddana analizie nowość dotyczyła zmiany roli i pozycji w strukturze organizacyjnej osób zajmujących się szkoleniami. Jak już pisano wcześniej, genetycznym składnikiem praktyk było szkolenie pracowników i podwyższanie ich kwalifikacji. Szkolenia prowadziły osoby z wewnątrz firmy o odpowiednich uprawnieniach (asesorzy, audytorzy) i specjaliści z zewnątrz firmy. Pracownicy o wyższych kwalifikacjach uczyli pracowników o niższych kwalifikacjach oraz reprezentantów klienta. Uwolnienie rynku usług po 1989 roku zmusiło także analizowaną organizację do szkolenia pracowników konkurencji. Takie „wspomaganie konkurencji” wynika z obowiązków, jakie prawo nakłada na wysoko wykwalifikowanych asesorów i audytorów, którzy są zatrudnieni w analizowanej organizacji.

Do czasu zmiany wybrani pracownicy działu ZZL wspomagali jedynie organizację procesu szkoleń. Generalnie, całym procesem pozyskiwania klientów i prowadzenia szkoleń zajmowali się asesorzy. Dla nich była to działalność o znaczeniu marginalnym, traktowana przez organizację jako centrum kosztu, a przez asesorów i audytorów jako możliwość dodatkowego zarabiania.

Po objęciu stanowiska przez nowego prezesa najpierw podniesiono jakość organizacji szkoleń. Następnie wydzielono nową dywizję, która zajęła się nie tylko kwestią organizacji dotychczasowych szkoleń, ale także zaproponowała tematy nowych. Przygotowana strategia szkoleń była typowa i dotyczyła rozwijania nowej działalności bez zwracania uwagi na fakt, że niektóre ze szkoleń wzmacniają konkurentów analizowanej organizacji. Kierownictwo nie wypracowało racjonalnego sposobu radzenia sobie z tą sprzecznością interesów. Ze względu na niewielką skalę przychodów generowanych przez departament szkoleń problem uznaje się za mało ważny. Na takie nastawienie do wspomaganie konkurencji ma również wpływ fakt, że koniunktura na węgiel kamienny powoduje, iż zysk z podstawowej działalności spółki (nadzór techniczny i merytoryczny) rośnie. Nie oznacza to bynajmniej, że kierownictwo nie obawia się powrotu do czasu, kiedy popyt na węgiel kamienny się załamał i główny klient przestał być wypłacalny. Dlatego inwestycje zostały skierowane na rozwój relacji z innymi niż górnictwo klientami.

Ocena skali nowości i szansy na zmianę genotypu (mechanizm selekcji – przyciągania zasobów innych organizacji)

Analizując w klasyczny sposób zmianę polegającą na rozwinięciu i reorganizacji działalności szkoleniowej, można nie dostrzec jej znaczenia dla zmian w firmie. Działalność szkoleniowa była już prowadzona, a jej rozwinięcie polegało na wyodrębnieniu w strukturze organizacyjnej kilkuosobowego zespołu. Dotąd był on działem wewnętrznym, teraz zaczął poszukiwać swojej szansy rynkowej. Klasyczny przykład wydzielenia (outsourcingu) nowej sfery działalności. Jednocześnie rozwój nowej dywizji pozostawał pod wpływem sprzecznych sił rynkowych i biznesowych. Z jednej strony, kluczowym zasobem firmy, który może sprzedawać departament szkoleń, jest wiedza asesorów i audytorów. Z drugiej strony, sprzedaż tych zasobów wiedzy może zmniejszyć przewagę konkurencyjną firmy. Typowa sytuacja dla firm nowej ekonomii i dywizjonalnych struktur biznesowych. Znane koncepcje strategicznych lub rynkowych analiz pozostawiają takie miejsce do zagospodarowania przez kreatywność menedżerów. Ukazane powyżej podejście, oparte na teorii ewolucji, dostarcza w tym miejscu metodologicznego wsparcia. Pozwala inspirować menedżerów do kreatywności, ale jednocześnie dostarcza podstaw metodologicznych do kontroli nadmiernej menedżerskiej fantazji i nieuzasadnionych inwestycji opartych jedynie na intuicji. Po zastosowaniu analizy opartej na podejściu ewolucyjnym można dostrzec, że firma stanęła przed szansą na wprowadzenie nowości. Opierając się na omawianym podejściu ewolucyjnym, można zaproponować następującą ocenę skali nowości (tab. 2).

Podany przykład wskazuje, że wprowadzona zmiana w zakresie ZZL stworzyła interesującą sytuację w „przestrzeni kontaktu”. Mało że zmiana ta nie przyciągnęła do nowej dywizji szkoleń pozostałych dywizji organizacji, to wręcz oddaliła je od siebie. Specjalizacja doprowadziła do większego podziału. Kierownictwo pozostałych dywizji „czuje się zwolnione” z doskonalenia i rozwijania procesów szkolenia w swoich dywizjach. Departament ZZL, jako *boundary spanner*, nie otworzył organizacji, lecz zamknął ją dla określonego typu organizacji (szkoleniowych). Zaczął filtrować informacje i zwolnił innych z obowiązku zdobywania wiedzy. Nowy dział szkoleń nawiązał kontakt z firmami usług szkoleniowych i nowymi klientami korzystającymi z wiedzy organizacji. Jednak nie przyjął roli zespołu sterującego procesami uczenia się całej organizacji, której wartość tkwiła przecież w kapitale ludzkim i rozwijaniu własnej wiedzy. Nie stworzono też dzięki zmianie w ZZL nowej polityki szkoleń wobec konkurencji. Jak wynika z tabeli 2, jej istotą mogło być nie tylko dostarczanie konkurencji kompetencji, ale jednocześnie (w trakcie szkoleń) wskazywanie i rozwijanie unikalnych kompetencji organizacji macierzystej. Operujące w „przestrzeni kontaktu” organizacje nie stworzyły unikalnej nowości, a jedynie replikowały znane rozwiązania, z tym że w sferze tak zwanego klienta wewnętrznego doszło nawet do zmiany genetycznej, którą można traktować jako regres.

Na dodatek, kierownictwo całej organizacji zaakceptowało taką sytuację i nie dostrzegало w niej nic, co kłóciłoby się z logiką prowadzonych interesów.

Tabela 2. Ocena skali nowości

Typ nowości	Nowe efekty (nowość) wydzielenia działalności szkoleniowej	Ocena wpływu zmiany na genotyp ZZL w firmie
Korekta błędów genotypu ZZL	Wprowadzono podstawowe zasady dobrych praktyk w zakresie organizacji szkoleń i struktury dywizjonalnej.	Zmiana została ulokowana na poziomie fenotypu, jednak zwróciła uwagę na potrzebę przeanalizowania możliwości sprzedawania usług szkoleniowych.
Wzmocnienie fenotypu i utrwalenie genotypu	Rozwinięcie i zmiana jakościowa praktyk szkoleniowych doprowadziła do wydzielenia osobnej dywizji. Zmiana nie wprowadziła niczego nowego do powyżej opisanego genotypu ZZL w organizacji nadzoru technicznego.	Wydzielenie osobnej dywizji zwolniło pozostałe dywizje z obowiązku podnoszenia własnych kwalifikacji w dziedzinie organizacji i sprzedawania wiedzy. Wprowadzona nowość nie spowodowała jej dyfuzji w innych dywizjach organizacji, wręcz przeciwnie, umocniła istniejący genotyp, który autonomizował poszczególne dziedziny działalności spółki.
Nowy genotyp powstający z krzyżowania różnych genetycznie organizacji	Pracownicy dywizji szkoleń bardzo intensywnie kontaktowali się z innymi zewnętrznymi organizacjami, wyspecjalizowanymi w doskonaleniu działalności szkoleniowej. Rozwinięto także sieć kontaktów z nowymi klientami.	Zaczęto tworzyć nowy genotyp dywizji szkoleń, który łączył w sobie tradycyjną służebność względem macierzystej organizacji i gotowość do podjęcia walki konkurencyjnej o nowych klientów (wobec których też stoi na pozycji maksymalnej służebności). Dywizja zaczęła się alienować od pozostałych dywizji i dążyć do przetrwania.
Całkowicie oryginalny, nowy genotyp	Pracownicy dywizji nie potrafili wprowadzić idei zarządzania wiedzą w organizacji macierzystej i wykorzystać pozostałych wieloletnich dywizji do tworzenia nowej koncepcji zarządzania rozwojem zasobów ludzkich organizacji.	Wprowadzona zmiana nie zmusiła do eksperymentowania z nowym genotypem ZZL w całej organizacji. W konsekwencji dokonano jedynie fragmentaryzacji nowości (tzn. ulokowano ją jako fragment rynkowej kompetencji całej firmy).

Źródło: opracowanie własne

Dyskusja

W organizacjach o słabo zaznaczonych granicach nowe relacje pomiędzy pracownikami i klientami stawiają przed kierownictwem nowe wyzwania. Dodatkowo, wyzwania te zwielokrotnia potrzeba łączenia kapitału intelektualnego pracowników organizacji

i klientów, co, jak udowodniono, przynosi pozytywne efekty dla organizacji i jej otoczenia [Theyel, 2001]. W procesach zdobywania przewagi konkurencyjnej opartej na takim łączeniu istotną rolę odgrywa departament ZZL. Podana metoda, poddana weryfikacji przy analizie przypadku, może pomagać w realizacji tej roli i odkrywaniu szans biznesowych przez departament ZZL. Rozpoznawanie szans może być strategicznym aktywem organizacji [Alvarez, Barney, 2001]. Teoria ewolucji pomaga w wyjaśnianiu i zrozumieniu sprzeczności pomiędzy działaniami organizacji uwarunkowanymi przez otoczenie i wolnością wyboru wynikającą z organizacyjnej aktywności. Wiedza dostarczona przez takich autorów, jak: Winter [2005], Hannan i Freeman [1977], Aldrich [2007] i inni, pozwala podkreślić znaczenie dostępnych zasobów, jakie są niezbędne dla przeżycia, gęstości (rozmiarów) konkurencji, strukturalnej inercji, ale także rozważyć indywidualność i wolność strategicznych wyborów dokonywanych przez członków organizacji oraz zdolność do opierania się zmianom, co nie zaprzecza zdolności do kreowania warunków otoczenia przez organizację.

W pokazanym przypadku analizowaliśmy sytuację, w której departament ZZL rozpoczął od tradycyjnych działań doskonalących relację pomiędzy pracownikami firmy i ich klientami, a następnie mógł przejść do kreowania kompetencji wyróżniającej biznesu i kreowania nowego przedsięwzięcia opartego na wiedzy. Niestety, kierownictwo firmy zastosowało tradycyjne metody, w których działania ZZL pełnią rolę wspomagającą, a nie kreującą biznes. Zastosowanie teorii ewolucji pozwoliło odkryć nową jakość współpracy organizacji i konsultantów. Sytuacja, gdy klienci kształtują pracowników i pracownicy kształtują klientów, pozwala sięgnąć do sprawdzonej metodologii teorii ewolucji i ocenić menedżerskie decyzje oraz je ukierunkować. W naszej propozycji punktem odniesienia jest szansa na stworzenie nowego genotypu organizacyjnego, który może być reprodukowany w kontakcie z innymi podmiotami otoczenia lub wnętrza firmy. W ten sposób ZZL może stać się strategicznym graczem, który dodaje wartość poprzez tworzenie rzeczy pomagających klientom [Beatty, Schneider, 1997]. Tradycyjne metody analiz okazji biznesowych nie uwypuklają tego aspektu, który w świecie fuzji i przejęć jest codziennością. Proces nabywania wiedzy i jej eksploatacji ma ogromne znaczenie dla sukcesu firmy [Conner, Prahalad, 1996].

Zaprezentowane rozwiązanie ma również swoje ograniczenia. Po pierwsze, sposób prezentacji pozwalał na weryfikację tylko jednego przypadku. Potrzebne by było dalsze badanie sytuacji w konkretnych firmach. Autorzy przebadali już kilka innych przypadków, ale należy ich liczbę podnieść. Po drugie, udoskonalenia wymaga metoda zbierania danych o genotypie. Warto będzie zwrócić tutaj uwagę na metodę ugruntowaną oraz pełniej rozpracować sposoby obiektywizacji opisu sytuacji. Zarysowane podejście w warstwie teoretycznej wymaga pełniejszej konfrontacji ze znanymi koncepcjami ewolucyjnego podejścia i odniesienia do innych koncepcji teorii zarządzania. W polu teorii

zorientowanych na ZZZ zaproponowane podejście stawia najważniejsze wyzwanie „stawiania się biznesem”. Specjaliści ZZZ posiadają kompetencje w angażowaniu w procesy biznesowe najcenniejszych zasobów firmy. Wylaniającym się wyzwaniem dla specjalistów ZZZ jest tworzenie z poszczególnymi ludźmi nowych biznesów. Identyfikacja potencjału tworzonego w triadzie relacji: pracownicy (niekoniecznie organizacja) – klienci – specjaliści ZZZ specjaliści, to początek takiej działalności; to początek działań zorientowanych na ludzi, ale jednocześnie nowych problemów i zadań dla specjalistów ZZZ (np. kwestii lojalności, wchodzenia w skład grupy decydentów strategicznych, odpowiedzialności za całość organizacji lub kariery poszczególnych ludzi). Po szerszym zastosowaniu przedstawionej propozycji przesunięcie departamentu ZZZ z drugiej lub trzeciej linii strategicznych decyzji do pierwszej nie jest tylko deklaracją.

Literatura

- Afuah A. (2001), *Dynamic boundaries of the firm: Are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?*, „Academy of Management Journal”, No. 44.
- Aldrich H.E. (2007), *Organizations and environments*, Stanford University Press, Stanford.
- Alvarez S.A., Barney J.B. (2001), *How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners*, „The Academy of Management Executive”, No. 15.
- Baron D. (2006), *Evolutionary theory* [w:] Faulkner D.O., Campbell A. (eds.) *Strategy. A Strategy Overview and Competitive Strategy*, Oxford University Press, New York.
- Beatty R.W., Schneier C.E. (1997), *New hr roles to impact organizational performance: from „partners”*, „Human Resource Management”, No. 6.
- Camuffo A., Volpato, G. (1995), *The labour relations heritage and lean manufacturing at Fiat*, „International Journal of Human Resource Management”, No. 6.
- Conner K., Prahalad C.K. (1996), *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*, „Organization Science”, No. 7.
- Dawkins R. (2007), *Samolubny gen*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Dawkins R. (2003), *Fenotyp rozszerzony*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Dosi G., Winter S.G. (2003), *Interprétation évolutionniste du changement économique. Une étude comparative*, „Revue économique”, No. 54.
- Durand R. (2006), *Organizational evolution and strategic management*, Sage Publication, London.
- Ewing M.T., Caruana A. (1999), *An internal marketing approach to public sector management The marketing and human resources interface*, „The International Journal of Public Sector Management”, No. 12.
- Hodgson G.M. (2003), *The mystery of the routine the Darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change*, „Revue économique”, No. 54.
- Kaufman B.E. (1999), *Evolution and current status of university HR programs*, „Human Resource Management”, No. 38.
- Ken Butcher K., Sparks B., O’Callaghan F. (2002), *On the nature of customer-employee relationships*, „Marketing Intelligence & Planning”, No. 20.
- Laurie D.L. (2007), *Aligning HR to the CEO growth agenda*, „Human Resource Planning”, No. 30.

- Lovett S., Harrisom D., Virick M. (1997), *Managing the boundary spanner – customer turnover connection*, „Human Resource Management Review”, No. 7.
- Narduzzo A., Rocco E., Warglien M. (2000), *Talking about routines in the fidel: The emergency of organizational capabilities in new cellular phone network company* [w:] Dosi G., Nelson R.R., Winter S.G. (eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, New York.
- Nelson B.R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge
- Nelson B.R., Winter S.G. (2002), *Evolutionary theorizing in economics*, „Journal of Economic Perspectives”, No. 16.
- Noda T., Collis D.J. (2001), *The evolution of intraindustry firm heterogeneity: Insights from a process study*, „Academy of Management Journal”, No. 44.
- Pentland B.T., Rueter H.H. (1994), *Organizational routines as grammars of action*, „Administrative Science Quarterly”, No. 39.
- Russ G.S., Galang M.C., Ferris G.R. (1998), *Power and influence of the human resources function through boundary spanning and information management*, „Human Resource Management Review”, No. 8.
- Sidney G. Jr (1995), *Four Rs of profitability: Rents, resources, routines, and replication* [w:] Montgomery C., (red.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer, Boston.
- Theyel G. (2001), *Customer and supplier relations for environmental performance*, „Greiner Management International”, No. 35.
- Ulrich D., Losey M.R., Lake G. (1997), *Respect history, create a future* [w:] Ulrich D., Losey M.R., Lake G. (eds.), *Tomorrow's HR Management*, Wiley & Sons, New York.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), *Explaining development and change in organizations*, „Academy of Management Journal”, No. 20.
- Vickers M. (2007), *HR growing Pains: Getting from awkward to accomplished*, „Human Resource Planning”, No. 30.
- Vosburgh R.M. (2007), *The evolution of HR: developing HR as an internal consulting organizations*, „Human Resource Planning”, No. 30.
- Winter S.G. (2005), *Developing evolutionary theory for economics and management* [w:] Smith K.G., Hitt M.A. (eds.), *Great minds in management*, Oxford University Press, New York.

Janusz Strużyna – profesor, doktor habilitowany, kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Do jego głównych obszarów badawczych należą: problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, problematyka kapitału ludzkiego, metodologiczne aspekty badań nad ZZL i organizacją. Poza pracą na uczelni jest również praktykiem biznesowym oraz członkiem kolegium redakcyjnego dwumiesięcznika „Zarządzania Zasobami Ludzkimi” oraz Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Najważniejsze publikacje to: „Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi”, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008, współautorzy: M. Bratnicki, M. Majowska, T. Ingram; „Ku zarządzaniu kapitałem ludzkim – ciągle czy nieciągle charakter zmiany w zarządzaniu?”, „Organizacja i Kierowanie”, 2008, nr 2 (132); “The doubts of a supporter of HRM”, „Human Resource Management. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2006, wydanie specjalne, vol. 52, nr 6; „Poza

normatywem zarządzania zasobami ludzkimi”, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza, 2005; „Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach”, Akademia Ekonomiczna, Katowice, 2002.

Tomasz Ingram – magister, asystent Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Do jego głównych obszarów badawczych należą rekrutacja i selekcja, problematyka wdrażania zasad i sposobów działania, analiza pracy oraz podejście dialektyczne do badania procesów w organizacji. Jest także praktykiem biznesowym i kierownikiem projektów prowadzonych w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Obecnie przygotowuje się do obrony rozprawy doktorskiej dotyczącej relacji pomiędzy politykami rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji. Najważniejsze publikacje to: „The methodological proposition for the assessment of changes in the HRM field”, „International Journal of Knowledge, Culture & Change Management”, 2008, 8(2), współautorzy: J. Strużyna, M. Majowska; „Human resource management in small enterprises from Poland” [w:] International Council for Small Business: 52 nd world conference, Turku, Finland, June 2007, współautorzy: J. Strużyna, S. Kraus; „Nauka dla praktyki rekrutacji i selekcji”, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2006, 2(47); „Wyjątkowi ludzie w organizacji” [w:] J. Strużyna (red.) „Przedsiębiorczość organizacyjna: orientacje czasowe, opcje realne, wyjątkowi ludzie”, Gnome, PAN KNOiZ, Katowice, 2004, współautorzy: J. Strużyna, B. Malik-Kozłowska; „The relation between socialist imprinting and organizational effectiveness: the «rudiment» effect” [w:] „Global Research in Business & Economics, Orlando conference”, Orlando, September 2008, współautorzy: J. Strużyna, M. Majowska.

Magdalena Majowska – magister, asystent Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Do jej głównych obszarów badawczych należy problematyka wynagradzania i wynagrodzeń, wartościowania pracy oraz podejście dialektyczne do badania procesów w organizacjach. Jest praktykiem biznesowym zaangażowanym w rozmaite projekty dotyczące między innymi problematyki wynagrodzeń w przedsiębiorstwach. Obecnie przygotowuje się do obrony rozprawy doktorskiej dotyczącej zależności pomiędzy politykami wynagrodzeń a efektywnością organizacji w kontekście strategii przedsiębiorczości. Najważniejsze publikacje to: „Achieving sustainable corporate entrepreneurship through strategies and reward policies” [w:] „Management research education and business success: Is the future as clear as the past?”, British Academy of Management, Warwick, 2007, współautorzy: Mariusz Bratnicki, Janusz Strużyna; „Analysis of the reward system from the perspective of Human Resource Development” [w:] „HRD research and practice across Europe: HRD addressing the value”, University Forum for Human Resource Development, American Academy for HRD,

Leeds, 2005, współautor: Mariusz Bratnicki; „Reward policies in strategic entrepreneurship context” [w:] „21st workshop on strategic human resource management: Aston”, Birmingham, The European Institute for Advanced Studies in Management, [EIASM], 2006, współautorzy: Mariusz Bratnicki, Janusz Strużyna; „The guiding of organizational entrepreneurship: improving entrepreneurship effectiveness by combining opportunities and organizational competences”, „Management”, 2005, vol. 9, nr 1, współautor: Mariusz Bratnicki; „Understanding reward policy: entrepreneurship strategy linkage” [w:] „1st European Reward Management Conference (RMC 2007)”, Brussels – Belgium, The European Institute for Advanced Studies and Management, [EIASM], 2007, współautor: Mariusz Bratnicki.